جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضـوع:

رضا العميل كرافد لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك

-دراسة ميدانية بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة-

مذكّرة مقدّمة ضمن متطلّبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود ومالية

إعداد الطالب:

معمري عبد الغفور جمال

إشراف الأستاذ:

د/ خليل عبد القادر

لجنة المناقشة:

أ .د بريش عبد القادر	**أستاذ التعليم العالي**	**المدرسة العليا للتجارة**	**رئيسا**
د. خليل عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د.ســمــاي عــلي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا ممتحننا
د.تـهـتـان مـتوراد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا ممتحننا

السنة الجامعية: 2014/ 2015

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور خليل عبد القادر على قبوله الإشراف لإنجاز هذه المذكرة، وعلى سعة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي كانت نورا تسير على ضوئه خطوات البحث.

كما أتقدّم بالشكر الجزيل كذلك لمديري وموظفي وكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

كما نشكر على الخصوص السادة الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

وبالمناسبة نشكر كل من علّمنا حرفا أو رمزا أو حكمة منذ نشأتنا إلى اليوم.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين –حفظهما الله–

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد العائلة.

إلى ابنة أخي لينة الزهرة الصغرى للعائلة.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى كل طالب علم ومحب للمعرفة.

عبد الغفور جمال

المستخلص :

يُعد العميل من أهم موارد البنوك ، لذا فقد صُبَ الاهتمام عليه وتبلورت فكرة الاهتمام بالعميل عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحله، انطلاقا من الفكر التسويقي الكلاسيكي، وصولا للمفهوم التسويقي الحديث الذي خصّص مكانا محورياً لمفهوم رضا العميل الذي يساعد على رسم سياسات البنك وتقييم أدائه، وبالتالي نجاحه. لذا أصبحت أهم مهمة للبنك، هي اكتشاف العميل المرتقب (المحتمل) والمحافظة عليه، من خلال كسب رضائه وولائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة حول رضا العميل كرافد لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك عن طريق دراسة ميدانية بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة، وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بسير المعملات البنكية ، تحسين أداء العاملين وتحسين الخدمات المقدمة للوصول إلى رضا العملاء ، كما بينت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على الميزة التنافسية البنكية .

الكلمات المفتاحية: رضا العميل البنكي، التنافسية، الميزة لتنافسية، الاستراتيجيات التافسية.

Résumé :

le client est l’un du plus importantes actif des banques, Alors il attire l'attention était dans les études de marketing grâce au grand développement de l'activité de marketing à travers ces différentes étapes, à partir du la pensée classique, en baisse de parler à la notion de marketing, qui a été alloué une place centrale à la notion de satisfaction de la clientèle, ce qui contribue à attirer les politiques de la Banque et d'évaluer ses performances, et donc son succès. Donc, la tâche la plus importante de la banque, est devenu la découverte du client et de maintenir, à travers la satisfaction et la fidélité de gain, ce qui est un avantage concurrentiel est pas de tradition ou de simulation, d'où cette étude sur l’impact de la satisfaction des clients sur la avantage concurrentiel dans les agences de la banques Banque Nationale de l'Algérie dans la wilaya de Ouargla , l'étude a conclu que la amélioration du services bancaire, l'amélioration par la amélioration du performance des employés et d'améliorer les services fournis pour accéder à la satisfaction du client, que l'étude a montré la présence d'un effet statistiquement significatif de la satisfaction de la clientèle sur l'avantage concurrentiel de la banque.

Mots clés: la satisfaction du client, concurrence, l’avantage concurrentiel, Les stratégies concurrentielles.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
الموضوع	-
شكر وتقدير	-
إهداء	-
ملخص الدراسة	-
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	VI
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	أ
الفصل الأول: مدخل إلى رضا العميل البنكي	
تمهيد	02
I-1-مفهوم رضا العميل	03
I-1-1-تعريف رضا العميل	03
I-1-2-خصائص رضا العميل	05
I-1-3- أهمية رضا العميل	06
I-1-4- محددات رضا العميل	07
I-2-تحليل رضا العميل	10
I-2-1- العلاقات التبادلية لرضا العميل	10
I-2-2- أدوات ووسائل تحسين رضا العميل	14
I-2-3- السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا	21
I-2-4- خطوات تحقيق رضا العميل	27

I-3- قياس رضا العميل	28
I-3-1- أهمية قياس رضا العميل ومتطلباته	28
I-3-2- النماذج المفسرة لقياس رضا العميل	31
I-3-3- طرق قياس رضا العميل	39
خلاصة الفصل الأول	53
الفصل الثاني: مدخل نظري لتنافسية البنوك وعلاقتها برضا العميل	
تمهيد	55
II-1- التنافسية البنكية	56
II-1-1- مفهوم ومبادئ التنافسية البنكية	57
II-1-2- شروط وأنواع المنافسة البنكية	58
II-1-3- سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك	61
II-2- الإطار النظري للميزة التنافسية للبنوك	67
II-2-1- مفهوم الميزة التنافسية	67
II-2-2- محددات الميزة التنافسية	69
II-2-3- أهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها	72
II-3- مصادر الميزة التنافسية و قياسها وعلاقتها برضا العميل	76
II-3-1- سلسلة القيمة ومصادر الميزة التنافسية	76
II-3-2- قياس الميزة التنافسية وأبعادها	80
II-3-3- علاقة رضا العميل بالميزة التنافسية للبنوك	84
II-4- تحليل الاستراتيجيات التنافسية للبنوك	87
II-4-1- تحليل بيئة التنافس	87
II-4-2- استراتيجية قيادة التكلفة	91

II-4-3- إستراتيجية التميز	94
II-4-4- استراتيجية التركيز	98
خلاصة الفصل الثاني	101
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة	
تمهيد	103
II-1- التعريف بالبنك الوطني الجزائري	104
II-1-1- لمحة حول البنك الوطني الجزائري	104
II-1-2- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	107
II-1-3- عرض مختصر عن مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة	110
II-2- منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات	114
II-2-1- منهجية الدراسة	114
II-2-2- وصف عينة الدراسة	123
II-3- عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات	133
II-3-1- عرض أراء العملاء حول رضا العميل البنكي واختبار الفرضية الأولى ومناقشتها	133
II-3-2- عرض أراء العاملين حول الميزة التنافسية البنكية واختبار الفرضية الثانية ومناقشتها	138
II-3-3- اختبار الفرضية الثالثة والرابعة ومناقشتها	144
خلاصة الفصل الثالث	151
خاتمة	153
قائمة المراجع	160
الملاحق	169

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
I–1	مقارنة بين استراتيجية رضا العميل واستراتيجية الحصة السوقية	11
II–1	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	71
II–2	أبعاد الميزة التنافسية وفق مجموعة باحثين	82
III–1	توزيع عينة العاملين في وكالات البنك محل الدراسة	115
III–2	معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان رقم 01 مع محور الرضا ككل	119
III–3	معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان رقم 02 مع محور التنافسية ككل	120
III–4	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان العملاء (استبيان رقم 01).	121
III–5	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان العملين (استبيان رقم 02)	122
III–6	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للفئة العمرية	124
III–7	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للجنس	125
III–8	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للمؤهل العلمي	126
III–9	توزيع أفراد عينة العملاء وفق الحالة العملية	127
III–10	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للفئة العمرية	129
III–11	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للجنس	130
III–12	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للمؤهل العلمي	131
III–13	توزيع أفراد عينة العاملين وفق سنوات الخبرة المهنية	132
III–14	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول رضا العميل	134
III–15	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى رضاهم عن الوكالات محل الدراسة	137
III–16	حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول الميزة التنافسية	139

17-III	نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تبني الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة	142
18-III	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية.	145
19-III	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد الرضا عن العاملين على الميزة التنافسية.	146
20-III	نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية.	147
21-III	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد رضا العملاء على الميزة التنافسية	148

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-I	يوضح خصائص رضا العميل	05
2-I	يوضح محددات رضا العميل وأثرها في رضاه	09
3-I	الحصة السوقية كنتيجة لرضا العملاء	12
4-I	قياس الأداء وقياس الرضا	15
5-I	فوائد تطبيق QFD على الأنشطة المتخصصة	18
6-I	مصفوفة تحسين الجودة	19
7-I	مخرجات-نتائج- رضا العميل	25
8-I	نموذج كانو لرضا العملاء	30
9-I	الجودة المدركة والرضا	32
10-I	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	36
11-I	يوضح نموذج مقدمات وتوابع الرضا	38
12-I	مقدمات وتوابع رضا العميل النظرية	39
1-II	دورة حياة الميزة التنافسية	70
2-II	يوضح تأثير الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة	73
3-II	يوضح سلسلة القيمة في البنك	77
4-II	يوضح رضا العميل و الميزة التنافسية	85
5-II	القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر	88
1-III	الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري	109
2-III	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة	113
3-III	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للفئة العمرية	125
4-III	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للجنس	126

5-III	توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للمؤهل العلمي	127
6-III	توزيع أفراد عينة العملاء وفق الحالة العملية	128
7-III	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للفئة العمرية	129
8-III	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للجنس	130
9-III	توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للمؤهل العلمي	131
10-III	توزيع أفراد عينة العاملين وفق سنوات الخبرة المهنية	133

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان العملاء	167
02	استبيان العاملين	170
03	قائمة أسماء السادة محكمي الاستبيان	173
04	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان رقم 01	174
05	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان رقم 02	175
06	إختبارات T	176
07	إختبارات F	177
08	جدول إتساق لفقرات الاستبيان 01 مع المحور ككل	179
09	جدول إتساق لفقرات الاستبيان 02 مع المحور ككل	180
10	جدول توزيع T	181
11	جدول توزيع F	182

مقدمة

يمُثّل الجهاز البنكي قطباً أساسياً لتمويل الاقتصاد من خلال قيامه بالوساطة المالية، وقد تعاظم دوره على مرّ السنين ضمن ما يسمى باقتصاديات الاستدانة، فهو يلعب دور الوسيط بين وحدات العجز ووحدات الفائض، فيحدث بذلك توازنا بينها يسهُم في بشكل كبير في تحصيل الأهداف الاقتصادية العامة والاستقرار المالي ، ولذا كان الحرص على سلامة أداء الجهاز البنكي وتطور الخدمات المقدمة من طرفه من أولويات البنوك المركزية .

ولأن البنوك نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بها، فهي عرضة للكثير من التحديات والضغوطات التي تفرض عليها من بيئتها الداخلية والخارجية، هاته الأخيرة التي تتميّز بكونها محيطاً متغيراً متجدداً بسرعة، ذلك ما جعل البنوك تهتمّ ببيئتها الخارجية، والتي تعتبر من الركائز المهمة في منظمات الأعمال الحديثة، حيث أنها على درجة عالية من التركيب والتغيير لما يحدث فيها من تغيرات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى والتي يؤدي تجاهلها من قبل البنك إلى تقليل فرص نجاحه، وبالتالي التقليل من نسبة بقائه واستمراره ضمن هذه البيئة.

وبذلك أصبح هناك تزايداً مماثلا في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي، لفهم العلاقة بين متغيّراتها، وبما أنّ البنوك تسعى جاهدة إلى رفع مستوى **تنافسيتها**، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للسوق **التنافسية**، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، من خلال اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر والاستفادة من نقاط قوّتها، وهذا لا يكون إلا من خلال التفكير الاستراتيجي الفعال المبني على أسس صحيحة وسليمة.

وضمن بيئة البنك الخارجية، يُعتبر العميل من أهم موارد البنك ، لذا فقد صُبَ الاهتمام عليه وتبلورت فكرة الاهتمام بالعميل عن التطور الكبير الحاصل في الفكر التسويقي عبر مختلف مراحله، انطلاقا من الفكر التسويقي الكلاسيكي، وصولا للمفهوم التسويقي الحديث الذي خصّص مكانا محورياً لمفهوم **رضا العميل** الذي يساعد على رسم سياسات البنك وتقييم أدائه، وبالتالي نجاحه. لذا أصبحت أهم مهمة للبنك، هي اكتشاف العميل والمحافظة عليه، من خلال كسب رضائه وبالتالي ولائه والذي يعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة. كما أنّ رضا أو عدم رضا العميل عن المنتج الذي يطرحه البنك في السوق، ينتج عنها

سلوكيات تجاه هذه المؤسسة، يتطلب من المصرف أن تكون على دراية بها لتحقيق نجاحها، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية صعبة المحاكاة.

إشكالية البحث:

اعتماداً على هذا الطرح، وضمن إطار الهدف العام للدراسة، ارتأينا صياغة إشكالية موضوع بحثنا كما يلي: **ما مدى مساهمة رضا العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بنكية، وما واقع ذلك بوكالة البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة ؟**

الأسئلة الفرعية:

قصد توضيح المشكلة، نقوم بطرح مجموعة تساؤلات فرعية، تُمثّل مجمل الاهتمامات التي تتطلّبها هذه الدراسة، وهي:

- ماذا نعني برضا العميل ؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- ما المقصود بالتنافسية في القطاع البنكي ؟ وهل تولي البنوك الجزائرية اهتماماً لامتلاكها ؟
- هل يتمتع عملاء وكلات البنك الوطني الجزائري بورقلة بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم ؟ وهل يسعى لرفع مستوى تنافسته في السوق البنكية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الميزة التنافسية للبنك ورضا عملاءه ؟

الفرضيات:

لمعالجة الأسئلة السابقة وتسهيل الدراسة، قمنا بوضعِ مجموعة فرضياتٍ على النّحو التالي:

الفرضية الأولى: وجود رضا للعملاء عن وكالات البنك محل الدراسة ؛

الفرضية الثانية: تحقق وكالات البنك محل الدراسة الميزة التنافسية البنكية ؛

الفرضية الثالثة: وجود تأثير أبعاد رضا العملاء منفردة على الميزة التنافسية البنكية في الوكالات البنك محل الدراسة ، وتتفرع منها الفرضيات الثانوية الآتية:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن سير الإجراءات و الميزة التنافسية ؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن العاملين والميزة التنافسية ؛
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن خدمات البنك و الميزة التنافسية ؛

الفرضية الرابعة: مدى تأثير أبعاد رضا العملاء مجتمعة على الميزة التنافسية البنكية في الوكالات البنك محل الدراسة .

أهمية البحث:

تبرزُ أهميّة البحث في عدة جوانبٍ، أهمّها:

- ✓ تعاظم دور القطاع البنكي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، في ظل اقتصاد السوق، وضمن اقتصاد المديونية وهو حال الجزائر؛
- ✓ ضرورة تبني مفاهيم التحليل التنافسي في السوق البنكية، كأحد المفاهيم الواجبة الاستخدام لأجل تحقيق استراتيجيات سليمة، وكذا الحرص على رصد العوامل الأكثر تأثيرا في تدعيم الموقف التنافسي للبنوك الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية و المبادئ النظرية؛
- ✓ التنبيه لأهمية عنصر رضا العميل لضمان نجاح النشاط البنكي وكسب موقف تناقسي جيد .

أهداف البحث:

نهدفُ من خلال هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓ رفع الغموض عن رضا العميل والميزة التنافسية، باعتبارهما مفهومين متعددا الأبعاد؛
- ✓ إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات البنكية والارتقاء بجودتها و دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ✓ توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رضا العميل .

أسباب اختيار البحث:

هناك عدّة دوافع قادتنا لاختيار هذا البحث، نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ الميول الشخصي للبحث في موضوع الميزة التنافسية ورضا العملاء؛
- ✓ أهمية البنوك في اقتصاد قائم على المديونية، وفي ظل عامل المنافسة الخطر ؛
- ✓ التعمق في الدراسة من خلال الجانب الميداني.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بالموضوع، فمنها من تطرق إلى رضا العميل، وأخرى عالجت إشكالية تنافسية البنوك، ومن بينها :

1. **دراسة (بريش عبد القادر ، 2006)** قدمت هذه الدراسة كأطروحة دكتوراه بعنوان " التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"جامعة الجزائر **وتناولت** هذه الدراسة محورا أساسيا وهو إبراز التحديات التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية في ظل التطورات التي أصبحت تميز البيئة المصرفية العالمية. **وتوصلت** الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن تحرير السوق المصرفية الجزائرية لم يسمح ببروز المنافسة، نتيجة تعثر تجربة البنوك الخاصة، بالإضافة إلى هيمنة البنوك العمومية. و**نتفق** مع هذه الدراسة في التركيز على أهمية تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة المصرفية المتغيرة. و **نختلف** عنها في أننا لا نركز على عاملي التحرير المصرفي و تطوير الخدمات بل على رضا العميل كمحدد للتنافسية المصرفية.
2. **دراسة (نحاسية رتيبة، 2003)** قدمت هذه الدراسة كرسالة ماجستير بعنوان "أهمية اليقضة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة: حالة شركة الخطوط الجوية" جامعة الجزائر. **تناولت** الدراسة عدة جوانب تتعلق بالميزة التنافسية واليقظة التنافسية، ودور هذه الأخيرة في تطور المؤسسة بما توفره من معلومات عن البيئة الخارجية التي تنشط فيها. **وتوصلت** إلى أن المؤسسة لا تُحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية المالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة. **ونتفق** مع هذه الدراسة في محاولة الاقتراب من مفهوم الميزة التنافسية. و**نختلف** معها في مجال الدراسة حيث نركز على دور رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية وفي المصارف على وجه الخصوص .
3. **دراسة (خالد عبود_على كنعان، 2012)** قُدّمت هذه الدراسة كمقال بعنوان "قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الاسلامية:دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الاسلامي" دمشق مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني. **تناولت** الدراسة الكشف عن المنافع التي يمكن أن يحصل عليها بنك سورية الدولي الاسلامي من وراء قياس جودته و العمل على تطويرها بهدف الوصول إلى حصة سوقية أكبر. **وتوصلت** الدراسة إلى إثبات الفرضية التي تنص على أنه: "لا يوجد اختلاف بين

توقعات العملاء لأبعاد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي لتلك الخدمات بالبنك محل الدراسة". **ونتفق** مع هذه الدراسة في اعتبار رضا العميل كأساس لدراسة البيئة الخارجية للمصرف و**نختلف** معها في استبدال متغير الجودة بمتغير آخر هو الميزة التنافسية.

حدود الدراسة:

جاء بحثنا هذا وفق حدود معينة. فمن حيث **الموضوع**: اعتمدنا على مصطلح رضا العميل كمتغير مستقل وندرس مفهومه وطرق قياسه، الذي يساهم في رفع القدرة التنافسية للبنك والذي ندرسه كمتغير تابع. ومن حيث **المكان**: تركز دراستنا على وكالات البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة على وجه الخصوص.

المنهج المتّبع

من أجل الإجابة عن الإشكالية وتحليل الموضوع، تمّت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع و الإلمام بها، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور للجانب التطبيقي والذي كان بالبنك الوطني الجزائري، كما اعتمادنا على منهج الاستنباطي والجمع بين المنهجين السابقين، محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الوكالة محل الدراسة، وتبيان مدى استخدام المفاهيم الواردة سابقاً.

الأدوات والمصادر المستخدمة في البحث:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **الدراسة النظرية** : استخدام المسح المكتبي بجمع المراجع والوثائق المكتبية التي باستطاعتنا جمعها والغرض منها الوقوف على ما تناولته المصادر العربية والأجنبية منها. وكذا بعض المجلات والدراسات السابقة من خلال بعض رسائل الماجيستر أو الدكتوراه؛
- **دراسة الحالة**: استخدام استبانة موجة لعملاء وعمال وكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة لغرض اختبار الفرضيات، بالإضافة إلى بعض المقابلات الفردية مع بعض العمال أو المسؤولين وكذا الاستعانة ببعض الوثائق الداخلية للبنك ؛
- استخدام شبكة الانترنت لجمع إحصائيات أو بيانات أو معلومات أخرى من شأنها إفادتنا في موضوعنا.

صعوبات الدراسة

تعرّض البحث لجملة من صعوبات –الواجب ذكرها– في دراستنا لهذا الموضوع لعل أبرزها ما تعلق بالجانب الميداني، حيث تم الاتصال بعدد من البنوك والتي رفضت القيام بمثل هذه الدراسات على وكالاتها ، وعدم الرد أحيانا كثيرة، أما عن البنك الوطني الجزائري فكان الوقت المخصص للاستقبال قليلا من طرف المسؤولين ، ولم يتم إعطاؤنا بعض المعلومات المتعلقة بالدراسات كعدد العملاء مثلا ، وهذا يعود في وجهة نظر الطالب للتخوف من تسرب المعلومات.

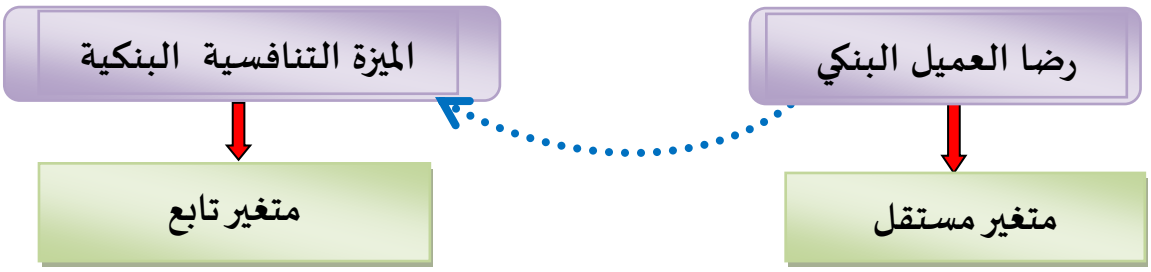
أما عن الجانب النظري فقد واجه الطالب قلة المراجع باللغة العربية العميل مما جعله يلجأ وباستمرار إلى ترجمة ما توفر من مراجع أجنبية خاصة من موقع SNDL.

هيكل البحث:

يتضمّنُ هيكل البحث تخصيص ثلاثة فصول منها واحد تطبيقي، ويتضمّن كل فصل مجموعة مباحث، وينتهي كل مبحث بمطالب.

- **الفصل الأول:** نتطرق فيه إلى المفاهيم المتعلقة برضا العميل، والعوامل المؤثرة فيه، وطرق وأساليب قياسه؛
- **الفصل الثاني:** نحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية البنوك، والاقتراب من مفهوم الميزة التنافسية في البنوك والتنافسية ومختلف الاستراتيجيات التنافسية الخاصة بها ؛
- **الفصل الثالث** : سنحاول في هذا الفصل الربط بين رضا العميل وتحقيق الميزة التنافسية، من خلال إسقاط الجانب النظري على الوكالات محل الدراسة، وذلك بالتطرق إلى نشأة البنك والتعريف به ومختلف النشاطات التي يمارسها، ثم القيام بتطبيق استبانة على عملائه وعماله لغرض اختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة من طرف الباحث .

مخطط سهمي لمتغيرات الدراسة: من أجل توضيح الدراسة قمنا بوضع نموذج لتوضيحها كما يلي :



الفصل الأول

مدخل إلى رضا العميل البنكي

- مفهوم رضا العميل.
- تحليل رضا العميل.
- قياس رضا العميل.

تمهيد

ربما لا يوجد مقياس لأداء الأعمال جذبَ الانتباه إليه مثل رضا العميل بسيل كبير من البحوث الأكاديمية وغدا مقياس رضا العميل مهماً في المقارنات المرجعية في العديد من الصناعات، وأصبح امتلاك قاعدة رضا العميل أحد الأصول التسويقية المهمة كون هذا سيقود إلى زيادة الولاء أو ما يرافقه من عائد وتخفيض التكلفة التسويقية.

تختص البنوك بطبيعة الحال بجميع الخدمات التي تعنى بالإحتفاظ أو نقل الأموال ؛ والتي تمثل جزءاً كبيرا من إيرادات البنك. وإن الدرجة التي يرضى بها العملاء عن تجربتهم الإئتمانية تلعب دوراً مركزياً في ولائهم للبنك وربحيته، لذا ففهم طبيعة رضا العملاء في هذا السياق هو بالتالي ذو أهمية حاسمة. وسنحاول التفصيل في الجوانب النظرية لرضا العميل من خلال ثلاثة محاور كالتالي:

- ❖ مفهوم رضا العميل.
- ❖ تحليل رضا العميل.
- ❖ قياس رضا العميل.

I-1-مفهوم رضا العميل

أصبح الإهتمام بالعميل الشغل الشاغل للبنوك ، وأصبحت تتنافس على إرضائهم وتكييف استراتيجياتها والمتطلبات التسويقية ،وإضافة إلى هذا الاهتمام المهني نجد أن رضا العميل جذب اهتمام الكثير من الباحثين فقد نشرت "مجلة أكاديمية العلوم التسويقية" في إحدى دراساتها حول موضوع رضا العميل ما نصه:

" دون شك، يمثل رضا العملاء موضوعا مدروسا على نطاق واسع ومتبنى في مجال التسويق، وعلى مدى العقدين الماضيين تم نشر أكثر من 15000 بحث أكاديمي ومهني حول هذا الموضوع بوصفها حجر الزاوية في مفهوم التسويق، وقد احتضنت رضا العملاء من قبل الممارسين والأكاديميين على حد سواء كهدف ذي أولوية عليا في المؤسسة "[1]

ولذلك اهتمت البنوك كذلك بموضوع رضا العميل واعتبرته مجالاً من أهم مجالات الإستثمار نظراً للأسباب التالية:

- العميل الراضي هو أفضل قناة ترويجية، كما أنه لا يحمّل البنك أي تكاليف مقابل إسهاماته الترويجية فهو يعد بمثابة إعلان مدفوع الأجر؛
- إن رضا العميل لم يعد من مهام الإدارة التسويقية فقط، وإنما امتد إلى كل العاملين في البنك فوجود البنك وتطوره صار مرتبطا برضا العميل عن الخدمات البنكية المقدمة له بصورة تفوق ما يقدمه المنافس.

I-1-1-تعريف رضا العميل

يُعتبر رضا العميل موضوعاً مطروحاً بشكل كبير في الممارسات التسويقية والبحوث الأكاديمية منذ دراسة 'Cardozo' عام 1965" *دراسة أولية لسلوك العميل، توقعاته ورضاه*"[2] إلا أن الملاحظ أنه لا يوجد هناك اتفاق على تعريف محدد.

---

[1] Robert A. Peterson, William R. Wilson, «**Measuring Customer Satisfaction**: **Fact and Artifact**», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol20, No1, 1992, P61-71.

[2] Cardozo R.N, « **An Experimental Study of Customer Effort**, **Expectation**, **and Satisfaction** », Journal of Marketing Research, Vol 2, August 1965, p. 244-249.

فقد عرّف كل من 'Howard' و'Sheth' الرضا بأنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والمجهود"[1]. ويظهر الرضا عندما يفوق عائد عملية الشراء، تكلفة الشراء، أي أن حالة العميل مرتبطة بالمنفعة المتحققة جراء عملية التبادل.

ويرى 'Oliver' أن رضا العميل ما هو إلا تقييم ناتج عن مقارنة بين التوقعات والقيمة المدركة للخدمة[2]. وبشكل أكثر وضوح وفي نفس الإتجاه، ينصّ 'Philip Kotler' على أن رضا العميل هو "مدى مطابقة أداء المنتج لتوقعات العميل؛ إذا كان الأداء أقل من التوقعات يكون العميل في حال عدم راضا وإذا تطابق أو تجاوز الأداء لتوقعات العميل حينها يكون العميل في حالة رضا"[3].

تجدر الإشارة أن عدم وجود إجماع على تعريف رضا العميل يخلق ثلاث مشاكل خطيرة لبحوث رضا المستهلك وهي: اختيار التعريف المناسب لدراسة معينة؛ تفعيل التعريف وتفسير ومقارنة النتائج التجريبية، هذه المشاكل الثلاث تؤثر على البنية الأساسية ونتائج بحوث التسويق واختبار النظرية.

مما سبق نرى أن التعاريف السابقة تركز على جانبين اثنين هما:

- مدى رضا العميل هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل؛
- مدى رضا العميل هو حكم ناتج عن مقارنة الأداء المدرك للخدمة مع توقعات العميل.

لذا يمكن محاولة صياغة مفهوم رضا العميل على النحو التالي: إن رضا العميل هو كل شعور نفسي بالإبتهاج يظهر بعد عملية مبادلة تجارية لمنتج/خدمة، ويكون ناتجا عن تساوي أو زيادة في الأداء المدرك لهذا المنتج/خدمة عن توقعات العميل القبلية له/لها.

---

[1] عائشة مصطفى المناوي، "**سلوك المستهلك**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998، ص 222.

[2] Oliver L.Richard , « **A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions**» Journal of Marketing Research , Vol.17, No. 4 , Nov.1980, p462

[3] Philip Kotler et al, « **Principles of Marketing** », 14th Edition, Prentice Hall, England, 2005, P10.

I-1-2-خصائص رضا العميل

يمكن الإحاطة بمفهوم رضا العميل من خلال التعريفات المقترحة له، كذلك يمكن الإستعانة بخصائص رضا العميل للتعمق أكثر ، تظهر خصائص رضا العميل في الشكل التالي رقم (I-1):

الشكل رقم(I-1): يوضح خصائص رضا العميل



Source: Daniel Ray, «**Mesurer et développer la satisfaction des clients**», 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001,P24.

إن الشكل رقم (1-1) يوضح أن لرضا العميل ثلاث خصائص وهي[1]:

I-1-2-1 الرضا الذاتي

يتعلق الرضا الذاتي بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى؛ أي أن العميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وإنما يحكم عليها من خلال ما يتوقعه.

[1] Daniel Ray, «**Mesurer et développer la satisfaction des clients**», 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001,P24.

I-1-2-2 الرضا النسبي

هنا يتعلق رضا العميل ليس بمقارنة إدراكه الذاتي بتوقعاته الشخصية فقط، وإنما يستند في بناء توقعاته إلى المعايير الموجودة في السوق حتى لو لم تكن الأفضل، ولكنها يجب أن تتوافق مع توقعاته.

I-1-2-3 الرضا التطوري (المتغير)

يتغير رضا العميل من خلال هذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل لجودة الخدمة وإدراكه لها أن تعرف تطور نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدم المقدمة.

I-1-3-أهمية رضا العميل

يكتسي رضا العملاء أهمية كبير في سياسة البنوك، نظرا للعديد من الأسباب والتي أوضحها كل من 'Evangelos'و 'Yannis' وتتمثل في[1]:

- رضا العملاء يشكل المعلومات الأكثر موثوقية في السوق، وبهذه الطريقة تكون البنوك قادرة على تقييم وضعها الحالي ضد المنافسين، وتصميم خططها المستقبلية ؛
- وجود عدد كبير من العملاء يتجنبون التعبير عن شكواهم أو عدم رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم، إما بسبب موقف معين أو أنهم ليسوا على يقين من أن البنك سوف تقوم بإجراءات تصحيحية ؛
- قياس رضا العملاء يمكن من تحديد الفرص السوقية المحتملة ؛
- المبدأ الأساسي للتطور والتحسين المستمر هو تطوير عملية محددة لقياس رضا العملاء، ويستند أي إجراء تحسين على المعايير التي تأخذ في الاعتبار توقعات العملاء واحتياجاتهم؛
- تطبيق برنامج قياس رضا العملاء قد تكشف الإختلافات المحتملة في تصور جودة الخدمة بين العملاء وإدارة البنوك.

---

[1] Evangelos Grigoroudis & Yannis Siskos, « **Customer Satisfaction Evaluation Methods for Measuring and Implementing Service Quality**», Dept.Of Production Engineering & Management, University Campus Kounoupidiana, Greece, 2009, P02.

أضاف 'يوسف الطائي' و'هاشم العبادي' أن رضا العميل يستحوذ على أهمية كبيرة في سياسة البنوك ويعد من أكثر المعايير فعالية في الحكم على أدائها لاسيما عندما تكون متوجهة نحو الجودة وعددا كل من العناصر التالية كوصف لأهمية لرضا العميل[1]:

- إذا كان العميل راضيا عن أداء البنك فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد عملاء جدد ؛
- إذا كان العميل راضيا عن أداء البنك فإن قراره بالعودة سيكون سريعا ؛
- إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل البنك سيقلل من احتمال توجهه إلى بنوك أخرى أو منافسة، كما يعد رضا العميل مقياس لجودة الخدمة ؛
- إن البنك الذي يهتم برضا العميل ستكون لديه القدرة على حماية نفسه من المنافسين ولاسيما في المنافسة السعرية.

I-1-4-محددات رضا العميل

من التعريف السابق يتبين أن مفهوم رضا العميل يتكون من ثلاث محددات رئيسة وهي:

- **التوقعات العميل The expectations**.
- **الأداء الفعلي للبنك The perceived performance**.
- **المطابقة أو عدم المطابقة Dis/confirmation**.

I-1-4-1 توقعات العميل

تعتبر أول محدد من المحددات الثلاثة في الإطار الزمني لعملية الرضا، حيث تمثل الخصائص، المميزات والمنفعة المرجوة التي ينتظرها العميل من الخدمة التي يطلبها، وتتأثر هذه التوقعات بعدة عوامل منها صفات الخدمة البنكية ذاتها والأساليب الترويجية المستخدمة لها، صفات العميل وخبراته السابقة أو ما ينقل إليه من الأصدقاء. ويوجد عدة تصنيفات للتوقعات فقد صنف Day لتوقعات العملاء إلى ثلاث أنواع[2]:

---

[1] يوسف الطائي وهاشم العبادي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن (عمان)، 2008، ص 223.

[2] سكر فاطمة الزهراء، "**دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013، ص154.

أ- **التوقعات عن طبيعة وأداء الخدمة:** تتمثل في المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من تلقيه للخدمة واستخدمها ؛

ب- **توقعات عن تكاليف المنتج:** هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج؛

ت- **التوقعات على المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب وذلك عند شراء الفرد للخدمة أو المنتج ويأخذ شكل استحسان أو الاستهجان للخدمة.

كما قد صنف كل من **Woodside & Pitte** التوقع إلى ثلاثة أنواع هي[1]:

أ- توقع تنبؤي: يتعلق بالمعتقدات عن مستوى أداء معين ويقاس بقوة الاعتقاد، يمثل التوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على مستويات الخصائص التي يتوقع وجودها في المنتج أو العلامة ؛

ب- التوقع المعياري: يرتكز هذا التوقع على مستويات مثالية حول ما يجب أن يكون عليه أداء منتج أوعلامة، يتم إعدادها انطلاقا من دراسات وأبحاث نظرية قياسية ؛

ج-التوقع المقارن: يقوم العميل بتكوين توقع عن المنتج أو العلامة على أساس المقارنة بمنتجات أو علامات يتوقع أنها في نفس المستوى .

I-1-4-2 الأداء الفعلي للبنك

عرفه البعض بأنه "عملية تلقي وتنظيم واستيعاب المعلومات والمغريات البيعية عن طريق الحواس الخمس"[2]، ويعبر عن مستوى الأداء المدرك من طرف العميل نتيجة حصوله على الخدمة بالإضافة إلى خصائصها الفعلية، ولذلك فهو معيار للتقييم الخدمة اعتمادا على المعلومات التراكمية التي يكونها من خبراته السابقة من الحصول الفعلي على الخدمة أو خدمات مماثلة.

---

[1] عائشة مصطفى المناوي مرجع سابق، ص 126.

[2] طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للنشر التوزيع، مصر (الجيزة)، 2013، ص.111.

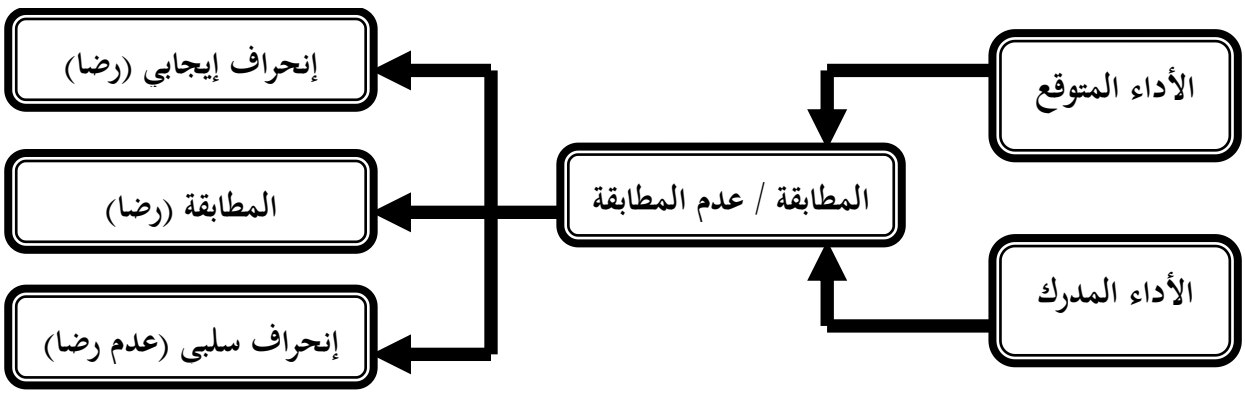
I-1-4-3 المطابقة أو عدم المطابقة

يقوم العميل بالمقارنة بين المحددين السابقين (توقعاته تجاه الخدمة، والأداء الفعلي للخدمة)، وتعرّف المطابقة على أنها "درجة الانحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء"[1]؛ ونميز هنا حالتين إما المطابقة نتيجة تساوي الأداء الفعلي للأداء المتوقع والتي تؤدي إلى رضا العميل، أو عدم المطابقة نتيجة وجود انحراف بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وفي هذه الحالة الأخيرة نميز بين نوعين من الانحراف[2]:

- الانحراف الإيجابي: الأداء المتوقع < الأداء الفعلي (المدرك) ← رضا العميل ؛
- الانحراف السلبي: الأداء المتوقع < الأداء الفعلي (المدرك) ← عدم رضا العميل .

ويمكن تلخيص محددات الرضا السابق ذكرها في الشكل التالي رقم (I-2):

الشكل رقم(I-2): يوضح محددات رضا العميل وأثرها في رضاه



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى المفاهيم النظرية

[1] عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 121.

[2] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص155.

I-2-تحليل رضا العميل

نحاول في الجزء الثاني من هذا الفصل تحليل رضا العميل عن طريق توضيح طبيعة علاقته بعدد من العوامل، ثم الأدوات والوسائل المساعدة على تحسين مستوى الرضا، وفي الأخير النتائج المترتبة أو بالأحرى سلوكيات العميل الناجمة عن رضاه أو العكس.

I-2-1-العلاقات التبادلية لرضا العميل

لما كان رضا العميل بتلك الأهمية التي ذكرت آنفا، فإننا سنحاول تحليل علاقته بعدد من العناصر التي تناولتها البحوث الأكاديمية، والتي تبدو واضحة في ظاهر الأمر وذلك في شكل موجز:

- من الواضح أن العميل مصدر إيراد البنك فما علاقة رضاه بربحية البنك؟
- بما أن الحصة السوقية ما هي إلى عدد العملاء التابعين لبنك ما، فما علاقة رضاهم بحجم الحصة السوقية للبنك ؟
- يرى البعض أن الجودة هي كل مايقوله ويريده العميل[1]، فما علاقة رضا العميل بالجودة؟
- ثم أخيراً ما علاقة رضا العميل بولائه ؟

I-2-1-1-رضا العميل والربحية

يُعتبر بلوغ رضا العميل مصدر الربحية الحقيقية للبنك والضامن لاستمرار عملياتها، وبإهماله يزولُ المسوغُ لقيام البنك ، فأغلى أصول البنوك من وجهة النظر التسويقية موجودة في أسواقها، وهم العملاء الذين تتعامل معهم، لذا فقد أشار Hart في دراسة له عام 1988 حول الشركات الخدمية أن زيادة رضا العملاء بواقع 1% أدى إلى زيادة العائد على حقوق الملكية (ROE) بواقع 5%، بعد ذلك قامت 'Reichheld' بدراسة حول شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة فوجدت أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدى إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، والشيء نفسه في دراسة

[1] Richard F. Gerson, « **Measuring Customer Satisfaction** », First volume, 1993, Crisp Publications, P13.

(Sasser & Reichheld) عام 1990 أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب العملاء الجدد[1].

I-2-1-2-رضا العميل النصيب السوقي (الحصة السوقية)

إن لرضا العملاء أهمية كبيرة في تكوين الحصة السوقية لبنك ما، فقد بين 'Eugene et all' أن العلاقة بين رضا العميل والحصة لسوقية للبنك يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات العملاء متجانسة (أو متباينة) الخدمات المقدمة للسوق متجانسة (أو متباينة)، كما قد تكون العلاقة سلبية عندما تكون أذواق وتفضيلات العملاء متباينة والخدمات المقدمة للسوق متجانسة[2].

والجدول رقم(I-1) يوضح الفروقات بين الإستراتيجية المستندة على رضا العميل والأخرى المستندة على الحصة السوقية لتوضح الاختلافات بينها.

جدول رقم(1-1): مقارنة بين استراتيجية رضا العميل واستراتيجية الحصة السوقية

	استراتيجية برضا العميل	استراتيجية الحصة السوقية
نطاق الاستخدام	سوق منخفض النمو أو مشبع	سوق منخفض النمو أو مشبع
نوع الإستراتيجية	دفاعية	هجومية
النقطة المحورية	العملاء	المنافسين
مقياس النجاح	معدل الاحتفاظ بالعملاء	نسبة الحصة السوقية إلى المنافسين
الأهداف	ولاء العميل	تحويل العميل
طبيعة الحصة السوقية	كيفية	كمية

Source: Kurt Matzler et al, «**How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment** », Technovation, Vol. 18 No. 1, (1998), P27.

[1] حافظ الصديق إسماعيل، "**أهمية الاحتفاظ بالزبون**"، تاريخ الاطلاع: يوم 2014/09/04، على الساعة: 16:05

رابط المقال: http://www.alukah.net/culture/0/2811/#ixzz2yOuoMH00

[2] Eugene et al, « **Customer satisfaction**, **Market Share**, **and Profitability**: **Finding From Sweden** » Journal of Marketing, Vol.58 (July 1994), P59.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) ما يلي:

- تطبق كل من استراتيجية رضا العميل وإستراتيجية الحصة السوقية في أسواق ذات معدل نمو منخفض أو أن هذه الأسواق مشبعة ؛
- إن أساس تحقيق حصة سوقية والاستحواذ على قطاعات سوقية جديد عن طريق سياسة هجومية تكون مرتفعة التكلفة لذا فالبنك يركز كل جهودها على منافسيه، من جهة أخرى تعتبر استراتيجية رضا العملاء استراتيجية دفاعية يزيد نجاحها من تكلفة الإستراتيجية الهجومية للمنافسين؛
- إن نجاح استراتيجية رضا العميل يمكن قياسه بمعدل بقاء العملاء، لذا فالبنك يركز على طرق تثبيت ولاء العميل، فحصته السوقية كيفية، أما في استراتيجية الحصة السوقية فإن البنك يركز على تحويل أكبر عدد من العملاء تجاه خدماتها، فالحصة السوقية هنا معيارها العدد، بمعنى نسبة الحصة السوقية للبنك إلى منافسيه.

إن الحصة السوقية كما يقول 'Kurt et all' هي نتيجة مباشرة لرضا العملاء، وأن الحصة السوقية الحالية أو المستقبلية للبنك مكونة من عملاء ذوي ولاء للبنك، العملاء المتحولون للبنك والعملاء الجدد المحتملون، كما يظهره الشكل رقم (I-3)، لذا فارتفاع معدل الاحتفاظ بالعملاء سيؤدي في المستقبل إلى ارتفاع الحصة السوقية للبنك، وارتفاع مستوى الجودة المدركة من طرف العميل له تأثير على أسهم البنك في المستقبل، نظرا لتكون صورة إيجابية لدى العملاء واتصال من الفم إلى الأذن إيجابي[1].

الشكل رقم(I-3): الحصة السوقية كنتيجة لرضا العملاء



Source : Kurt Matzler et al, Opt.cit , (1998), P28.

[1] أنظر الصفحة 19.

I-2-1-3-رضا العميل والجودة

تعني الجودة قدرة الخدمة في أداء الوظيفة التي صممت من أجلها بشكل جيد ومناسب، وتوصف بأنها درجة الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات العميل.

تؤدي جودة الخدمات دورا حاسما في نجاح البنوك في ظل البيئة التنافسية، فالجودة هي مفتاح للوصول إلى للأسواق واستقطاب العملاء، فمن خلال تحقيق جودة الخدمة المدركة دون زيادة في التكاليف ومن خلال الاعتماد على التقنية التي تساعد على تحسين الجودة وتخفيض التكاليف للعملاء، تستطيع البنوك الوصول إلى غايتها وهي إرضاء العملاء من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم بالجودة المناسبة لتحقيق الرضا[1].

I-2-1-4-رضا العميل والولاء

بما أن جودة الخدمة تؤدي إلى رضا العميل، وأن الرضا بدوره يؤدي إلى الولاء، فالرضا الذي يتوسط جودة الخدمة والولاء، وعدم الرضا عن معاملة بنكية واحدة لا يتسبب في تحول ولاء العميل، وبالمقابل فإن معاملة بنكية وحيدة لن يؤدي إلى ولائه؛ فالمستويات العالية من الرضا تخلق نوعا من الرابط العاطفي الكبير بين البنك والعميل، فهي ليست علاقة تفضيل فحسب ولكنها تخلق نوعا من الولاء والتقدير والاستمرار في التعامل مع البنك نتيجة إدراك من العميل.

I-2-1-5-رضا العميل والبحث عن معلومات العلامات البديلة

إن الوقت والجهد الذي يقضيه العملاء للبحث عن معلومات عن الخدمات وتقييم بدائلها يزيد مع زيادة أهمية الخدمة، ومع ذلك؛ فإن رضا العملاء أيضا يحدد الوقت والجهد الذي ينفقه العملاء للبحث عن معلومات عن المنتجات وتقييم البدائل، على وجه التفصيل، عندما يكون رضاهم منخفض، يلجأ العملاء للبحث عن المعلومات وتقييم البدائل أكثر مما هو الحال عندما يكون رضاهم عاليا[2].

---

[1] يسري محمد، "**علاقة الابداع التقني برضا الزبون**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 81، 2010 ص13.

[2] Songting Dong et al, «**Functional forms of the satisfaction–loyalty relationship**», Intern. Journal of Research in Marketing, Vol 28, (2011), P41.

I-2-2-أدوات ووسائل تحسين رضا العميل

هناك عدة أساليب يمكن للبنوك التي تتخذ من رضا العميل استراتيجية أساسية للبقاء ومواجهة المنافسين أن تتبعها، إما وسائل أو عمليات يمكن من خلال التركيز عليها أن نحقق رضا العميل، أو إعتماد إحدى الأدوات المصممة مسبقا والتي يكون هدفها أيضا هو إرضاء العميل.

I-2-2-1-وسائل تحسين رضا العميل

وتتمثل هذه الوسائل التي يجب العمل عليها في: الجودة المدركة، متابعة العميل، وولائه.

أولا: الجودة المدركة

إن الجودة المدركة-أو الأداء المدرك -هو أحد المحددات الرئيسية لرضا العميل كما سبق الإشارة إليه، وقد تقدَّم أيضا ذكر العلاقة بين الجودة كمفهوم ورضا العميل أيضا، وتتم عملية تحسين الجودة المدركة على أربع مراحل هي:

- **المرحلة الأولى:** تبحث فيها البنوك بالإعتماد على بحوث التسويق، عن معرفة توقعات عملائها وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكوى والاستقصاءات التي تسمح لها بفهم الجودة التي يتوقعها العميل من المنتجات؛
- **المرحلة الثانية:** تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة، كما نفترض المشاركة الفعالة للعميل نظرا لمكانته الحساسة على مستوى البنك.

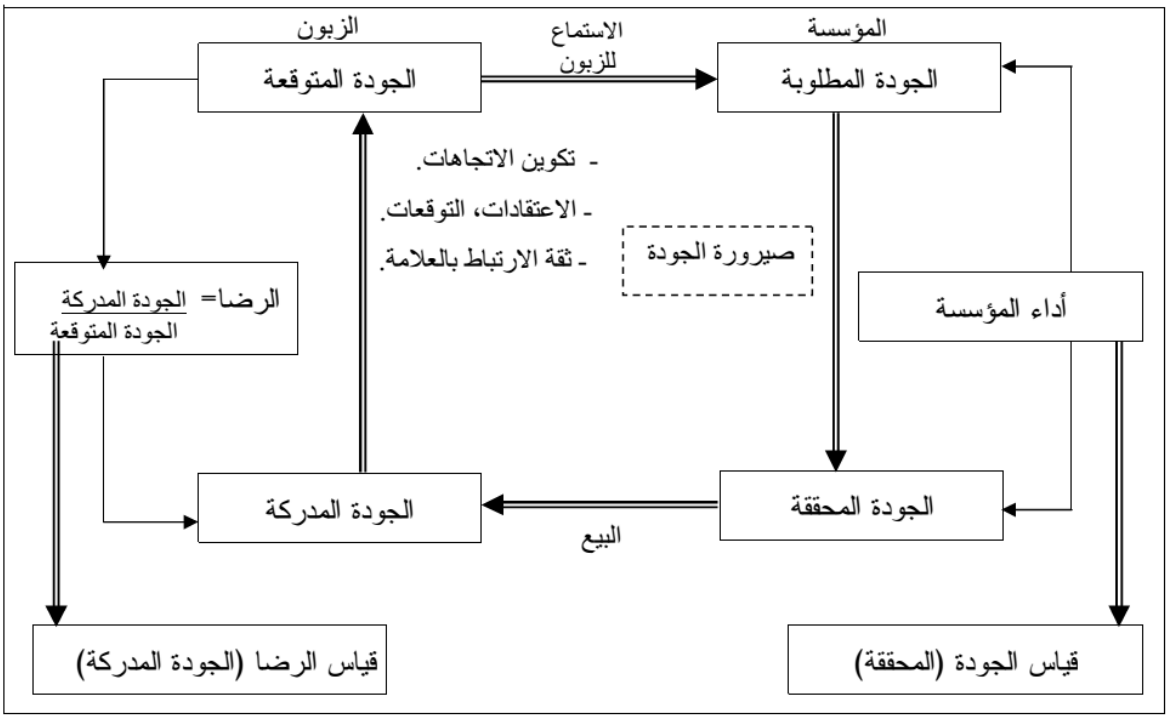
إن الجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، وفيما بعد يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة. ويمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة. وأهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة، تتمثل في العميل الخفي الذي يعتبر عميلاً وهميا له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

- **المرحلة الثالثة:** تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للعميل، وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للعميل بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكاته (الجودة المدركة)، والتي تعبّر عن النظرة الخاصة التي يحملها العميل عن الجودة.

- **المرحلة الرابعة:** تركّز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال)، والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، ويعتبر إحساس الرضا أو عدم الرضا ذا انعكاس على التوجهات المستقبلية للعميل حول البنك ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما نحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي رقم (1-4):

الشكل رقم (1-4):قياس الأداء وقياس الرضا



Source : Daniel Ray, «**Mesurer et développer la satisfaction clients**», Editions d'organisation, Paris, (2000), p35.

ثانيا: متابعة العميل

يرى 'Philip Kotler' أن عملية المتابعة ضرورية لتحقيق رضا العميل[1]، لذا فعلاقة العميل مع البنك لا تنتهي بمجرد حصوله على الخدمة، إن متابعة العميل تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين العميل والبنك، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية، أي أن يعامل كل عميل بصفة منفردة بأخذ

[1] Philip Kotler et al, « **Principles of Marketing** », 14th Edition, Prentice Hall, England, 2011, P562.

خصوصيات كل عميل بعين الاعتبار على حدا، وهذا لتحسيسه بأن البنك يتابعه في كل مرحلة من المراحل التالية: أثناء إعداد التصميمات؛ خلال إنتاج الخدمة؛ بعد تسليم الخدمة؛ خدمات دعم العملاء.

إن الاستماع إلى العميل والاهتمام بما يقول، من الأمور الضرورية لنجاح أي بنك في تحقيق أهدافها، وفي دراسة[1] أجراها "Tj Peter وزميله 'Waterman' على أنجح 43 مؤسسة منها مؤسسة: Dupont، 3M IBM وغيرها، توصل الباحثان إلى تمييز ثمانية خصائص مشتركة بين هذه المؤسسات هي السبب في النجاح الباهر الذي حققته، وكانت الخاصية الثانية هي القرب من العميل وضرورة الاستماع لآرائه واقتراحاته.

وهناك إجمالا العديد من أساليب الاستماع إلى العميل منها:

- المقابلات الشخصية ؛
- مشاركة العميل ضمن فرق الجودة: قد يقوم البنك في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام العميل للانضمام لعضوية فرق الجودة، لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة، وطلبا لمساهمته في حل مشاكل الجودة، ورأي العميل هنا ضروري لأن العميل هو مستخدم المنتج وبالتالي يهم الإدارة الاستماع لوجهة نظره ؛
- نظام الاقتراحات: لكل بنك نظامه الخاص فيما يتعلق باقتراحات العملاء، فكثير من البنوك تضع صناديق للاقتراحات والشكاوى في مكان بارز في قاعة الاستقبال ، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة.

ومن الجدير بالذكر أنه ينبغي على الإدارة الاهتمام بهذه الاقتراحات وتحويلها إلى الجهات المختصة داخل البنك لدراستها وإقرار إمكانية تطبيقها.

ثالثا: برامج ولاء العميل

في بعض البنوك يكون استبقاء العميل أولوية استراتيجية على زيادة عدد العملاء " زيادة الحصة السوقية"، ولذا تعمل على إعداد برامج تحافظ على العملاء الأوفياء، وتكافئهم على تكرار الشراء، ويتسم برنامج الولاء الناجح بأنه يعمل على:

---

[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص193.

- زيادة مباشرة للقيمة الإجمالية للمنتج عن طريق " زيادة الجودة، الابتكار، تحسين الصورة الذهنية ؛
- التوسع في توفير الخدمة، وتحفيز العملاء على تكرار الشراء ؛
- التعادل مع برنامج المنافس أو التفوّق عليه .

ولكن البنك يجب أن يأخذ في حسبانه العقبات أن هناك عاملين يعوّقان تحقيق الولاء وهما:

- **عوامل خاصة بالمستهلك:** أهمها الميل إلى التنويع والتغيير، الذي يعتبر من السمات الشخصية والذي يسمح بنمو الولاء، أو تغير الاحتياجات، وهذه الظاهرة تحدث في شكلين مختلفين:
  - ففي الأولى ينضج العميل وتحل احتياجات جديدة محل القديمة؛
  - أما الشكل الثاني يتمكن المنتج المنافس من تلبية احتياجات العميل بطريقة أكثر كفاءة حتى يصبح هذا العرض المنافس هو الاختيار المنطقي.
- **عوامل خاصة بالمؤثرات الخارجية:** وتعني الجهود التسويقية ورسائل الإقناع من خلال الإعلانات والعروض الخارجية، المنافسة، والإغراءات المادية واللفظية التي تحاول دائما تغيير ولاء العميل.

I-2-2-2-أدوات تحسين رضا العميل

هناك عدة أدوات تمكّن البنك من تحسين رضا عملائه منها ما يلي:

أولا: وظيفة انتشار الجودة Quality Function Deployment (QFD)

إن عملية تحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم البنك في كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة تدعى بوظيفة انتشار الجودة. ويعدّ الباحث 'Yoji Akoa' المكتشف الأول لهذه الوظيفة[1]، استخدمت هذه الوظيفة في عام 1972 موقع بناء سفن ياباني يدعى "Mitsubishi's Kobe"[2]، وأما في

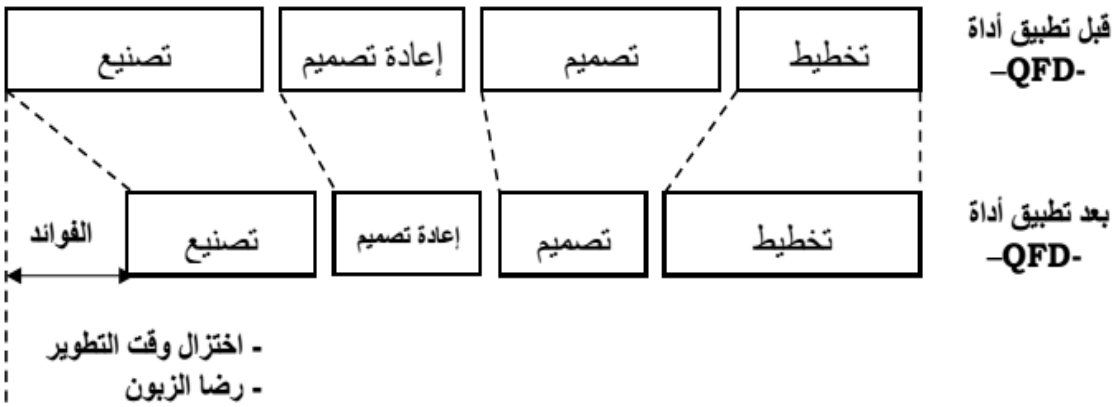
---

[1] أحمد منصور الموسوي، "**استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص24.

[2] Hauser, J.R. and D. Clausing. «**The house of quality**», Harvard Business Review, May-June (1988), P03.

الولايات المتحدة فقد بدأ استخدام هذا النظام في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين من قبل بعض الشركات المعروفة مثل "Xerox"و Hewlett-Packard" وغيرها[1].

الشكل رقم(1–5): فوائد تطبيق QFD على الأنشطة المتخصصة



المصدر: أحمد منصور الموسوي،"استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة العميل دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص30.

أما من حيث فوائد وظيفة انتشار الجودة كما يبين الشكل رقم (1–5) فيمكن إيجازها فيما يلي[2]:

- تحسين مستوى رضا العميل فيما يتعلق بتلبية متطلباته ورفع مستوى جودة المنتج؛
- توفير الوقت المخصص لتطوير المنتج لأن التركيز يكون على متطلبات العميل بشكل أساسي؛
- زيادة درجة ثقة العميل في المنتج وزيادة الحصة السوقية للبنك؛
- تعميق توجه العاملين نحو العميل؛
- تخفيض تكلفة خدمة ما بعد البيع حيث أنه يتم أخذ رأي العميل مسبقا في المواصفات المطلوبة والتي يتوقعها في الخدمة.

[1] محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان (الأردن)،2006، ص 85.

[2] نفس المرجع، ص87.

ثانيا: مصفوفة تحسين الجودة

صمّمت هذه المصفوفة لهدف تحديد مستوى رضا العملاء بدقة من خلال قياس مستوى أداء الخدمة المقدمة

الشكل رقم(1-6):مصفوفة تحسين الجودة

مجـــــالات القياس	طريقة القياس	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	الأداء الفعلي	النقاط	الوزن	القيمة
دليل الجودة الفترة الحالية الفترة السابقة التغيير																

المصدر: سكر فاطمة الزهراء، "دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013 ، ص 196.

تحتوي مصفوفة تحسين الجودة على ما يلي[1]:

- العمود الأول من المصفوفة يمثل مجالات القياس مثل جودة الصيانة، جودة التحسين، إدراك العميل أما العمود الثاني يعبر عن طريقة القياس مثل الشكاوى، بحوث الرضا، نسبة قبول الخدمة، .... إلخ؛
- قلب المصفوفة يشمل أحد عشر عمودا تمثل مستويات الأداء المقاسة والتي تتراوح بين الصفر والعشرة التي يتم حسابها من خلال الفرق بين الأداء الفعلي والمقاييس المحددة مسبقا والمتفق عليها مع العملاء؛
- إن الأعمدة العشرة الأخيرة تشتمل على:
  - الأداء الفعلي لكل مجال من مجالات القياس خلال فترة معينة ؛
  - النقاط المحسوبة للأداء الفعلي خلال فترة القياس ؛

[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص196.

- الوزن يمس كل مجال من مجالات القياس ويتم استخدامه كمضاعف للوقوف على مستوى معنوية كل مجال من المجالات ؛
- القيمة الخاصة بكل مجال من المجلات هي عبارة عن الحاصل ضرب النقاط في الوزن ثم يتم تجميع قيم عمود القيمة ليعبر عن رقم دليل الجودة للفترة محل القياس، كما حدد الرقم الأكبر الممكن لدليل الجودة بألف نقطة .

ثالثا: برامج بحوث المساعدات الفنية [1]

يتمثل الغرض من برامج بحوث المساعدات الفنية في تحسين قدرة البنك على إرضاء عملائه من خلال تحقيق المعادلة التالية:

القيام بالعمل الصحيح من أول مرة	+	إدارة فعالة للاتصال بالعملاء	=	تعظيم رضا أو ولاء العملاء

وتحقيق المعادلة السابقة من خلال الخطوات التالية التي حددها 'Goodman' وآخرون والتي تتمثل في:

– تكوين مجموعات بحث لها خبرة في مجال التسويق، والعمليات وتحليل نظم هدفها إعادة توجيه البنوك ومتابعة تقدمها ؛

– القيام ببحوث القياس المقارن للتحول من القياس النوعي للرضا إلى القياس الكمي ؛

– تقييم الأنظمة الحالية للبنك والعمل على تحسينها من خلال إعادة تصميم أنظمة خدمة العميل ومعالجة الشكاوى وهذا بغرض تجنب شكاوى العملاء من خلال إنجاز عمل صحيح من أول مرة بالإضافة إلى أن النظام الفعال لتسيير الشكاوى يساعد العملاء غير الراضين بالإفصاح عن أسباب عدم رضاهم لتمكين البنك من تحديد المشاكل وإجراء التصحيحات الضرورية مع منع ظهور هذه المشكلات مستقبلا وهذا بغرض إعادة إرضاء العميل والاحتفاظ بولائه .

[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص197.

– تدريب العملاء الداخليين من مختلف المستويات سواء الأمامية أو الخلفية لتنمية قدراتهم لتمكينهم من الاستفادة من تقارير رضا العميل ومعالجة الشكاوى لتطوير أنظمتهم وإمكانية مناقشتهم للحلول الممكنة .

I–2–3–السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا

تأخذ أشكال السلوك الصادر عن العميل في مرحلة ما بعد الشراء شكلا من الأشكال التالية :

- سلوك ما بعد الشراء المترتب على حدوث الرضا
- سلوك ما بعد الشراء المترتب على عدم حدوث الرضا

تقضي البديهة بأن تختلف سلوكيات العميل في حالة الرضا عن سلوكياته في حالة عد الرضا، ويمكن التفصيل أكثر على النحو التالي:

I–2–3–1–السلوكيات الناجمة عن الرضا

ستتناول فيما يلي سلوك ما بعد الشراء المترتب على حدوث الرضا: وهو السلوك الصادر في مرحلة ما بعد الشراء كرد فعل لحدوث الرضا و يمكن لنا أن نلخص هذا السلوك أو بالأحرى السلوكيات فيما يلي: سلوك التحدث بكلام إيجابي، سلوك تكرار الشراء، سلوك الولاء، ويمكن أن نضيف لذلك التساهل مع تغيرات السعر.

أولا: التساهل مع تغيرات السعر

إن رضا العميل عن الخدمة يجعله ينظر إلى السعر على أنه المقابل الحقيقي والمناسب للخدمة، ذلك لثقته الكبيرة في أدائها الذي كن العميل قد تأكد منه خلال تجاربه السابقة .

وعليه فإن رضا العميل يساعد على تخفيض حساسية العميل تجاه السعر الذي يعرضه المنافسون، مقابل دفعه لأي مبلغ مطلوب من أجل استمرار تعامله مع الخدمة التي حققت رضاه .

ثانيا: تكرار الشراء

إن سلوك تكرار الشراء يختلف عن سلوك الولاء، لذا فإن تعريف سلوك الولاء بأنه تكرار الشراء (تجديد المشتريات) في الحقيقة ليس دقيقاً ، ولكن في الحقيقة هناك فرق جوهري بينهما من حيث أن سلوك

تكرار الشراء يكون بدون الالتزام بنفس المنتج في كل مرحلة شراء، أما الولاء فهو الالتزام بشراء نفس المنتج في كل مرحلة شراء ، من جهة أخرى فإن الذين يكررون الشراء هم من يستمرون في شراء نفس العلامة بالرغم من عدم وجود ارتباط عاطفي بينهم وبينها، بينما أصحاب الولاء هم من لديهم ارتباط عاطفي بالعلامة.

لسلوك تكرار الشراء علاقة ارتباط وثيقة بالرضا عن الجودة، كما أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعدّ أقوى من تأثير الجودة على تكرار الشراء، لذا فإنه من الضروري أن نفرّق مفهوم الولاء عن مفهوم تكرار الشراء.

يرى كلا من 'Kyner & Jacoby' أن تكرار شراء ليست شرطا كافيا لتحقق الولاء؛ ويقترح 'Brown' لتصنيف متواليات سلوكية مختلفة بافتراض شراء العلامات التجارية A، B، C، D، E، F أن نميز الآتي[1]:

- ✓ ولاء مثالي A A A A A A
- ✓ ولاء موزع A B A B A B
- ✓ ولاء مهزوز A A A B B B
- ✓ وغياب الولاء A B C D E F

إن المثال السابق يؤكد وجود فرق بين الولاء وتكرار الشراء، وأن تكرار سلوك الشراء غير كافٍ لتعريف سلوك الولاء.

ثالثا: التحدث بكلام إيجابي

تعرّف الكلمة المنقولة بأنها ملاحظات ايجابية أو طيبة نتيجة خدمة استخدمها عميل أو مستهلك ثم قام بنقلها لشخص آخر، على أن سلوك التحدث بكلام إيجابي (Positive Word Of Mouth) يعتبر أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فمثلما يعد الرضا مقدمة هامة لسلوك التحدث الايجابي عن الخدمة؛ يعد شعور العميل بالرضا المحدد الأساسي والمحفز له على التحدث بطريقة إيجابية عن الخمة التي تلقاها.

---

[1] Richard Ladwin, «**comportement du consommateur et de l'acheteur**»,2éme Edition, 2003, Economica, Paris, P348.

ولقد قدمت دراسة "Spreng el al" الأسباب وراء اعتبار الكلام عن الخدمة من أهم سلوكيات ما بعد الشراء، والتي يجب أن تهتم بها البنك ويحاول السيطرة عليها كما يلي[1]: التخاطب وتناقل الأحاديث يتم وجها لوجه، فيقدّم في الغالب معلومات حية ذات مصداقية عالية، تؤثر هذه المعلومات على معتقدات الآخرين حول البنك وعلى نواياهم المستقبلية تجاهه، العملاء الذين يقدمون معلومات سلبية يعتبرون مصادر معلومات غير خاضعة للسيطرة ولها دور كبير في اتخاذ قرارات الشراء.

أما عن الحالات التي يلجأ العميل فيها إلى مصادر الكلمة المنقولة:

1. عندما يصعب تقييم المنتج باستخدام معايير موضوعية؛
2. عدم مقدرة الفرد على تقييم المنتج أو الخدمة؛
3. يغلب على مصادر المعلن أنها لا تتمتع بمصداقية لدى الفرد؛
4. يتمتع مصدر المعلومات بالقدرة على الوصول بأسرع من المصادر الأخرى؛
5. وجود علاقة اجتماعية قوية بين المصدر والعميل.

ويعتمد العميل عادة على مصدرين رئيسيين للحصول على معلومات تساعدهم في اتخاذ القرار:

- **مصادر غير شخصية:** ممثلة بما يتلقاه العميل من معلومات عبر التلفزيون والمجلات والانترنت ومصادر المعلومات الجماهيرية؛
- **مصادر شخصية:** ممثلة بتأثيرات الكلمة المنقولة من الأصدقاء وزملاء العمل.

رابعا: الـــولاء

يعدّ العميل مصدرا مهما لأرباح البنك، لذلك تسعى البنوك دوما للحصول عليه والاحتفاظ به، فالاحتفاظ بالعملاء بنسبة 25% يمكن أن يزيد من أرباح البنك بنسبة تتراوح بين (25%[2]-95%)، إلا أن البنك لايستطيع أن يقوم بذلك دون أن يكون له مستوى رضا عالي من قبل العميل عن خدماتها؛ وبالتالي

---

[1] Spreng, Richard A., Mackenzie, Scott B. & Olshavsky, Richard W., «**A Reexaminations of the Determinants of Customer Satisfaction**», Journal of Marketing, Vol. 60 (July), 1996, PP: 15-32.

[2] يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، الصفحات (251،254،265).

يكسب ولائه القوي له، وقد أكد على ذلك بنك"PNC" [1]، وهو من مؤسسات الخدمات المالية الأسرع نموا في دراسة أجراها، عندما توصل إلى أن العملاء الذين حصلوا على تقدير يتراوح بين ست إلى سبع نقاط وفقا لمقياس يبدأ من واحد وينتهي إلى سبعة، هم الذين يحتمل أن يظلوا على ولائهم[2].

وهناك عدة أنواع للولاء ذكرها 'طلعت عبد الحميد' وهي كما يلي[3]:

1. **الولاء عاطفي**: تؤدي صفات السلعة في تفردها وإمكانية تذكرها وما تمثله من ضغوط إلى دفع العميل للتجربة؛
2. **الولاء للاسم**: الولاء لاسم معين بذاته يحمل قدرا من الاحترام لدى العملاء؛
3. **الولاء للصفات الحاكمة**: يعني ارتباط ولاء العميل بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في المنتجات المعروضة؛
4. **ولاء الارتباط**: هو الولاء الناجم من إحساس العميل بأن الاستمرار في شراء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليه بشرائه أصنافا أخرى؛
5. **الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير**: حيث يظل العميل على ولائه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد؛
6. **الولاء بالتعامل الطويل المألوف**: وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات سلعة معينة لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام؛
7. **الولاء المرتبط بالراحة**: وهو الولاء المبني على تيسير عملية الشراء للعملاء وما توفره من راحة العميل.

---

[1] مجموعة الخدمات المالية PNC تأست عام 1852، هي شركة خدمات مالية مقرها الولايات المتحدة، مع حجم أصول (31ديسمبر 2010) حوالي 264.3$ مليارات. تقدم خدماتها للشركات والجهات الحكومية، يعتبر سادس بنك في الولايات المتحدة من حيث الودائع ، كما أن له نفس الرتبة الأصول، وهو الثالث من حيث التعامل التزويد بأجهزة الصرف الآلي ATM.

[2] نفس المرجع والصفحة.

[3] طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.110.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره من السلوكيات للعميل ناتجة عن رضاه عن المنتج أو الخدمة المقدمة له من لحظة نيته في الحصول على المنتج أو الخدمة إلى غاية دخوله في حالة الرضا ؛ وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (1-7) .

الشكل رقم (1- 7): مخرجات-نتائج- رضا العميل



Source: David L. Mothersbaugh , Del I. Hawkins, «**Consumer Behavior Building Marketing Strategy**», ELEVENTH EDITION, McGraw-Hill, New York, 2010,P645.

I-2-3-2-السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا

يعتبر سلوك التحول عن التعامل إلى المنافسين والتوجه بالشكوى من أهم سلوكيات الناجمة عن عدم الرضا لدى العملاء .

أولا: التحول عن التعامل إلى المنافسين

يعد تحول العميل إلى منظمة منافسة رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة، مما ينتج عنه تسرب العملاء، لذا يجب على البنك تقليص أسباب التحول التي نذكر منها على سبيل المثال وليس الحصر[1]:

- ✓ استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات العميل؛
- ✓ مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين بأسعار أعلى؛

[1] سكر فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

- ✓ عدم القدرة على التعامل مع شكاوى العملاء بطريقة ترضيهم؛
- ✓ عدم إظهار اهتمام العملاء الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية للعميل الخارجي.

ثانيا: التوجه بالشكوى

الشكاوى وهي عبارة عن تغذية عكسية عن أداء المنتج أو الخدمة، ويجب على البنك أن يهتم بهذه المعلومات. وقد تسعى البنوك إلى تشجيع عملائها على الشكوى من أجل تصحيح أخطائها، وتقليل الخسائر المترتبة عن الخدمات المرفوضة، من أجل زيادة رضا العميل، حيث أن معالجة البنك لشكاوى عملائه بالشكل الجيد يؤدي إلى بناء رضا هؤلاء العملاء عن البنك[1].

أما عند إهمال البنك لشكاوى عملائه فيمكن أن يترتب عن ذلك ما يلي[2]:

- فشل البنك في تطوير منتجاته؛
- انخفاض درجة إشباع رغبات العملاء؛
- تحول العملاء إلى البنوك المنافسة؛
- انخفاض ولاء العملاء؛
- انخفاض إيرادات البنك.

أدركت البنوك الحديثة أهمية شكاوى العملاء، وتبين لها أن تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء والاستماع لآرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالمنتج والخدمات الخاصة، وبالتالي أصبحت البنوك تنفق الكثير من الأموال والجهد لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكواهم وتعليقاتهم المختلفة.

---

[1] عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، "**التسويق**"، دون الطبعة، مكتب الجامعة الحديث، مصر، 2006، ص215.

[2] منى شفيق، "**التسويق بالعلاقات**"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر(القاهرة)، 2005، ص80.

I-2-4-خطوات تحقيق رضا العميل

إن أفضل طريقة لتحقيق رضا العميل كما وضحها 'Reed & Hall' تكون من خلال اختبار ودراسة مخطط تقسيم العميل الذي من خلاله يتم التعرف على كيفية التعامل مع العميل ويتضمن التقسيم ما يلي[1]:

1. الشاب المهني الذي يكون اختياره للجودة أكثر من اختياره للسعر، والقليل من الشباب يفضل السعر على الجودة، ومنهم من يفضل البنك الذي يلبي احتياجاته؛
2. العملاء من كبار السن والذين يركزون دائما على الأشياء الأساسية، واعتادوا على التعامل معها باستمرار وليس لديهم استعداد لإجراء تجارب على خدمات جديدة؛
3. صاحب العائلة الكبيرة، والذي يفضل المنتجات الأساسية والرخيصة، وخاصة إذا كانت الكميات المطلوبة كبيرة؛
4. البخيل الذي يتم إرضاؤه بواسطة السعر، ويفضله أكثر من الجودة والعلامة التجارية.

أما الإجراءات العملية التي يمكن من خلالها تحقيق رضا العميل فنوجزها كما يلي[2]:

- إشراك العملاء في بحوث التطويره، وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج إيجابية؛
- دعوة العملاء لزيارة البنك واطلاعهم على نشاطه والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويريها؛
- تقديم هدايا رمزية للعملاء في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الاحترام والتقدير في الأعياد؛
- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانيا إلى آرائهم ومقترحاتهم؛
- متابعة العملاء الذين اشتروا منتج البنك لمرة واحدة للوقوف على أسباب أو المسببات؛

---

[1] يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[2] نفس المرجع، ص225.

- إشعار العملاء بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والدعاية؛ والترويج للإعلانات فيها تركيز كبير على أهمية العملاء المتميزة بالنسبة للبنك وتوصيف جودة خدماته.

I-3-قياس رضا العميل

إن رضا العميل مفهوم متغير، وذلك لتأثره وبسرعة بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مما سيضع البنوك في تحد كبير، وذلك بسبب العوامل السيكولوجية التي لها تأثير واضح على نفسية العميل وانعكاس ذلك على رضاه أو عدم رضاه.

تغير رضا العميل إلى حالة من عدم رضا، يدعو البنوك المهتمة بالعميل والتي عهدت على نفسها إرضاءه، إلى إنشاء نظام يرشد ويراقب بشكل دقيق وباستمرار رضا العميل، لأنه مرتبط بولائه وبالربحية طويلة الأمد كما سبق توضيح ذلك .

وفي هذا المبحث سنحاول ابراز أهمية قياس رضا العميل ومتطلبات هذه العملية و نعرّج على النظريات التي فسرت قياس الرضا وفي الأخير طرق القياس لرضا العميل.

I-3-1-أهمية قياس رضا العميل ومتطلباته

لقد تم ذِكر أهمية رضا العميل وهي متضمنة في فحواها أهمية قياسه، ولكن سيتم هنا ذكر بعض النقاط التي تدل على أهمية القياس للتأكيد على المزايا التي يقدمها للبنك ، ثم نتبعها بمتطلبات قياس رضا العملاء كما بينه نموذج "كانو".

I-3-1-1- أهمية قياس رضا العميل

لقد قام كل من 'Yannis' و'Evangelos' بحصر وتلخيص أهم المزايا لدراسة قياس رضا العملاء فيما يلي[1]:

- برامج قياس رضا العملاء تحسن التواصل الإجمالي مع العملاء، شريطة أن تشكل جهوداً متواصلة ومنهجية لتنظيم العمل؛

[1] Evangelos Grigoroudis & Yannis Siskos , Opt.cit , P.03

- عن طريق القياس يتم تحديد أبعاد الرضا الحرجة التي ينبغي تحسينها، وكذلك الطرق التي من خلالها يمكن تحقيق هذا التحسن؛
- يتم تحديد أهم نقاط القوة والضعف البنك تجاه المنافسين، وذلك على أساس تصورات العملاء وأحكامهم؛
- تحفيز الموارد البشرية في البنك لزيادة كفاءتها نظرا إلى أن جميع جهود التحسين، بخصوص الخدمات المقدمة، يتم تقييمها من قبل العملاء أنفسهم.

I-3-1-2- متطلبات قياس رضا العميل (نموذج 'Kano')

في عام 1984 استخدم "**كانو**" نموذج ثنائي الأبعاد للتعرف والاستفادة من ميزات المنتج لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، كان هذا النموذج فعالا في تقييم المنتجات الحالية وتلك التي سيتم تطويرها، من أجل تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وبالتالي تحقيق أهداف البنك[1].

وفقا لبحث "**كانو**" متطلبات رضا العملاء ثلاثة :متطلبات أساسية؛ متطلبات الأداء و متطلبات الجذب .يمكن أن ينشا الرضا عن المتطلبات الأساسية وفقا لطبيعة الخدمة، وهو ما يعني أن الاقتصار عليها سيجعل من الخدمة غير قابلة للتسويق؛ فيمكن للخصائص النوعية الأخرى أن تثير الشكاوى، وذلك لأن العملاء يريدون خصائص نوعية أخرى يتوقف رضاهم الإيجابي عليها .

نلاحظ من خلال الشكل الموالي رقم (1-8) أن المحور الأفقي لنموذج 'kano' يشير إلى كيفية إدراك العميل للمتطلبات التي يرغب فيها كونها متحققة أو غير متحققة في المنتج، في حين المحور العمودي يشير إلى تحديد الدرجة الفعلية رضا العميل حول جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

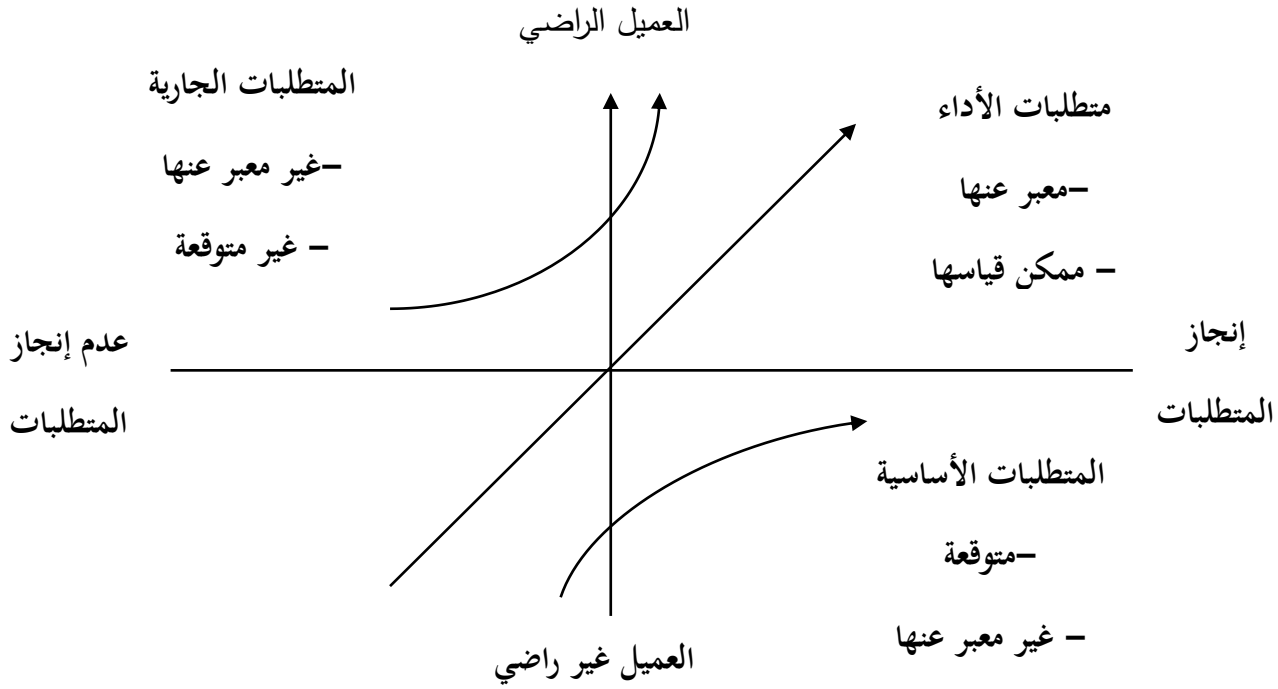
كما يحتوي النموذج على ثلاثة منحنيات كما هو موضح في الشكل الموالي رقم (1-8)، فالمنحنى المنخفض يمثل شعور العميل حول ما يتوقعه من العميل غير راض جداً عن الخدمة.

---

[1] Yu-cheng lee ,Hsiu-Yuan Hu ,Tieh-Men Yen and Chih-Hung Tsai , «**Kano's Model and decision making trail and Evaluation Laboratory Applied to Order Winners and Qualifiers Improvement: A Study Of Computer Industry**», Inform-technol, Vol 07 N°05, 2008, P704.

أما المنحنى في الوسط، فيمثل نتيجة رأي العميل حول جودة أداء المنتج، لذا فالفشل في المطابقة مع توقعاته سوف يجعل رضا العميل في أدنى مستوى له، في حين يمثل المنحنى في الأعلى متطلبات تفوق تصور العميل حول الخدمة. على أي حال تمثل المنحنيات ثلاثة أنواع رئيسة لمتطلبات المنتج من حيث مدى تأثيرها في رضا العملاء إلى ثلاثة أنواع:

الشكل رقم(1-8): نموذج كانو لرضا العملاء



المصدر: محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن (عمان)،2006،ص81.

1. المتطلبات الأساسية: هذه العوامل تسمى أيضا بعوامل (عدم الرضا)، وإذا حصل أي نقص ولو طفيف إما لعدم إنجازها أو تواجدها بشكل غير جيد في الخدمة، فإن ذلك سيسبب عدم الرضا أو الاستياء ، ولكن هذه العوامل إن توفرت في الخدمة لا تقود إلى رضا العميل ، حتى وإن أنجزت بشكل جيد حيث يعدها العميل متطلبات أساسية لابد من توافرها في الخدمة، لأنها أحد العناصر الضرورية لضمان جودة الخدمة ويمكن القول أن عليها يبدأ العمل التسويقي؛

2. متطلبات الأداء: وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد، فإن مستوى رضا العميل يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كان مستوى الرضا عالٍ والعكس

بالعكس، وهذه المتطلبات يطلبها العميل صراحة. ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم كما هو مبين في الشكل رقم (1-8)؛

3. المتطلبات الجاذبة: تحتل هذه المتطلبات أكبر درجة في التأثير على رضا العميل، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل العميل، ولذلك فهي غير متوقعة من قبله. وبذلك فإن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي العميل درجة أكبر من الرضا الوظيفي، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن العميل لن يشعر بعدم الرضا.

وتستفيد إدارة المنظمة من تصنيف **نموذج كانو** لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها: أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية الموجودة بدرجة مرضية للعميل.

ومن الجدير بالذكر أن لمستوى رضا العملاء تأثير على معدل ترك العملاء أو توقفهم عن التعامل مع المنظمة وعن شراء منتجاتها، مما يؤدي إلى خسائر كبيرة للمنظمة، فإذا كان مستوى الرضا متدنيا فإن معدل ترك العملاء يكون أعلى مما يستدعي ضرورة إجراء تحليلات مفصلة، لأسباب تدني مستوى الرضا ومحاولة إزالة تلك الأسباب لتصحيح المسار.

ولذلك يعمد البنك إلى قياس رضا عملائه حتى يتمكن من التعبير عن مدى نجاحه في التعامل معهم، كما يتبين له مواقع القصور ويساعده بذلك على تحسين وتعديل أخطائه.

I-3-2-النماذج المفسرة لقياس رضا العميل

يحاول الطالب في هذا المطلب تقديم أهم ما النظريات التي حاولت تفسير قياس الرضا بالنسبة للعملاء ومن أهم هذه النظريات : نظرية تقييم أداءالعرض، ونظرية عدم تثبيت التوقعات ونظرية مقدمات وتوابع الرضا.

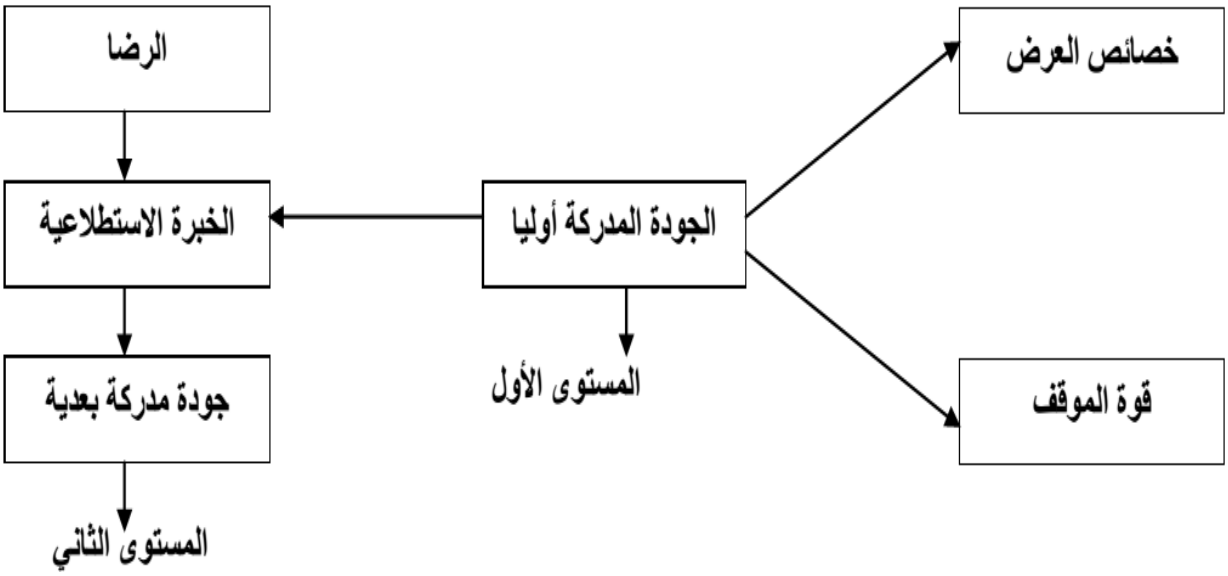
I-3-2-1-نظرية تقييم أداء العرض

عمل الباحثون على تطوير المقاييس التي تهدف لقياس وتحديد الرضا، معظم هذه الدراسات قامت باستخدام شكل مختلف -إلى حد ما-للنموذج السائد لعدم تحقق التوقعات، والذي يقوم أساسا على أن رضا العميل هو دالة طردية في متغير عدم التحقق، بينما يرتبط عدم التحقق بمتغير التوقعات.

إضافة لما سبق وكأساس للتفرقة بين الجودة المدركة والرضا، نلاحظ توجها قويا نحو توحيد مفهوم الرضا الذي يفهم على أنه نتيجة خبرة استهلاكية جزئية، وتبقى الإشكالية في تعريف الجودة المدركة، فأول مفهوم يرى أن الجودة المدركة هي التقييم الذي يتم بصورة مستقلة عن التجربة الاستهلاكية: وينبثق من نماذج الموقف (الاتجاه) التي تهدف إلى ربط علاقة بين تقييم خصائص العرض وقياس قوة الموقف اتجاه المنتج أو الخدمة[1].

ونتيجة هذا الاختلاف بين مفهوم الجودة المدركة والرضا، يمكن أن نميز مستويين من للجودة المدركة المبينة في الشكل التالي رقم (1-9):

الشكل رقم(1-9): الجودة المدركة والرضا



Source : Richard Ladwin, «**comportement du consommateur et de l'acheteur** » 2éme Edition, 2003, Economica, Paris, P333.

[1] منير نوري، "**سلوك المستهلك المعاصر**"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص319.

ينشأ المستوى الأول من تقييم خصائص العرض وقوة الموقف الذي يكوّنه العميل تجاه المنتج أو الخدمة ويكون مستقل تماما عن الخبرات السابقة للعميل، أما المستوى الثاني فهو الجودة المدركة بعديا تكون مرتبطة بتجربة الاستهلاك.

إلا أن هذا الاختلاف بين الجودة المدركة والرضا يبقى غير كافٍ لفصل المفهومين، فالخبرة أو التجربة الاستهلاكية تعتبر رد فعل عاطفي ليس مرتبط فقط بالمنفعة أو أداء العرض، أيضا الفعل العاطفي للمتعة وهو ما يساهم بشدة في إظهار الرضا، ومن ناحية أخرى هناك متغيرات مستقلة عن الجودة المدركة يمكن أن تؤثر في رضا العميل، ومثال ذلك هو وجود عملاء غير محترمين أو حادّي الطبع في غرفة الاستقبال البنك سيشكل مصدر إزعاج يقود إلى حالة عدم الرضا لدى العملاء من دون أن يكون هناك تأثير على الجودة المدركة.[1]

فهناك أعراض يمكن ملاحظتها ومراقبتها، ومتغيرات أخرى لا تمنح مجال المجال للبنك حتى لتصحيحها ومن ثم تعويضها، هذا ما يقودنا إلى التفكير بأن إدراك الجودة المطبقة ليس بالضرورة أساسا للرضا، فيمكن أن يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص نتيجة عن عوامل ظرفية .

I-3-2-2-نموذج عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة

بالعودة إلى النظرية السابقة، نجد أن الظروف التي يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار لتوضيح الاختلاف بين الجودة المدركة والرضا لا تعطينا معلومات عن محددات الرضا.

وكان 'Cardozo' كما ذكر آنفا اعتبر أن الرضا مرتبط بالجهد الذي يبذله العميل للحصول على المنتج خاصة عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية، وقد أوضح في دراسته[2]، أن العميل الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمجتمع أو خبرة الشراء، في حين أن أبحاث أخرى أعطت نتائج مناقضة لنتائج 'Cardozo'، تثبت أنه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون العميل مستعدا لتقييم أداء الخدمة بشكل مناسب[3].

---

[1] منير نوري، مرجع سابق، ص 320.

[2] Cardozo R.N, Opt.cit, P244-249.

[3] Richard Ladwin, Opt.cit, P333.

يأخذ مبدأ النظرية بعين الاعتبار توقعات العميل بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا، إذ أن العميل يقوم بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته، وأيضا حسب الخبرة الاستهلاكية فالرضا يجب أن يكون نتيجة ترتكز على الفرق بين التوقع والأداء أو عدم المطابقة[1].

يرى كل من 'Peat Admeltent' و'Tour' بأن التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة، بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للعميل مستندين إلى نظرية التضاد الإدراك والتي تنصّ على أن حالة الرضا تعبّر عن حالة نفسية من التضاد تظهر عندما يواجه العميل وضعية شراء للاختيار بين بديلين بنفس المستوى التقني، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتّخذ العميل قرار أحد البديلين، هذا يقوده إلى حالة من التوتر الداخلي، ويتساءل العميل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي، وإن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلا، فسيحاول العميل العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه[2].

وللتخفيض من حالة التضاد الإدراكي يملك العميل حلين ممكنين[3]:

- **الحل الأول**: يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة؛
- **الحل الثاني**: يتعلق باستقبال وبشكل ايجابي كل المعلومات التي من شانها أن تدعم اختياره.

في هذا الإطار، أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمرة من طرف **'Brehm'** أن العميل يغير تقيمه للخيارات بعد اتخاذ قرار الشراء[4]، فيعيد تقيمه للمنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة مع المنتجات التي لم يتم اختيارها، مع أنه قبل اتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوب فيها، من جهة أخرى توضح الخبرة أنه ما لم تكن هناك حالة من التضاد مرتفعة لن يتم إعادة تقييم البدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار بالمقارنة.

---

[1] منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص321.

[2] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[3] Richard Ladwin, Opt.cit, P333.

[4] Ibid, P338.

ويكون العميل مستعداً دائما للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس، كذلك أثبتت التجربة أن المعلومات التي يتلقاها العميل عن المنتج بعد عملية الشراء، يكون لها انعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء.

فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة، فهي تعني أن العميل يكون راضياً باختياره حتى وان لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط عميل في شراء منتج وكان تقييم عدم التثبيت سلبياً فإنه يعلن رضاه لكن لن يكرر الشراء، وعلى العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت ايجابي، يكون راضيا ويتوجه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي والولاء للعلامة.

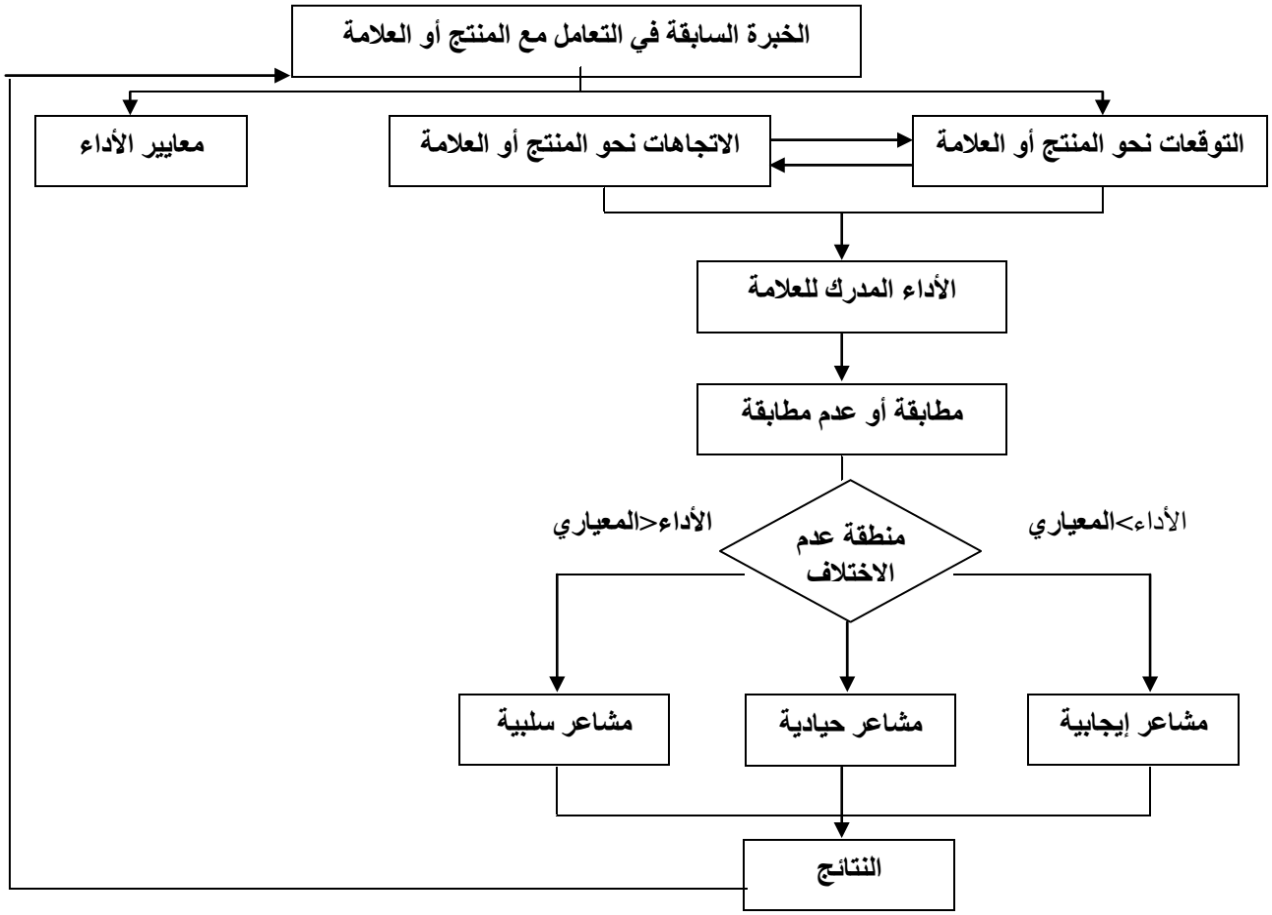
حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد، يبقى المنتج حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة بالنسبة للعميل، هؤلاء الذين بإمكانه تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء[1].

أخيرا يمكن اعتبار نظرية التضاد الإدراكي تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم التحقق غير ملائمة للمنتجات المعمرة، فعند بذل مجهود مالي ونفسي للموافقة على شراء مثل هذه المنتجات فمن المنطقي ملاحظة تقيم أداء العرض يمكنه أن يفسر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تحقق التوقعات التي ستقود بالضرورة إلى حالة من التضاد.

[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص171.

فيمكن أن نخلص إلى أن خبرة العميل حول المنتجات أو العلامات أثر في معيار المطابقة أو عدم المطابقة مستندين على الشكل الموالي رقم (1-10):

الشكل رقم(1-10):نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص197.

نلاحظ من الشكل ما يلي:

- ✓ نقطة ارتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة، والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أوالعلامة حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا؛
- ✓ إن الخبرة السابقة هي ناتجة عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الإيجابية لعملاء آخرين، حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب العملاء؛

✓ للمنتج ثلاثة متغيرات تتحكم فيه كما يلي:

- الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة، وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات؛
- تؤثر كلّ من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك؛ باعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير؛
- وجود منطقة عدم الاختلاف كوسيط بين المطابقة أو عدم المطابقة والرضا أو عدم رضا العملاء،والتي ينتج عنها مشاعر حيادية، كما نلاحظ وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة.

وأخيرا يمكن القول أن تحليل عدم المطابقة يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للخدمات البنكية ذات المدى الزمني القصير ، ولا يفسر الرضا بالنسبة للخدمات طويلة الأجل أو المعقدة، لأن هذه الأخيرة مرتبطة بالضرورة بخبرة العميل خلال فترة الاستعمال ، ويرجع هذا إلى خصوصيات هذا النوع من الخدمات، ففي حالة عدم وجود خبرة يكون للعميل توقعات مرتفعة جدا وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا.

I-3-2-3-نموذج مقدمات وتوابع الرضا

قُدّم هذا النموذج من قبل 'Oliver' سنة 1980، وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، عدم المطابقة الرضا، الخصائص التقليدية لكل من الاتجاه والنوايا الشرائية. وحدد 'Oliver' مقدمات الرضا على أنها التوقع وعدم المطابقة، بينما الاتجاه والنوايا الشرائية يمثلان توابع الشعور بالرضا، كما اقترح العلاقات الداخلية التالية[1]:

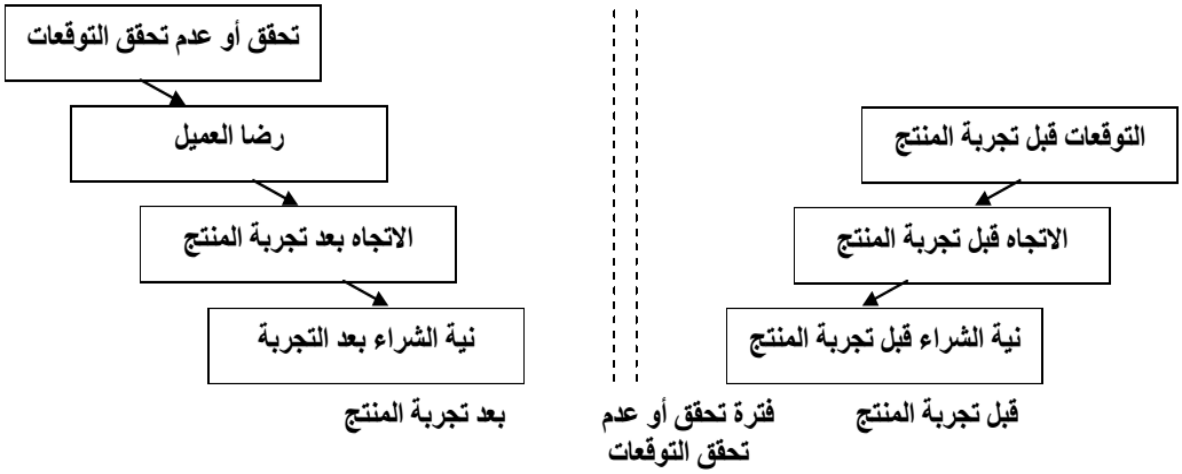
- قبل تجربة المنتج أو تُحدد توقعات العميل عن المنتج واتجاهه نحوه؛
- قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه العميل نحو المنتج في تكوين نواياه الشرائية؛
- قبل تجربة المنتج يحدد كل من توقعات العميل عن المنتج قبل تجربته والتحقق أو عدم التحقق الإيجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا العميل عن المنتج؛

[11] سكر فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص173.

- بعد تجربة المنتج يساهم كلا من اتجاه العميل نحو المنتج قبل التجربة ومستوى رضا العميل عن المنتج بعد التجربة في تحديد اتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته؛
- بعد تجربة المنتج تساهم كُلاً من نية العميل بشراء المنتج قبل تجربته واتجاه العميل نحو المنتج بعد تجربته في تكوين نواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

وقد أرفق 'Oliver' في دراسته شكلا يوضح ما سبق ذكره كما:

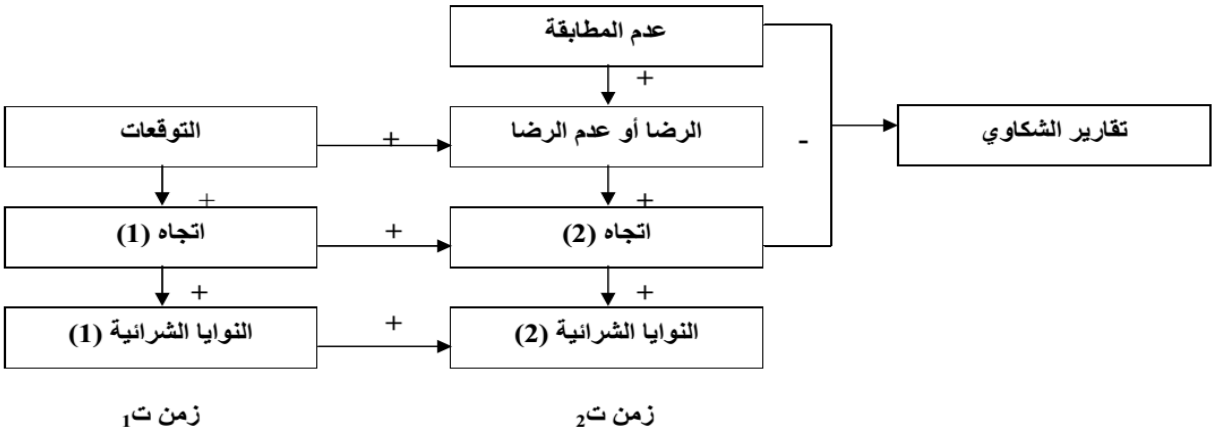
الشكل رقم(1-11):يوضح نموذج مقدمات وتوابع الرضا



Source: Oliver L.Richard, «**A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions**» Journal of Marketing Research Vol17, No4, (Nov.1980), p462.

من خلال الشكل و بالاسقاط على النشاط البنكي نلاحظ أن الرضا يتحقق من خلال التوقعات (قبل الحصول على الخدمة البنكية) وتحقق أو عدم تحقق التوقعات (بعد الحصول الخدمة البنكية) والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه العميل نحو هذه الخدمة ونواياه الشرائية (بعد تجربة الخدمة).كما قام كل من 'Teel' و'Bearden' سنة 1983 بتوسيع نموذج 'Oliver' وهذا بإضافة سلوك شكاوى العملاء من أجل تفسير أعمق لرضا العميل، والذي طرح في الشكل التالي رقم (1-12).

الشكل رقم(1-12):مقدمات وتوابع رضا العميل النظرية



المصدر:سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 174.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن:

- الرضا هو دالة لتوقعات العملاء عن خدمات البنك وعدم المطابقة، بالإضافة إلى استخدام التوقعات كمحددات الاتجاهات التي تسبق النوايا الشرائية؛
- يفترض النموذج أن الرضا عن خدمات البنك أو عدم الرضا عن هاته الخدمات يؤثر على كل الاتجاهات، النوايا الشرائية، سلوك العملاء ذوي الشكاوى ؛
- كل العلاقات في النموذج ايجابية باستثناء العلاقة بين الرضا والشكاوى فهي سلبية.

I-3-3-طرق قياس رضا العميل

إن قياس رضا العميل هو تلك الجهود المنهجية التي يقوم بها البنك للوقوف على مدى نجاحه في كسب رضا عملائه وتنقسم طرق القياس لرضا العميل الى أربع أنواع رئيسية وهي القياسات الدقيقة والنوعية والبحوث الكمية والكيفية.

I-3-3-1-القياسات الدقيقة

وتتمثل في :

- الحصة السوقية (النصيب السوقي)
- معدل الاحتفاظ بالعملاء (الأقدمية)

- جلب عملاء جدد
- المردودية
- عدد المنتجات المستهلكة من طرف العميل
- تطور عدد العملاء

أولا: الحصة السوقية (النصيب السوقي)

إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة العملاء أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد العملاء، إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف البنك نمو رقم أعماله، المردودية و عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد العملاء لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال العملاء الذين لهم علاقات طويلة مع البنك.

إن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع عملائها وتنوعها بالنسبة لكل عميل، حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور العميل بحالة عدم الرضا، كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضٍ عما يقدمهالبنك له؛ وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد العملاء، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل عميل أو كمية المشتريات[1].

ثانيا: معدل الاحتفاظ بالعملاء (الأقدمية)

يعتبر هذا القياس من بين الدراسات المعتمدة في قياس رضا العميل، وتعتبر من المؤشرات الأكثر دلالةً على ولاء العميل من وجهة نظر البنك، ويقيس المعدل الاحتفاظ بنفس العملاء ممن فترة زمنية لأخرى أو من جهة العميل بمدى استعداده للبقاء مع البنك أو العلامة خلال فترة زمنية معينة[2].

إن أحسن طريقةٍ للحفاظ أو نمو الحصة وهي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، يعتمد على قياس الرضا أو عدم الرضا العملاء، من خلال معدل نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة، وهي تعبر عن العملاء الذين احتفظ البنك بعلاقات دائمة معهم؛ وقد أعلنت

---

[1] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص180.

[2] منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص345.

جمعية المستهلك الأمريكي في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين أن تكلفة كسب عميل جديد خمس مرات أكثر من للحفاظ على وجود واحد[1]، لذلك أصبحت البنوك ذات اهتمام وسعي كبير للاحتفاظ بهم.

ثالثا: جلب عملاء جدد

من أجل نمو مقدار النشاط، تبذل البنوك قصارى جهدها لتوسع قاعدتها من العملاء، إن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد العملاء الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

رابعا: المردودية

إن المقاييس السابقة، لا يمكن من خلالها معرفة مردودية العميل والتي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات العملاء.

إن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة، ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح، لذا لا ينبغي على البنوك قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع عملائها فقط، وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة. ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل عميل أو صنف من العملاء.

خامسا: عدد المنتجات المستهلكة من طرف العميل

إذا كان العميل يقتني أكثر من خدمة للبنك في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راضٍ عن البنك وخدماته.

سادسا: تطور عدد العملاء

يمكن اعتبار تطور عدد العملاء أداة للتعبير عن رضاهم، فإن كان عدد عملاء البنك في تزايد هذا يعني أن المنتجات أو الخدمات تلبي أو تفوق توقعات العملاء، مما ينتج عنها الشعور بالرضا. وهذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد العملاء خاصة المرتقبين، من خلال الصورة الجيدة التي تنقل لهم عن البنك وخدماته، أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب عملاء جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

---

[1] Nigel Hill et al, «**Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000**», First Edition, Butterworth-Heinemann, England, 2002, P02.

بالإضافة إلى المقاييس السابقة، هناك مقاييس أخرى منها:

- معدل إعادة الشراء؛
- معدل الوفاء؛
- عدد شكاوى العملاء؛
- قيمة وكمية المردودات.

I-3-3-2-البحوث النوعية

وتتمثل البحوث النوعية في : الملاحظات، المقابلات الشخصية وأساليب التصاميم والرسوم (الاختبارات الموضوعية).

أولا: الملاحظة

تستخدم الملاحظة المباشرة للحصول على المعلومات التي لا يستطيع الأشخاص تزويد الباحث التسويقي بها، وتتم عملية الملاحظة بطرق مختلفة، منها الملاحظة الشخصية وتسجيل الملاحظات خطيا، أو الملاحظة باستخدام أدوات ووسائل الكترونية، وتستخدم الأدوات الأخيرة في وصف السلوك الشرائي الطبيعي للعميل، ومن هذه الأدوات، الكاميرات المتحركة، وشاشات المراقبة التلفازية وغير ذلك[1].

ثانيا: المقابلات الشخصية

يتم فيها تواجد الباحث مع المستقصيين منهم، وفيها [2]:

- المقابلة النمطية، وتتم باستخدام قائمة استقصاء نمطية توجه إلى مفردات العينة موضوع البحث، وبنفس الطريقة، وهي تعتمد على المقابلة الموجهة؛

---

[1] ناجي المعلا، "**بحوث التسويق المنهجية والأساليب**"، الطبعة الأول، دار آرام للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 1994، ص139.

[2] محمد فريد الصحن، مصطفى أبو بكر، "**بحوث التسويق، مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص-ص 125-130.

– المقابلة المتعمقة والتي تعتمد على المقابلة الموجهة وهي تعتمد على عناصر أساسية يراد إثارتها مع المستقصي منه، وطريقة توجيه الأسئلة تختلف من شخص لأخر، وهي تصلح مع الأفراد الذين لديهم الخبرات، وفي حالة دراسة الحالات؛

– المقابلة الجماعية، والتي تعتمد على تقابل المستقصي مع المستقصيين منهم الذين يتراوح عددهم بين 5و30 مستقصي منهم، وتستخدم في حالة قياس انطباعات العملاء حول سلعة محددة أو رسالة إعلانية.

ثالثا: أساليب التصاميم والرسوم (الاختبارات الموضوعية)

يتم استخدام في هذه الطريقة الصور وذلك من أجل الحصول وإظهارها إلى المستثمر بغية الحصول على أجوبة تحدد الدوافع المختلفة التي يمكن أن تقدم على سلوك المستهلك ومن بين هذه الطرق نجد:

1. **أساليب التفهم**: وهي استخدام عرض يتتمثل في سلسلة من الصور على المستقصي منهم من أجل إبداء رأيهم حول المواقف الموجودة فيها، أو أن يتخيل حديثا يدور بين الأفراد الذين تم إظهار لهم هذه الصور.
2. **اختبارات التجميع**: مثال: إذا أراد الباحث معرفة الصورة التي يكونها الأفراد عن مختلف أنواع السيارات يقوم بما يلي:
   - تقديم للمقابل مجموعة من الصور لمختلف السيارات وعلامتها.
   - تقدم للمقابل صوراً لشخصيات متنوعة (عامل بسيط، رياضي، رجل أعمال ناجح، سياسي...)، تم بعد ذلك يطلب من الأشخاص بالربط بكل شخص والسيارة المناسبة.
3. **اختبار إكمال الجملة (العبارات)**: أسلوب إكمال الباحث، ويقوم بكتابة عبارات معينة ولا يكملها، ويطلب من المستقصي منه أو من الأشخاص بإكمال ذلك: مثال: سيارة...، الأشخاص الذين يركبون BMW...، كوكاكولا...، الأشخاص الذين يقودون السيارات المكشوفة...

هذه الطريقة تتميز بالسهولة والدقة في الأجوبة الذي قد يحصل عليها الباحث بإتباع هذه الطريقة.

I-3-3-3-البحوث الكيفية

أولا: تسيير شكاوى العملاء

تتجه العديد من البنوك إلى وضع نظام يسهل عل العملاء تقديم شكواهم واقتراحاتهم للبنك، وقد يكون ذلك من خلال تخصيص خط هاتفي ساخن أو عنوان بريدي الكتروني يتلقى البنك من خلاله ما يتقدم به العملاء من شكاوى أو اقتراحات[1]، هذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة أو أي من أنشطة البنك التسويقية، وعلى البنك الاهتمام بما يتقدم به العميل لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شانها تحسين الأداء.

إلا أن الدراسات[2] تشير إلى قلة العملاء الذين يتقدمون بالشكاوى عند شعورهم بعدم الرضا، وغالبا ما يتجهون إلى تخفيض تعاملهم أو الاتجاه إلى التعامل مع المنافسين، وظهر في إحدى الدراسات[3] أن هناك 01 من 04 عملاء يشعر بعدم الرضا -أي بنسبة 25%-تقدم منهم للشكوى فقط أقل من 5%.

ثانيا: بحوث العملاء المفقودين

ينبغي على البنوك أن تقوم بالاتصال بالعملاء الذين توقفوا عن التعامل مع خدماتها أو الذين تحولوا إلى مقدم خدمات آخر، لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء العملاء، ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة العملاء، فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل البنك في إرضاء عملائه[4].

ثالثا: بحوث العميل الخفي

يتم إجراء بحوث التسويق الخفي عن طريق استخدام أفراد لتقمص دور العميل المحتمل، المشتري السري "Secret Shopper" أو التسويق الوهمي أو الخفي "Ghost Shopping"، ويقومون بتثبيت نقاط القوة

---

[1] قطاف فيروز، "**تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، الجزائر (بسكرة)، العدد 21، ص 104.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة** "، الطبعة الأولى، دار اليازوري ، الأردن (عمان)، 2008، ص 154.

[3] Philip Kotler et al, « **Principles of Marketing** », 2011, Opt.Cit, P131.

[4] يوسف الطائي وهاشم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

والضعف التي يروها من خلال الحصول على الخدمة من البنك والمقارنة بمنافسيها[1]، وهؤلاء العملاء الوهميون يمكن أن يكشفوا أيضاً عن كفاءة وكيفية تعامل قوة البيع الخاصة بالبنك مع مختلف المواقف، وفي ظل هذا الأسلوب قد تعتمد مبادرات كثيرة منها [2]:

- قيام بعض مدراء البنك بالاتصال الهاتفي أو الالكتروني بالبنك وتقديم استفسارات أو شكاوى للنظر في كيفية التعامل معها؛
- قيام المدراء أنفسهم بزيارة الوكالات التجارية لمنافسيهم لاكتشاف كيف يجري التعامل مع العملاء والمقارنة مع ما يجري في البنك.

ويمكن أن يكون العميل السري أحد العاملين في البنك، أو شخص خارجي يختاره البنك أو أحد العاملين في بنك آخر متخصص في هذا النشاط.

I-3-3-3-البحوث الكمية

يعتمد البحث الكمي على أسلوب المعاينة، كون السحب الشامل الذي يمسّ كل أفراد المجتمع عند الدراسة تستغرق وقتا كبيرا إلى جانب التكلفة المرتفعة، وفي بعض الأحيان غير ممكن؛ لذا فالحل الأمثل هو أخذ عينة من هذا المجتمع ودراستها ويمر البحث الكمي بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف الدراسة؛
- اختيار العينة؛
- تحديد طرق الاستقصاء؛
- إعداد الاستبيان؛
- تجميع البيانات؛
- تحليل النتائج وعرضها.

---

[1] Philip Kotler et al, «**Marketing Management**», 12 Edition, PEARSON Education, 2006, France, P174.

[2] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

أ–تحديد أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يلي:

- ✓ قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا؛
- ✓ قياس مستوى الرضا عن أداء المنظمة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية؛
- ✓ قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المنظمة؛
- ✓ معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المنظمة.

ب–اختيار العينة:

يجد الباحث صعوبة كبيرة في دراسة واستبيان جميع أفراد المجتمع وذلك نتيجة لاتساع وانتشار المناطق الجغرافية التي يعمل فيها، الأمر الذي يؤدي إلى جهود كبيرة وتكاليف عالية، مما دفع بالباحثين إلى استخدام أسلوب العينات لذا فاختيار عينة يشمل ما يلي:

- تحديد نطاق الدراسة: ويشمل النطاق المكاني والزماني؛
- تعيين المجتمع المدروس: سواء عملاء القطاع، عملاء المنظمة، صنف خاص من عملاء المنظمة؛
- تحديد طرق سحب العينة: أي تحديد نوع العينة من الأنواع التالية:

ب–1–أنواع العينات: لاختيار العينة هناك طريقتان يمكن استخدامها وهي: العينات العشوائية (الاحتمالية) والعينات غير العشوائية (غير احتمالية):

– **العينات العشوائية (الاحتمالية):** هي العينات التي يكون لكل مفردة من مفردات عناصر مجتمع البحث نفس الفرصة للظهور في عينة الدراسة باحتمال معين[1]، ويمكن تصنيف هذه العينات وفق منهج وأسلوب تحديدها إلى الأنواع التالية:

- ➢ العينة العشوائية البسيطة: هي العينة التي يتم اختيار مفرداتها عشوائيا تتوافر فيها الخصائص التالية:
  - احتمال متساوي لكل مفردات المجتمع للظهور ضمن مفردات العينة؛
  - عدم تقسيم مجتمع الدراسة إلى أي نوع من الطبقات أو الفئات؛
  - الاختيار يتم لوحدات فردية أي مفردة واحدة عند كل مرة سحب من المجتمع.

[1] محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "**التسويق**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2001، ص133.

- العينة العشوائية المنتظمة: تتميز ب:
  - اختيار المفردة الأولى من العينة بصورة عشوائية؛
  - يتم إضافة رقم ثابت إلى المفردة الأولى التي سبق اختيارها عشوائيا.
- العينة العشوائية متعددة المراحل (عنقودية): وتتصف بالخصائص التالية.
  - تقسيم مجتمع الدراسة إلى تقسيمات رئيسية وفق معيار مناسب يترتب عليه تقسيم المجتمع إلى فئات أو تقسيمات معينة؛
  - يلي ذلك إجراء تقسيمات فرعية أخرى على مراحل متتابعة وفق معايير مناسبة مع كل مرحلة؛
  - يتوقف عدد مراحل تقسيمات مجتمع الدراسة على أهداف الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة ومكوناته الرئيسية والفرعية؛
  - الاختيارات في جميع مراحل تقسيم مجتمع تتم بصورة عشوائية.

فمثلا إذا كان مجتمع الدراسة هو خريجي جامعات فان قوائم المتخرجين مع إطار للمعاينة، ويتم اختيار بعض الجامعات عشوائيا، ثم اختيار بعض الكليات عشوائيا من هذه الجامعات، ثم بعض التخصصات أو الأقسام عشوائيا من الكليات، ثم بعد التقديرات من الأقسام ليتم أخيرا اختيار مفردات العينة عشوائيا.

- العينة الطبقية: تمر بالمراحل التالية:
  - يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقا لخصائص معينة؛
  - يتم تحديد الوزن النسبي لكل طبقة من مجموع طبقات مجتمع الدراسة؛
  - تراعى الأوزان النسبية لطبقات عند تحديد نصيب كل طبقة من مجموع مفردات العينة؛
  - يتم سحب مفردات العينة من كل طبقة بصورة عشوائية.

-العينات غير العشوائية (غير احتمالية): على عكس العينات الاحتمالية لا تعطى لكل مفردات مجتمع الدراسة نفس الحظوظ، لأن يكونوا ضمن العينة المستجوبة وإنما يتم الاعتماد على قواعد أساسها:

- خصائص المستقصي منهم؛

- اختيار الباحث وتقديره الشخصي.

ومن أهم هذه العينات لدينا:

- العينة المسيرة (سهلة المنال): وفي هذا النوع من العينات يتم اختيار أفراد المجتمع المناسبين طبقا للشروط والصفات التي يحددها الباحث للحصول منهم على معلومات محددة يملكونها[1].
- العينة الحصصية[2] (طريقة الحصص): يقوم اختيار العينة الحصصية على أساس تقسيم مجتمع الدراسة إلى قطاعات طبقا للخصائص التي ترتبط بالظاهرة محل البحث، ثم يختار الباحث عينة من كل قطاع من هذه القطاعات بحيث تتكون من عدد من المفردات يتناسب مع حجم القطاع في المجتمع بحيث تمثل عينة كل قطاع من العينة الإجمالية شبة عدد مفردات القطاع إلى عدد مفردات المجتمع كله.
- عينة المسار: يتسلم القائم بالبحث من مدير البحث طريقة الاختيار لمفردات العينة التي سوف يجري معها الاستجواب وذلك وفق مسار معين محدد مسبقا، وكمثال على ذلك أن الباحث متحصل على نقطة بداية الدراسة من قبل المدير وتكن مثلا الشارع رقم "x" وطلب منه أن يسير على الرصيف الأيمن ويقابل الأسر "يقوم باستجواب" وفقا لتوزيع محدد مثال المنازل رقم 10، 20، 30... وهذه الطريقة نادرة الاستعمال في بحوث التسويق.

ج–الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات لتجميع المعلومات الأولية، ويمكن تعريفه بأنه[3]:

- أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين، ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك؛
- مجموعة من الأسئلة التي يتم الإجابة عليها من قبل المفحوص، بدون مساعدة الباحث الشخصية أو من يقوم مقامه؛
- وسيلة للحصول على إجابات لعدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لهذا الغرض ويقوم المفحوص بملئه بنفسه.

---

[1] زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "**مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**"، الطبعة الأولى دار المسيرة،الأردن (عمان)، 2008، ص163.

[2] ناجي المعلا، مرجع سبق ذكره، ص186.

[3] زياد بن علي الجرجاوي، "**القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين (غزة)، 2010، ص17.

ج-1-سمات الاستبيان الجيد:

من سمات الاستبيان الجيد احتواءه على أسئلة تغطي جميع البيانات التي يتم البحث عنها وكذلك:

- الإيجاز والبساطة والاتفاق مع اللغة التي يفهمها المستقصي منه؛
- من الأحسن تجنب البيانات التي لا تتفق مع هدف البحث؛
- تجنب عيوب صياغة الأسئلة التي سوف نذكرها فيما بعد والمتمثلة أساسات في:
  - عدم طرح قضيتين في سؤال واحد.
  - تجنب الأسئلة الإيحائية.
  - تجنب الأسئلة الشخصية.
- أن يتضمن الاستقصاء أسئلة تستهدف التأكد من صحة إجابات المستقصي منه؛
- أن تكون الأسئلة سهلة التبويب والتحليل.

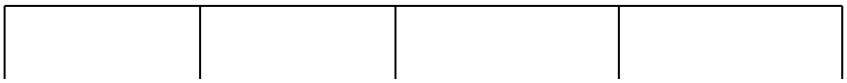
ج -2-أنواع أسئلة الاستبيان: هناك ثلاث أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في الاستبيان:

-السؤال المغلق: هو ذاك السؤال الذي تحدد له إجابات مسبقة، بحيث يختار المستجوب من بين تلك الإجابات، أو هو ذلك السؤال الذي يتيح الخيار بين عدد محدود من الإجابات ويأتي على عدة أنواع:

1. السؤال المغلق الأحادي الإجابة: مثلا:
   - هل كل منتجات مؤسستكم تصدر إلى الخارج؟ لا □ نعم □
   - كم عدد الأطفال لدى سيادتك؟ 1 □ 2 □ 3 □ 4 □ 5 □ فوق 5 □
2. السؤال المغلق متعدد الإجابات: في هذه الحالة يطلب من المستقصي منه الاختيار للإجابة أو عدة إجابات تناسبه وكمثال:
   - أي العوامل التالية تؤثر في اختيار سيادتكم للسيارة التي تشترونها: اللون، العلامة، السعر، الجودة، استغلال البنزين؟

3. أسئلة السلم: يهدف إلى التعرف على مدى قوة اتجاهات المستقصي منه نحو موضوع معين وكمثال على ذلك:

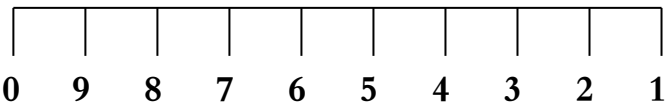
- سلم ليكرت: هو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة القبول أو عدم القبول بخمس درجات مرتبة بشكل تصاعدي كالآتي:



غير مقبول جدا **غير مقبول** **لا مقبول ولا مرفوض** **مقبول** **مقبول جدا**

أسئلة الترتيب: (التنقيط) حيث بهذه الطريقة قد يطلب من المستقصي منه ترتيب عدة عوامل وفقا لتفضيله لها أو وفقا لأهميتها بالنسبة له وكمثال: بافتراض سيادتك المسؤول عن زيادة مبيعات المنتج أ، فالرجاء ترتيب العوامل التالية حسب أهميتها لك بحيث تعطي رقم 1 لأكثر العوامل أهمية، رقم 2 للعامل الذي يليه ...الخ.

مثلا: الإعلان □ تنشيط □ المبيعات □ السعر □ التوزيع □



10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

بإسقاط سلم التنقيط على سلم القيم المعنوية نجد:

1= غير راض جدا (كليا) 10= راض جدا

- **السؤال المفتوح**: وهذا النوع هن الأسئلة لا يقترح إجابات مسبقة، وإنما يترك للشخص المستجوب حرية كبير في التعبير عن رأيه سواء بالشكل أو بالمضمون. كما يمكن لهذه الأسئلة أن تعالج جميع المواضيع، وحتى المعقدة والحرجة منها، كما هدت من السهل على المستجوب إعطاء إجابات تكون اما دقيقة أو غامضة أو عامة أو خاصة[1]. وكمثال على ذلك:

- لماذا اشتريت سيارة من نوع Renault ؟

[1] بيار أميريان وآخرون، "**التسويق وإدارة الأعمال التجارية**"، ترجمة: إياد زوكار، الطبعة الأولى، دار الرضا ، سوريا (دمشق)، 1999،ص137.

- ما رأيك في تلفاز من نوع ENIE ؟

- **السؤال شبه المغلق**: هو ذاك السؤال الذي تحدد له إجابات مسبقة، وتترك الحرية للمستجوب لإضافة أي إجابات أخرى يراها مناسبة[1].

ج –4–الجوانب الشكلية للاستبيان: تتكون القائمة عادة من 5 أجزاء:

- طلب التعاون من المستجوب: ويكون في شكل جملة افتتاحية تصاغ بحيث تحث المستقصى منهم على التعاون مع المقابل؛

- البيانات التعريفية: تتضمن هذه البيانات اسم المستجوب، عنوانه، ورقم هاتفه، وتتضمن أيضا بيانات إضافية مثل وقت وتاريخ المقابلة بالإضافة إلى اسم المقابل؛

- التعليمات: وهذه التعليمات قد تكون للمقابل أو المستقصى منه، وكلها تتعلق بكيفية استخدام قائمة الاستقصاء. وهذه التعليمات تظهر مباشرة على قائمة الاستقصاء عند استخدام المقابلة البريدية، وأما بالنسبة لاستخدام المقابلة الشخصية أو التلفونية فيتم وضع هذه التعليمات في ورقة منفصلة تكون بعنوان "تعليمات للمقابل"، وفيما يتم شرح الغرض من الدراسة، وخطة المعاينة، ونواحي أخرى تتعلق بعملية جمع البيانات. وبالإضافة إلى كل هذا، قد تحتوي قائمة الاستقصاء على تعليمات خاصة تتعلق بكيفية الإجابة على أسئلة معينة؛

- المعلومات المطلوبة: يمثل هذا الجزء جانبا رئيسيا في قائمة الاستقصاء، فهو محور الدراسة ولُبُّها. وسنتطرق إلى هذا بشيء من التفصيل في النقطة الثالثة من هذا المطلب؛

- البيانات الشخصية: تتعلق هذه البيانات بخصائص المستجوب، وتعطى للمستجوب مباشرة في حالة استخدام الاتصال البريدي، أما في حالة استخدام المقابلة الشخصية والاتصال التلفوني فهذه البيانات يتم جمعها بواسطة المقابل من المستجوب. وفي معظم الأحيان يتم جمع هذه البيانات في نهاية المقابلة. ومع ذلك قد تتطلب بعض طرق المعاينة هذه البيانات في بداية المقابلة لتحديد ما إذا كان الشخص (المستجوب) مؤهلا للإجابة على قائمة الاستقصاء أم لا.

---

[1] عبد المجيد قدي، "**أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية –الرسائل والأطروحات–**"، الطبعة الأولى، دار الأبحاث، الجزائر 2009، ص109.

ج –5–إدارة الاستبيان: هناك عدة طرق لإدارة الاستبيان، وهي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة والتي نذكر منها[1]:

- الإدارة عن طريق البريد أو الانترنت: يصلح أسلوب البريد للعينات الكبيرة والتي تتباعد مفرداتها جغرافيا، وبمقتضى هذه الطريقة ترسل قائمة الأسئلة بالبريد ويتم استلام الإجابات بنفس الطريقة؛
- الإدارة وجها لوجه: تعتبر هذه الطريقة الأكثر استخداما في المجال العلمي وذلك لسهولة القيام بها، إذ يمكن طرح الأسئلة بشكل مباشر على أكثرية العناصر الذين يمكن أن يكونوا مصدر معلومات مفيد، إضافة إلى نتائج هذه الطريقة غالبا ما تكون أكثر دقة وأغنى بالنتائج لكون الأشخاص يبدون اهتماما أكبر لكون الباحث يطرح الأسئلة بشكل مباشر، ويستطيع ملاحظة الجديد والاهتمام بشكل أفضل؛
- الإدارة عن طريق الهاتف: تطور استخدام الهاتف في مجال جمع المعلومات بانتشار شبكة الهاتف في العالم، وهذا ما أدى إلى بروز شركات كبيرة متخصصة في الاستقصاءات الهاتفية كشركة "MEDIAMETRIE" الفرنسية.

ج –6–تحليل البيانات وعرضها: يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل SPSS, EVIEWS ...، ويتضمن التحليل عدة مستويات[2]:

- مقاييس الأهمية والأولوية لدى العميل؛
- متوسطة الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حدى؛
- مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر؛
- الرضا الإجمالي للعميل عن أداء المنظمة؛
- الرضا الكلي للعيّنة المدروسة عن أداء المنظمة؛
- مقارنة أهمية كل عنصر بأداء المنظمة.

---

[1] عبد المجيد قدي، مرجع سبق ذكره، ص118.

[2] سكر فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص190.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تقدم، يمكن القول بأن رضا العميل هو كل شعورٍ نفسي بالابتهاج يظهر بعد عملية مبادلة تجارية لمنتج/خدمة، ويكون ناتجاً عن تساوي أو زيادة في الأداء المدرك لهذا المنتج/خدمة عن توقعات العميل القبلية له/لها. ورأينا في هذا الفصل أيضا أن رضا العملاء يكتسي أهميةً كبير في سياسة البنوك، نظراً للعديد من الأسباب، ربما من أهمها كون العميل الراضي يمثل تسويقاً مجانيا للبنك عن طريق ما يسمى بالكلمة المنقولة الإيجابية.

كما تضمّن الفصل الأول محاولةً لتحليل سلوك الرضا لدى العملاء، عن طريق تحديد علاقة مفهوم الرضا بمفاهيم أخرى (الولاء، الربحية، الحصة السوقية ...)، ثم التفصيل في الوسائل والأدوات الموصلة إلى رضا العميل، ثم السلوكيات التي تنجر عن رضا العميل من تساهله مع تغير الأسعار والتحدث بكلام إيجابي وكذا ولاؤه للبنك، ومن جهة أخرى يمكن لشعور عدم الرضا أن يجعل العميل يتّجه إلى المنافسين أو أن يتوجه بالشكوى للبنك والذي تبين أنه سلوك إيجابي وصحي. ولما كان رضا العميل بهذه الأهمية والتأثير على البنك، فقد وجب دعمه عن طريق المتابعة والقياس وذلك إما بالقياسات الدقيقة؛ القياسات الكيفية؛ القياسات الكيفية أو القياسات الكمية.

وفي الأخير؛ فإننا نتساءل إن كان رضا العميل يكسب البنوك قدرة أكبر على مواجهة المنافسة كونه يعظم من حصتها السوقية ويرفع من أرباحها ... إلخ ، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي لمعرفة أهم الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية والاستراتيجيات البنكية لها وعلاقتها برضا العميل.

الفصل الثاني

مدخل نظري لتنافسية البنوك وعلاقتها برضا العميل

- التنافسية البنكية
- الأبعاد النظرية للميزة التنافسية
- الاستراتيجيات التنافسية المصرفية

تمهيد

يُعتَبر البنك بشكل عام مؤسسة أو نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمحيطه خارجي، والذي يتسم غالبا بقدر كبير من التعقيد نتيجة التطور التقني والتكنولوجي الذي قرب المسافات وسهل التنقل والإتصال؛ وأتاح لأطراف هذا المحيط الحصول على المعلومات بشكل كبير جداً ، الأمر الذي صعّد من حدة المنافسة بين البنوك على المستويين المحلي والدولي.

إن المنافسة البنكية واقع يجدر بالبنوك التتعامل معه بشكل سليم وفعّال، بالإعتماد على الإستراتيجيات التنافسية المناسبة، والتي تتلائم مع طبيعة وخصوصية الخدمة البنكية من جهة ، كما تتوافق مع التجارب الناجحة والرائدة في التعامل مع قوى المنافسة والتغلب عليها لتحقيق النمو والبقاء من جهة أخرى.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى جوانب التنافسية البنكية، ثم التفصيل في مفهوم الميزة التنافسية وبعض الأبعاد النظرية المتعلقة بها ، كما سنركز في القسم الأخير على أهم الإستراتيجيات التنافسية والتي يمكن للبنوك أن تسترشد بها في مواجه المناخ التنافسي. كل ذلك في شكل محاور ثلاث هي :

المحور الأول: التنافسية البنكية ؛

المحور الثاني: الأبعاد النظرية للميزة التنافسية ؛

المحور الثالث: الاستراتيجيات التنافسية البنكية.

II-1- التنافسية البنكية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم التنافسية البنكية والمبادئ التي تقوم عليها، ومن ثم سنسلط الضوء على الظروف الحالية التي تحكم المنافسة على المستوى الدولي، شروط المنافسة، أنواعها وكذا سبل دعمها على مستوى البنوك.

تعدّدت الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب[1]:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق وتقنيات القياس المرجعي Benchmark [2] والشفافية النسبية التي تتعامل بها البنوك الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكز تنافسها؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين البنوك المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع البنك الواحد بفضل شبكة الانترنت وشبكات الأنترانت وغيرها؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عملية البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين البنوك الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الموارد المتاحة، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق عملاء تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

---

[1] علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** "، الطبعة الأولى، دار غريب ، مصر (القاهرة)، 2001، ص102.

[2] Benchmark : "معيار أو نقطة مرجعية على أساسها يمكن مقارنة الأشياء" قاموس أوكسفورد.

II-1-1-مفهوم ومبادئ التنافسية البنكية

قبل التطرق إلى المفاهيم النظرية حول التنافسية البنكية كشروطها وأنواعه وغير ذلك، نتطرق أولاً إلى مفهومها كي نستطيع التعامل مع المفاهيم النظرية الأخرى، ثم بعد ذلك المبادئ المنافسة البنكية.

II-1-1-1-مفهوم التنافسية البنكية

بشكل عام تُعرَّف المنافسة على أنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على الأساليب المختلفة كالأسعار والجودة ،وآليات التسويق"[1]. وتُعبِّر المنافسة عن التسارع الذي يتم بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين، من خلال عرض وبيع الخدمات التي يتم تقديمها بهدف تعظيم سلطتها داخل السوق.

أما التنافسية البنكية فيقصد بها الكيفية التي يستطيع بها البنك أن يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق التميز عليهم، فإن تحقيق هذه القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة[2].ويكون الهدف الأساس منها هو المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين والإستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار.

لذلك يترتَّب على البنوك أن تختار استراتيجية تستند على نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، والتركيز على عوامل مهمة كالمنطقة الجغرافية وطبيعة العميل وجودة الخدمة وتحديد ملامح الهياكل البنكية، وهي البنك الشامل الذي يجمع بين الخدمات المالية المتكاملة على المستوى الدولي، وتحرير تجارة الخدمات المالية للدخول في الاستثمارات الدولية، وخوصصة البنوك لزيادة رأس مال البنك واستثماراته والتقليل من الأخطار التي قد تنجم على البنك.

ويجدر بنا أن نذكر أن للمنافسة البنكية آثاراً إيجابية كما لها آثاراً سلبية على الاقتصاد بشكل عام والقطاع البنكي بشكل خاص ونذكر من آثارها الإيجابية ما يلي[3]:

- انخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛
- تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة كفاءة تقديمها؛

---

[1] فريد النجار، "**المنافسة والترويج التطبيقي**"، بدون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000، ص20.

[2] عامر بشير، "**دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012، ص191.

[3] ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "**إدارة البنوك التجارية**"، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص167.

- ابتكار واستحداث خدمات بنكية جديدة.

أما آثارها السلبية فتتمثل في زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين ومصاريف الترويج، بالإضافة إلى انخفاض الإيرادات الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.

II-1-1-2-مبادئ المنافسة البنكية

تظهر الحاجة إلى تنمية التنافسية البنكية في أنها تعمل على توفير المناخ التنافسي المناسب للإستغلال الأمثل للكفاءات والموارد وتخصيصها، ومن ثم رفع مستوى الإبداع والإبتكار ، وتعزيز مستوى جودة الخدمات المقدمة، ولضمان النجاح في تحسين تنافسية البنوك يجب توفر مبدأين أساسيين هما[1] :

- تشجيع الإستثمار المحلي: وذلك لاستقطاب الإستثمار الخارجي أو الأجنبي كونهما-أي الاستثمار المحلي والأجنبي- مصدرا أساسيا من مصادر التمويل، ورافداً مهماً لإكتساب الخبرات التكنولوجية والتقنية، فضلا عن المهارات والقدرات الابتكارية ، مما يسمح بالإرتقاء بمستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات؛
- تنشيط قطاع الصادرات: إن إرتقاع جودة ونوعية الخدمات المقدمة ، بالإضافة إلى وجود منافذ خارجية وهي الأسواق الدولية ، يعطي للبنوك القدرة على تطوير من استراتجيتها أو تصميم استراتيجية مستقبلية قصد تسويق خدماتها خارجيا من خلال قدراتها التنافسية الدولية .

II-1-2-شروط وأنواع المنافسة البنكية

بعد التعرف على مفهوم المنافسة البنكية يجدر بنا أن نبين شروط قيام المنافسة البنكية وأهم أنواعها.

II-1-1-1-شروط المنافسة البنكية

شروط تحقيق التنافسية البنكية: من أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسات البنكية لتحقيق التنافسية هي[2]:

- إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل البنكي؛

---

[1] عامر بشير ، مرجع سبق ذكره، ص192.

[2] عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص193.

- العمل على وضع النظام بنكي مرن ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة؛
- الإستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- تشجع المدخرات الخاصة وترشيد الإستثمارات المحلية؛
- التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة البنكية؛
- الإستثمار المكثف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين وتطوير القوى العاملة.

II-1-2-2-أنواع المنافسة البنكية

يوجد عدة أنواع للمنافسة أفرزتها التغيرات التي طرأت على الأسواق بصفة عامة ، وفي العموم فإننا نجد نوعين أساسيين :

أولا: الأنواع حسب طريقة المنافسة، وحسب هذا المعيار يوجد نوعين من المنافسة هما:

1- المنافسة السعرية: تتمثل بالمنافسة التي تتركز على جذب إيداعات المودعين من خلال دفع أعلى معدلات فائدة عن هذه الودائع الآجلة، وتتمثل المنافسة السعرية عادة بهامش أسعار الفائدة والذي يعكس الفروقات بين الفائدة على الودائع والفائدة على التسهيلات الائتمانية.

وبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلاً ومؤثرا في الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض لبعض المحددات في مجال العمل البنكي، وذلك لأن القوانين لا تسمح بدفع فوائد على الودائع الجارية ومن الأسباب التي دفعت إلى ذلك المنع مايلي[1]:

- الحد من ارتفاع تكلفة الأموال: يتحمل البنك مصاريف متعددة نتيجة لأدارته للحساب الجاري لذا فالسماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية يؤدي إلى ارتفاع تكاليف إدارتها ، الأمر الذي يضطر معه إلى البحث عن فرص استثمارية يتولد عنها معدلات عالية للعائد ، و التي غالبا ما تكون ذات مخاطر عالية قد تهدد في النهاية مستقبل البنك ، و عليه فان عدم دفع الفوائد على الودائع الجارية يقلل من تكلفة الأموال؛

[1] سامر جلدة، "**البنوك التجارية والتسويق المصرفي**"، الطبعة الأولى دار أسامة، الأردن (عمان)، 2009، ص123.

- الحد من المنافسة الهادمة للبنوك: إن دفع الفوائد على الودائع الجارية قد يؤدي إلى حالة تنافسية بين البنوك فترتفع بذلك معدلات الفائدة عليها أملاً في الحصول على حصة مناسبة منها، و هذا يؤدي كذلك إلى زيادة تكلفة إدارة تلك الودائع، مما قد يدفع بالبنوك إلى استثمار جزء من أموالها في مجالات أكثر مخاطرة، سعيا وراء تحقيق عائد يكفي لتمويل تلك التكاليف؛
- الحد من ارتفاع الفوائد على القروض: كذلك يؤدي السماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية إلى زيادة الفوائد على القروض الممنوحة، والذي يترتب عليه انخفاض الطلب عليها، ثم تأثر عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، في حين أن عدم دفع الفوائد على تلك الودائع ينجم عنه تخفيض تكلفة الأموال، الأمر الذي يشجع البنوك على تخفيض معدلات الفوائد على قروضها الممنوحة للعملاء.

2- المنافسة غير السعرية: تتمثل بالمنافسة التي تقوم على تقديم الخدمات البنكية بأفضل صورة للعملاء من خلال توفير المزايا الأساسية لهم بحصولهم على هذه الخدمات بأقل جهد ممكن وبأسرع وقت وبأقل كلفة.

تعتبر المنافسة غير السعرية أحسن طريقة تستعملها البنوك لجلب أكبر عدد من العملاء، ومن أساليب المنافسة غير السعرية نجد ما يلي[1]:

- تحصيل مستحقات العميل؛
- سداد الفواتير نيابة عن العميل؛
- استحداث أنواع جديدة من الودائع؛
- سرعة أداء الخدمة؛
- إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين.

ثانيا: حسب حالات السوق

- حالة المنافسة التامة: يتميز سوق المنافسة التامة بعدة خصائص وهي:

1- وجود عدد كبير من المشترين (العملاء) والبائعين (العارضين) للخدمة ؛

2- تنتج المؤسسات العاملة في سوق المنافسة سلعة متجانسة ؛

[1] نفس المرجع ، ص37.

3- حرية الدخول إلى السوق ؛

4- توفر المعلومات بشكل كامل.

- حالة المنافسة الاحتكارية[1]: تعتبر هذه الحالة وسطاً بين حالة المنافسة من جهة وحالة الإحتكار من جهة أخرى تتميز المنافسة الإحتكارية بما يلي:

1- وجود عدد كبير من البنوك ؛

2- حرية الدخول والخروج من السوق؛

3- العلم التام بأحوال السوق؛

4- تميُّز الخدمات عن بعضها ، رغم أنها تكون بدائل قريبة بعضها؛

5- تميز المنتجين بنوع من القدرة على التحكم بالأسعار، وحجم الخدمات المقدمة.

- حالة الاحتكار: يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام إذا تميز السوق بالخصائص التالية:

1- وجود منتج أو بائع وحيد في السوق؛

2- عدم وجود بدائل قريبة لسلعة المحتكر؛

3- وجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى سوق المحتكر.

II-1-3-سبل دعم القدرات التنافسية للبنوك

في ظل تطور الأسواق وازدياد حدة المنافسة فإنه من المفروض على البنوك أن تعمل على تطوير قدراتها التنافسية بجمع السبل المتاحة ، وكي تتمكن من الوصول إلى هذا الهدف فعليها الاهتمام بالتالي:

II-1-3-1-مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

تعتبر التكنولوجيا العامل الحاسم في عوامل اختصار العمليات التشغيلية داخل البنوك، لذا يعد امتلاك البنك لها من الأهمية بمكان .

---

[1] محسن زبيدة، بوخلالة سهام، "**المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي**"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، مركز جامعي بشار، يومي 24-25 أفريل 2006.

ولعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها البنوك لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل البنكي تتمثل فيما يلي[1]:

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technologie باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة؛

- الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعه بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الإرتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى محليا وعالميا؛

- الإسراع في جعل نظام وسائل الدفع الالكتروني موضع التنفيذ، وخاصة نظام المقاصة الإلكتروني؛

- التوسع في إصدار البطاقات البنكية مثل البطاقات الذكية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوافر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزييف وسوء الاستخدام؛

- ضرورة التوسع في استخدام النقود الإلكترونية، وتعميم خدمات الصراف الآلي ATM[2] والتوسع في تعميم استخدام البطاقات البنكية كأداة للسحب والائتمان ومنح الحوافز للأفراد حاملي البطاقات والتجار الذين يقبلون التعامل بالبطاقات البنكية بالإضافة إلى تقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع الإلكترونية التي يطلبها العملاء لتسوية معاملاتهم المالية والتجارية؛

- كما أنه من المهم بالنسبة للقطاع البنكي العمومي والخاص معاً؛ إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات البنكية الإلكترونية، كالقانون الخاص بالتوقيع الإلكتروني، والقوانين التي تنظم التجارة الإلكترونية وتكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات البنكية الإلكترونية كتزوير البطاقات البنكية، والدخول إلى الحسابات الشخصية، وقرصنة وتخريب المواقع الإلكترونية.

---

[1] بريش عبد القادر ، "**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص295.

[2] ATM: بالانجليزية (Automated Teller Machines) وهي آلة تَستخدِم تقنية اتصالات آمنة وعالية السرعة من أجل تسهيل التعامل بين مقدم الخدمة (البنوك) ومتلقي الخدمة (العملاء) وتلك الآلة تم تصميمها من أجل إجراء كل المعاملات المالية اللازمة من (سحب إيداع وتحويل) وغيرها من المعاملات المالية الأخرى من أي مكان في العالم وبكل سهولة ويسر.

II-1-3-2-تطوير وتنويع الخدمات البنكية

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير البنكية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وإزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت أن تحافظ على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.

وفي هذا الإطار، من الضروري على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء وتنويع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة، مع التركيز على تقديم القروض الاستهلاكية وإصدار بطاقات الإئتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات؛

- الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الإحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة منزلية.
- الإهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
- وبالإضافة إلى أهمية التركيز على خدمات التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل[1]:
  - التأجير التمويلي Financial Leasing؛
  - القروض المشتركة Syndicated Loans؛
  - خصم الفواتير التجارية Factoring؛
  - شراء التزامات التصدير Forfaiting.
- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

[1] بريش عبد القادر ، "**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 03، ص266.

II-1-3-3-الارتقاء بالعنصر البشرى

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، على اعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين هذه المؤسسات. فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل العامل البشري وراءها، ومن أجل مسايرة أحدث ما وصل إليه العلم في مجال التكنولوجيا البنكية ينبغي تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية وتحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية في البنوك. ويتطلب الإرتقاء بالعنصر البشري تبني العديد من الإستراتيجيات نذكر منها[1]:

- الاستعانة بالخبراء ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات البنكية على استخدام أحدث النظم البنكية،

- وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج،

- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج البنكي الفعال نذكر منها ما يلي[2]:

- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها.

- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير المنتجات البنكية، والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

---

[1] سفيان نقماري، "**الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**"، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة 18 أفريل 2013.

[2] بريش عبد القادر، "**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**"، مرجع سبق ذكره،ص298.

– يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض والتخطيط و اتخاذ القرار، و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات و الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، و تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات البنكية و المالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل البنكي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.

– إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

– تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

– ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

II–1–3–4–تطوير التسويق البنكي

يعد تبني مفهوم التسويق الحديث أمرا في غاية الأهمية في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة البنكية، إذ لابد من التذكير أن التسويق الحديث يرتكز في الأساس على توجهات العملاء يتأثر بما يريدون وبما يدور في خواطرهم، ومن أهم وظائف التسويق الحديث التي ينبغي التركيز عليها نذكر[1]:

– خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب؛

– تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يحقق حاجات ورغبات العملاء ورضاهم؛

– العمل على اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد والمشروعات الجيدة؛

– تصميم مزيج الخدمات البنكية بالشكل الذي يتلاءم وحاجات وقدرات العملاء المالية وذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية أو سبل تقديم الخدمة؛

[1] سفيان نقماري، مرجع سبق ذكره.

– متابعة ومراقبة السوق البنكي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات البنكية المقدمة لهم؛

–تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف وسائل الحوار المتبادل مع العملاء.

II–1–3–5–مواكبة المعايير البنكية الدولية

في ضوء ما تموج به الساحة البنكية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة البنكية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة البنكية الدولية، فالبنوك مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق البنكية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي[1]:

1. تدعيم القواعد الرأسمالية؛
2. تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك؛
3. الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management؛
4. وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك؛
5. تحديث نظم الإدارة والسياسات البنكية؛

[1] بريش عبد القادر ، "**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية**"، مرجع سبق ذكره، ص269.

II-2-الإطار النظري للميزة التنافسية للبنوك

سنحاول في هذا المبحث الإحاطة ببعض الأبعاد النظرية للميزة التنافسية ، ثم التطرق الى مفهومها وإلى أهميتها ومعايير الحكم عليها.

II-2-1-مفهوم الميزة التنافسية

يُعتَبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي، فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية[1] لتحقيق التفوق والتميز المستمر للمؤسسة على المنافسين والموردين والعملاء وغيرهم.

يَظهَـــرُ أن المفهـــوم الأساســـي للميـــزة التنافســـية يرجـــع إلى"Chamberlin,1939" ثم إلى "Selznick,1959" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف "Hofer & Schendel" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من (Porter&Day,1984,1985) الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبرا أنها تعد هدفاً للاستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية[2].

وفي إطار وضع تعريف محدد لمفهوم الميزة التنافسية فإننا لا نجد إجماعا على تعريف واحد، فمن التعاريف التي أعطيت لها ما يلي:

1. عرف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الميزة بأنها " تعتمد على نتائج، فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة للفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق"[3]؛

---

[1] سفيان نقماري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[2] مطاي عبد القادر، "**الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك**"، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية، العدد 15، الجزائر، أفريل2010، ص61.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية تحديات القرن الحدي والعشرون**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، جامعة المنصورة، مصر، 1999، ص27.

2. ويعرفها عبد الستار محمد علي" إنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قِصَر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج"[1]؛

3. ويرى د. علي السلمي على أن الميزة التنافسية تتمثل في أسباب للتفوق على المنافسين من أجل الحصول على تعامل العميل المستمر ورضاه عما يقدم له[2]، ويعرفه بأنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها "[3]؛

4. كما يعرفها طلعت أسعد عبد الحميد على أنها " ما تختص به المؤسسة دون غيرها وكل ما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق[4]:

– إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

– تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

من التعاريف السابقة وبالإسقاط على المؤسسة البنكية نستنتج مايلي:

- اختلاف وجهات النظر حول الميزة التنافسية يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من بنك إلى آخر في كيفية استخدامها أو التعامل معها؛
- الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من البنك والعاملين فيه؛
- لا يمكن أن يبني أو يمتلك أي بنك ميزة تنافسية دون أن يرتقي بأدائه إلى المستوى الذي يتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر حسب قدرته في الحفاظ وإدامة ميزته التنافسية.

مما ورد يمكن إعطاء تعريف للميزة التنافسية على أنها **قدرة البنك على استغلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات المتوفرة لديه وتحليل بيئته ليُنتج قيمة إضافية ينفرد البنك بتقديمها للعميل عن غيره من البنوك.**

---

1 عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي**، الطبعة الأولى، دار وايل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص40.

2 على السلمي، "**تطوير أداء وتجديد المنظمات**"، الطبعة الاولى، دار قباء، مصر، 1998، ص185.

3 بن نافلة قدور، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 18/17 أفريل 2006.

4 طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق**، الطبعة التاسعة، الدار المتحدة للإعلان، مصر، 1999، ص106.

وتتميز الميزة التنافسية بعدة خصائص من أهمها[1]:

1. أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة؛
2. أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للبنك على البنوك المنافسة؛
3. أنها تنبع من داخل البنك وتحقق قيمة لها؛
4. أنها تنعكس في كفاءة أداء البنك لأنشطتها، أو في قيمة ما يقدمه للعملاء، أو كلاهما؛
5. أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما يقدمه البنك من خدمات وتحفزهم للتعامل معه؛
6. -إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

II-2-2-محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين حيث من خلالها تحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والمتغيران هما:

- حجم الميزة التنافسية؛
- نطاق التنافس.

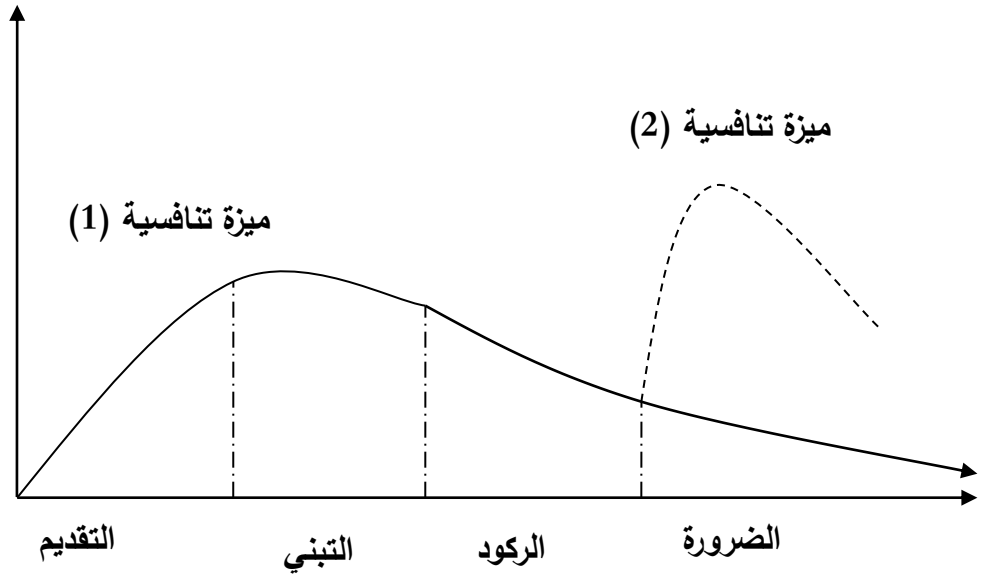
أولا: حجم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للبنك كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على البنوك المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من العملاء التابعين لها والمعجبين بخدماتها، ومن هذا المنطلق

[1] إياد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي، "**السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية**"، مجلة البصائر المجلد 08، العدد 02، ص169.

يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال بالنسبة للسلع والخدمات[1]، وهو ما يبينه الشكل رقم (II-1).

الشكل رقم (II-1): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 86.

فكما يبدو من الشكل السابق فإن للميزة التنافسية دورة حياة، تتابع مراحلها على الترتيب كما يلي:

- مرحلة التقديم: وهي أطول وأول المراحل، تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر حتى تصل إلى الإشباع وهو أقصى حد للتميز تنافسياً؛
- مرحلة التبني: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبيا من حيث النمو عندما تدرك البنوك المنافسة أهمية هذه الميزة فتقوم بتبنيها وتسعى إلى تقليدها وعنده يكون العائد أقصى ما يمكن؛

[1] عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، "**طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة –مدخل حلقة القيمة لبورتر**"، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي09/08 نوفمبر 2010.

- مرحلة الركود: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود وتضمر الميزة التنافسية للبنك عند قيام البنوك المنافسة بتقليدها؛
- مرحلة الضرورة: تنشأ الحاجة إلى إيجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض التكلفة أوتدعيم ميزة تميز الخدمة أو كلاهما معاً من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير الميزة التنافسية أو إيجاد ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة.

ثانيا: نطاق التنافس

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالبنوك الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات تقديم خدمات مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو نشاطات مترابطة، ومن هنا تحقق اقتصاديات الحجم وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات البنك، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم خدمة مميزة له[1]. وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي: القطاع السوقي؛ النطاق الرأسي،؛ النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم(II-1).

الجدول رقم (II-1): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1-نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات البنك، والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2-النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء البنك لأنشطته داخليا أو خارجيا إعتمادا على مصادر التوريد المختلفة فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل الرأسي درجة أقل من المرونة للبنك في تغيير مصادر التوريد.
3-النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي ينافس فيها البنك، ويسمح النطاق الجغرافي للبنك بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة،

[1] مليحة يزيد، "**أصول وفصول التسويق**"، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2014، ص236.

	وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للبنوك التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4-نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي يعمل في ظلها البنك، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي ينتمي إليها البنك.

المصدر: نبيل خليل مرسي، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مرجع سبق ذكره، ص87.

II-2-3-أهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

تكتسي الميزة التنافسية أهمية كبيرة نحاول توضيحها في هذا المطلب، ثم نعرج بعد ذلك لمعايير الحكم على الميزة التنافسية .

II -2-3-1- أهمية الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها

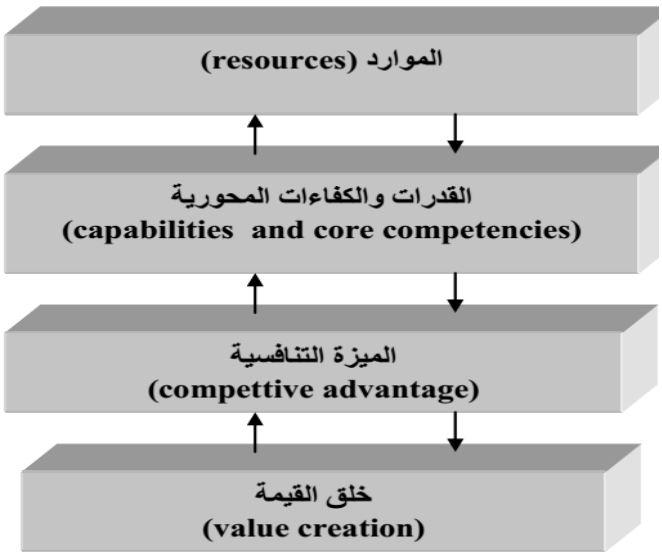
تتمثل أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للبنك في عدة عناصر أهمها[1]:

- كسب ولاء العميل: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن البنك من كسب ولاء العملاء، إذ أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي يتفوق ويتميز فيها البنك على غيره مما يؤدي إلى تحسين صورة البنك من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم فيه وبالتالي تحقيق ولاء أكثر. مؤديا ذلك إلى خلق القيمة لدى العمل التي تعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية؛
- تسهيل تلبية حاجيات العميل: أيضا تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجيات العملاء بسهولة. حيث أن تفرغ البنك لخدمة عملائه في جوانب محددة والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أدائه لأنشطته، يزيد في خبرة البنك ودرايته بحاجياتهم وينمي لديه القدرة على الابداع والابتكار في هذه المجالات بما يخدم حاجيات ورغبات العملاء، وليس هذا فحسب بل يؤدي بالبنك إلى الإبداع والابتكار في تنمية وتطوير حاجيات العملاء، وهذا ما يساهم في زيادة رفاهية الأفراد؛

[1] سالم صالح وآخرون، "**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة**"، الملتقى الدولي بعنوان: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/09.

- رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط البنك على المجالات التي يتميز فيها بقدرات عالية على منافسيه؛ يؤدي إلى تحسين أدائه ورفع كفاءته وفعاليته في استخداما الموارد، وهذا بدوره يودي إلى الاقتصاد في استخدام موارد المجتمع وتعظيم الاستفادة منها؛
- زيادة ربحية البنك ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة المواد المستخدمة والشكل رقم (II-2) يوضح كيفية تحقيق الأرباح من خلال الميزة التنافسية. فالموارد تخلق للبنك قدرات وكفاءات محورية[1] تكون لها قدرات تنافسية وتميزه عن باقي المنافسين مشكلة لها بذلك ميزة تنافسية والتي تؤدي إلى خلق قيمة مؤدية بذلك إلى تعظيم ربح البنك؛

الشكل رقم (II-2): يوضح تأثير الميزة التنافسية على ربحية المؤسسة



المصدر: نبيل خليل مرسي، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، مرجع سبق ذكره، ص87.

- الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات: تفيد الميزة التنافسية البنك في الحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالبيئة العالمية، حيث أن

[1] الكفاءات المحورية "هي المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة؛ ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها" نقلا عن : الداوي الشيخ،"**دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**"، الملتقى الدولي بعنوان: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/09.

امتلاك البنك لميزة تنافسية يكسبه ولاء العميل، الذي يتعلق به ويتكون له إدراك ونظرة حسنة على البنك بأنه الوحيدة القادرة على خلق قيمة مضافة وأنه قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.

II -3-2- معايير الحكم على الميزة التنافسية

لتقييم الميزة التنافسية للبنك عن غيره من البنوك، توجد عدة معايير يمكن من خلالها الحكم على الميزة التنافسية أهمها ثلاث عناصر:

1-مصدر الميزة التنافسية:

المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية. في هذا الإطار نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل بنك توفيرها، في حين هناك نوع من الشروط التي لا تحققها إلا البنوك التي تمتلك خبرة، ويمكن ترتيب الميزة التنافسية من حيث مصدرها الى قسمين:

- مزايا تنافسية مرتفعة: وتتمثل في تميز الخدمة في إشباع حاجات العميل كالسمعة الطيبة والعلامة التجارية، والعلاقات الإيجابية مع العملاء، ومثل هذه المزايا لا تتحقق دون وجود موارد بشرية مدربة وقادرة على تحقيقها. وعند امتلاك البنك لميزة تنافسية من مصدر واحد، فإن ذلك يعرضها لخطر قيام المنافسين بتقليدها، أما في حالة تعدد المصادر فإن الأمر يزداد صعوبة على المنافسين[1]؛
- مزايا تنافسية منخفضة: هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير الجهد وتقديم الخدمة بتكلفة منخفضة، وهي عبارة عن عناصر يمكن لأية بنك توفيرها.

2-عدد المصادر التي يمتلكها البنك

في حالة اعتماد البنك على ميزة واحدة فقط في خدماته، مثل تصميم خدمة ذات تكلفة أقل أو القدرة على استغلال موارد مالية رخيصة الثمن، فإنه يمكن المنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة[2]، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا.

---

[1] أحمد عريقات وآخرون، "**دور معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية-بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني**"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني، الأردن، 2010، ص55.

[2] نبيل مرسي خليل، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص100.

3-درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر للميزة

من أجل أن يضمن البنك عدم قيام المنافسين لخدماته بتقليد ميزته التنافسية متعددة المصادر، عليه أن يسعى دائما إلى تجديدها وصيانتها وتطويرها ليصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها ويبقى محافظاً على تفوقه[1].

وكذلك يمكن اعتبارها تتعدد معايير الميزة التنافسية للبنوك من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي[2]:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي؛
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة البنكية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة البنكية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز البنكي؛
- القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية المحلية والعالمية.

---

[1] أحمد عريقات وآخرون، مرجع سبق ذكره ص55.

[2] بريش عبد القادر، "**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد03، ص261.

II-3- مصادر الميزة التنافسية و قياسها وعلاقتها برضا العميل

سنحاول في هذا المبحث الإحاطة تتبع مصادر الميزة التنافسية عن طريق تحليل الأنشطة البنك "كسلسلة للقيم" ومن ثم تحديد مصادر الميزة التنافسية وقياسها وفي الأخير التطرق إلى علاقتها برضا العميل.

II-3-1-سلسلة القيمة ومصادر الميزة التنافسية

II-3-1-1-سلسلة القيمة

لمعرفة كيف تبني البنوك ميزتها التنافسية، فإنه من غير المتاح وبشكل نظامي سبر وتحليل جميع أنشطة التي يزاولها البنك وكذا دراسة تقاطعاتها؛ لذا فالوسيلة الأساسية لفعل ذلك هي سلسلة القيمة Value Chain. وتعرف سلسلة القيمة على أنها "الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة،بحيث يُمكن المؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها"[1].

إن أول ظهور لمفهوم "تحليل القيمة" أو "سلسلة القيمة" كان في خمسينيات القرن الواحد والعشرين بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية. ويمكن تعريف سلسلة القيمة أيضا بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للبنك للتعرف على سلسلة الأنشطة التي يؤديها البنك، بغرض فهم سلوك التكلفة لديه ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي يحققها البنك عن منافسيه. فسلسلة القيمة عموما تصف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة[2].

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة -وبعض الكتاب يسميها حلقة القيمة[3]- بتجزئة البنك إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديه ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة الحالية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة)[4]. وكما هو واضح في الشكل رقم (II-3)؛ يوجد مجموعتين

---

[1] نبيل مرسي خليل، **"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، مرجع سبق ذكره، ص88.

[2] روبرت أ. بتس، ديفيد. لي، "**الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**"، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر (القاهرة)، 2008، ص204.

[3] نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، **"الميزة التنافسية في مجال الأعمال"**، ص90.

[4] Michael Porter, «**L'Avantage concurrentiel** : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», DUNOD, 1999, Paris, P49.

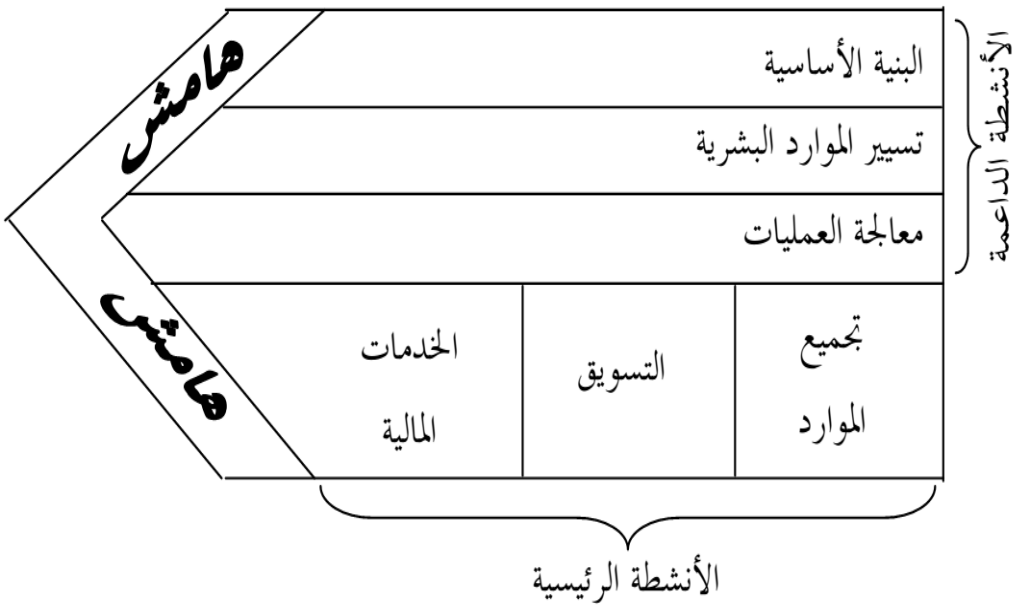
رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهما: الأنشطة الأولية (Primary Activities) والأنشطة الداعمة (Support Activities).

مما يلاحظ على مستوى البنك كما هو ظاهر في الشكل الموالي رقم (II-3)، أن هناك ثلاث وظائف تُكوِّن نشاطه الرئيسي هي : تجميع الموارد سواء من عند العملاء أو من السوق ، والتسويق للوصول إلى بيع المنتجات في ظل أحسن شروط المردودية، وعرض الخدمات المالية متضمنة القروض، أما الأنشطة الداعمة فتكون من البنية الأساسية، وتسيير الموارد البشرية، ومعالجة العمليات.

يعتبر كل نشاط مصدرا للقيمة إذا كان ذو أبعاد صحيحة و منظم ، وكان هناك ترابط فعلي بين مختلف مكونات السلسلة[1].

و في ظل هذه الشروط ، فإن الهوامش محصلة على أساس التكاليف التي تحملتها الأنشطة ، كما أنه تم التوصل إلى تحاليل من أجل التحكم في النتائج، والشكل رقم (II-3) يوضح سلسلة القيمة في البنك.

الشكل رقم (II-3): يوضح سلسلة القيمة في البنك



المصدر : رابح عرابة، "**التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق – حالة القرض الشعبي الجزائري–**"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص137.

[1] رابح عرابة، "**التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق –حالة القرض الشعبي الجزائري–**" ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2010، ص137.

II-3-1-2- مصادر الميزة التنافسية

يمكن للبنك أن يكتسب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض التكاليف بأداء وظائفه بكفاءة أفضل من منافسيه، و التميز في الخدمة المقدمة من حيث: الإبداع، الجودة، الخدمات المرفقة....؛ هتان الطريقتان تسمحان للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية والمحافظة عليها خاصة إذا اقترنت ب:[1]

- خلق حواجز أمام المنافسين، كالتحكم في قنوات التوزيع لعملاء أوفياء.....؛
- استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة؛
- التحكم في آجال الإنجاز بالنسبة لتصميم الخدمات والتوزيع.....؛
- تحليل طبيعة وامتداد البيئة التنافسية للبنك والتموقع المناسب فيها.

وعلى وجه التفصيل يمكن القول بأن هناك مدخلين أساسيين لإكتساب الميزة التنافسية يتمثل أولها في التفكير الإستراتيجي أما الثاني فهو مدخل الموارد، وذلك كما يلي:

أ- التفكير الإستراتيجي وسيلة لبناء ميزة تنافسية:

يمكن للبنك أن يقوم باعتماد إحدى الاستراتيجيات التنافسية كقيادة التكلفة أو التميز أوالتركيز، وذلك في سبيل خلق ميزة تنافسية عن التفكير الاستراتيجي كي يضمن البقاء والنجاح ، ولا يتوقف التفكير الاستراتيجي عند هذا الجانب وإنما يمتد إلى التفكير الإيجابي للبنك ، الذي يتيح له التفوق، لأنه اقتناص للفرص السانحة من أجل إستغلالها، وإجتناب التهديدات الممكن التعرض لها، بمبدأ الحيطة والحذر، وعليه يجب على البنك أن يمتلك التفكير الإستراتيجي البناء، الذي له إمكانية الإستقطاب، التحليل، التدقيق، والتمحيص فيما هو موجود داخل وخارج البنك، والإجابة على مدى إمكانية تحقيق التوافق بينهما، وجعلهما كل متكامل، من أجل إستغلال الفرص المتاحة أمام البنك، وكذا المسارعة في ذلك وتضييعها على المنافسين.

---

[1] زبيري رابح، ،"**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية** "، الملتقى الدولي بعنوان: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2003.

ب– مدخل الموارد أساس لبناء ميزة تنافسية:

يسمح إعتماد وإمتلاك البنك لإستراتيجية واضحة بدعم الميزة التنافسية له ، لكن لكي يتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بشكل جيد وسليم ؛ فلابد من توفر الموارد الكافية والكفاءات العالية التي تصمن ذلك التنفيذ وربما يكون من الضروري أيضاً تطوير وتنمية هذه الموارد والكفاءات بصفة دائمة [1].

ب–1–الموارد: تشمل كل الأصول الملموسة، وغير ملموسة.

ب–1–1– الموارد الملموسة: تتمثل في كل من المباني، المعدات والتجهيزات، الموارد المالية.

ب–1–2– الموارد غير الملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صورة الجودة، المعلومات التكنولوجيا، و المعرفة، ومعرفة كيفية العمل.

– الجودة: وهي قدرة الخدمة المقدمة من رف البنك على تلبية حاجات العميل، بحيث يكون أثر التوافق بين توقعات العميل وخصائص الخدمة البنكية إيجابياً، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للبنك، لا سيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع الخدمةمن قبل بدايته أي تصميمها، إلى غاية تقديمها لطالبها، لأنها تنمي ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع عملاء البنك.

– التكنولوجيا: يعتبر امتلاك التكنولوجيا عاملاً حاسماً في الحفاظ على بقاء البنك نمو نشاطه خاصة لاتساع دورها وتطورها السريع الذي يجعل منها أداة مهمة وضرورية للتواجد بقوة على الساحة الاقتصادية.

– المعلومات: إنه لا يمكن للبنك إتخاذ قرارات مناسبة دون الوقوف على المعطيات والبيانات اللازمة، فالمعلومة من أهم الموارد الاستراتيجية للبنك ، خاصة بعد التطور الحاصل في البيئة البنكية، و إن الإستغلال الجيد للمعلومات من حيث التوقيت والفلترة وطرق الاستخدام يسمح بتفوق البنك على منافسية بقدر حسن استغلاله لتلك المعلومات.

– المعرفة: وهي كل ما يشكل أهمية بالنسبة للبنك ، كالمعلومات التقنية والعلمية ، والتي تكون صادرة عن مراكز البحث العلمية والجامعات و النوادي الاقتصادية و خاصة البنكية على المستوى الإقليمي والدولي،

---

[1] عمار بوشناف،"**الميزة اتنافسية في المؤسسة اللإقتصادية: مصادرها، تنميتها تطويرها**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002، ص49.

وتتمثل أهمية المعرفة في الكشف عن المجالات الإبداعية والمبتكرة لتنمية الميزة تنافسية أو تحقيق ميزة تنافسية جديدة.

– **معرفة كيفية العمل**: وهي طرق وثقافة الإتقان المنتشرة في البنك، والتي يظهر أثرها في مختلف مراحل خلق الخدمات من التصميم و إلى التوزيع أو التسويق للعملاء.

– **الكفاءات**: تتجلى كفاءة البنك من خلال تقدم وضعيته في السوق ، و سعيه إلى إشباع حاجات العميل و إعتبار تفضيلاته ، وذلك بهدف ضمان رضاه وولائه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة و تراكم هذه القدرات يتولد عنها كفاءات خاصة بالبنك.

II–3–2–قياس الميزة التنافسية وأبعادها

بعدما تناولنا الأبعاد النظرية للميزة التنافسية، سنتطرق في هذا المطلب إلى قياس هذه الأخيرة ثم نتناول أبعادها.

II–3–2–1–قياس الميزة التنافسية

تجدر الإشارة عند الحديث عن مؤشرات أو مقاييس الميزة التنافسية وجود ثلاث مجموعة رئيسية[1] تمثل تنافسية الدولة ، تنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة والذي يهمنا من خلال بحثنا هو المجموعة الأخيرة ، أي تنافسية البنك بوصفه مؤسسة.

1–الربحية :

تُشكّل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كان البنك يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته من السوق، ولكن يمكن أن يكون تنافسياً في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسية البنك الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية[2].

---

[1] Donald G. McFetridge, « **LA COMPÉTITIVITÉ: NOTIONS ET MESURES**» Document hors-série n°5, Département d'économique, Université Carleton (CANADA), Avril 1995 P-P 2-35.

[2] محمد عدنان وديع ، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، المعهد العربي للتخطيط :مجلة دورية تعنى بقضايا التنمية، العدد 24 ، الكويت، ص 11.

2- التكلفة :

يكون البنك غير تنافسي حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكاليفه تتجاوز سعر الخدمات التي يعرضها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض حجم التعامل بخدماته أو أنها مكلفة كثيرا، أوالسببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال.

إن تكلفة خدمات التي يقدمها البنك بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي خدمات بنكية متجانسة ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للبنك[1].

3-الحصة من السوق :

يمكن لبنك ما أن يكون مربحاً ويستحوذ على جزء هام من السوق الداخلي بدون أن يكون تنافسياً على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للبنوك الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الإحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب غياب السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف البنك مع تكاليف منافسيه الدوليين المحتملين[2].

وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية البنك يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه ولكن يضاف أليها سبب آخر هو أن المنتجات البنكية التي يقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بإفتراض تساوي العوامل الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي يقدمها البنك أقل جاذبية كلما ضعفت حصته من السوق ذات التوازن.

ولقد بينت النتائج لدراسات[3] حول مؤشرات التنافسية مايلي:

- في معظم الأنشطة وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار والتكلفة فقط؛
- يمكن للبنوك أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي وأن الوصفة الحسنة للبنوك يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى بنوك أخرى حتى خارج بلدها مثل نماذج البنوك الأجنبية؛

---

[1] مليحة يزيد، مرجع سبق ذكره، ص228.

[2] نفس المرجع، ص229.

[3] Donald G. McFetridge, Op.cit. P08.

- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية البنك تتطلب استعمال تقنيات تصميم وإنتاج منتجات بنكية مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير؛
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل فقط.

II-3-2-1-أبعاد الميزة التنافسية

يتميز البنك وفقا لأبعاد متعددة ، تعكس رغبات العميل من جهة ، ومن جهة أخرى فإن هناك اختلافا في التركيز على هذه الأبعاد من صناعة لأخرى ، وكذلك من فترة زمنية لأخرى، فالتتبع التاريخي يظهر أن التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين كان منصباً على تدنية التكلفة ، ثم زِيدَ عليها النوعية والجودة وذلك في السبعينيات والثمانينيات ، ثم أصبحت المرونة أهم بعدٍ في التسعينيات نتيجة سرعة حركة الأعمال والأسواق[1].

وعليه فإن تميز البنك يكون بطرائق مختلفة كأن تكون خدماته الأسرع Faster، أو الأرخص Cheaper أو الأفضل Better ، أو الأحدث Newer ، وعلى العموم فقد اختلف الباحثون في تحديد هذه الأبعاد على وجه الحصر والجدول التالي رقم (II-2)يوضح ذلك.

جدول رقم (II-2): أبعاد الميزة التنافسية وفق مجموعة باحثين

الباحث	الأبعاد
Evans & Collier, 2007	التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم
Buckland & O'Brien 1989	التميز، التكلفة، الابتكار، النمو، التحالف
Krajewski & Ritzman, 1999	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.
Slack, 1998	التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع.
Macmillan & Mahan, 2001	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.

المصدر: عودة أحمد ، وليد العواودة، " **العلاقة بين نظام الملومات الاسترتيجية والميزة التنافسية : دراسة حالة (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في اسوق الدولي)**"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 33، العدد 04، الأردن ، 2011، ص 32.

[1] إيثار عبد الهادي، "**أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس دراسة تحليلية في شركة الصناعات الإلكترونية**"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد (العراق)، 1999، ص11.

– **بعد التكلفة** : إن المؤسسات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من المنافسين لها، وتمثل التكلفة الأقل الهدف العملياتي الرئيسي للمؤسسات التي تتنافس من خلال التكلفة وحتى المؤسسات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلفة منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها[1].

ويمكن للبنك تخفيض التكاليف من خلال الإستخدام الكفء لموارده المتاحة له فضلاً عن التحسين المستمر لجودة الخدمات والإبداع في تصميم الخدمات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتجية البنك ليكون قائدة في مجال الكلفة.

– **بعد المرونة:** وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من عميل إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثر، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة، وتتضمن المرونة مرونة المنتج وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل عميل وذلك من خلال إجراء تغيرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة ، فالعميل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي[2]:

- مرونة الخدمة: وهي قدرة العمليات على تقديم خدمات جديدة أو معدلة؛
- مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لتقديم مزيج من الخدمات؛
- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى حجم النشاط الناتج لتقديم أحجام مختلفة من الخدمات؛
- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم الخدمات.

---

[1] بن عيشي بشير و أ.بن عيشي عمار،"**أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة**"، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار ، الجزائر يومي14/15 فيفري 2012.

[2] عودة أحمد ، وليد العواودة، " **العلاقة بين نظام الملومات الاسترتيجية والميزة التنافسية : دراسة حالة (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي)**"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 33، العدد 04، الأردن، 2011، ص33.

– **بعد التميز** : تتجه المؤسسة لكي تبدو متميزة عن منافسها في عيون وأذهان العملاء، فتسعى لتهيئه فروق تميز عروضها المقدمة للعملاء، وذلك من خلال اشتمالها على خدمات إضافية مكملة مثل جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء، وضمان أطول وأشمل لمنتجاتها أوسبل راحة أخرى، حيث تسعى المؤسسة في هذا النوع من التنافسية إلى التحلي بأداء فائق متميز عن منافسبها في مجال هام من وجهة نظر العميل، فتحاول أن تكون المتميزة في أحد أو بعض المجالات تكميز العاملين بالكفاءة ، تميز الخدمة ، تكنولوجا متميزة أو طرق مميزة في التوزيع .

– **بعد الإبتكار (الإبداع)** : يعتبر الإبتكار بعداً رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الإستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خَلّاق، سواءاً في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة، أو إيجاد طرق جديدة أكثر خلقاً للقيمة في مجالات النشاط الإقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة الشيء الذي تكون محصلته دعم قوى للموقع التنافسي للبنك.

– **بعد التسليم**: بعد تزايد أهمية الوقت للعميل، إزدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف البنوك، وتمثل السرعة مدى قدرة البنك على مقابلة طلبات العملاء للخدمات بانتظام تقديمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة.

إن قدرة البنك على تقديم الخدمات في الوقت الذي يرغبه العملاء وبالدقة والسرعة المطلوبين يتأثر بالعديد من التغيرات التى يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والتوقفات والعطلات ومعدل غياب العاملين ،دوران العمل وأنظمة الرقابة.

وفي ضوء ذلك فإن بعد التسليم يشير إلى قدرة البنك على إرضاء العملاء من خلال حصولهم على الخدمات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المعينة[1].

II–3–3–علاقة رضا العميل بالميزة التنافسية للبنوك

يعتبر رضا العميل عن الخدمات البنكية التي تقدم له والطريقة التي تؤدي بها هي الغاية التي تسعى كثير من البنوك المهتمة بالعميل تأكيدها، بل إنها تكاد تكون الشعار الذي ترفعه إدارتها "بنوك موجهة لخدمة العملاء"

[1] عودة أحمد ، وليد العواودة، مرجع سبق ذكره، ص34.

وذلك إشارة منها لموقعها السوقي المتميز، وتقوم البنوك التي تستخدم هذا الأسلوب بإجراء دراسات وبحوث تسويقية مستمرة للتعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء، محاولة الإستجابة بشكل متواصل لهذه الحاجات المتطورة باستمرار والتكيف مع الظروف البيئية التي تتحكم في ذلك ، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن حاجات ورغبات العملاء تركزت حول أربع أشياء[1]:

-الحاجة إلى السرعة في إنجاز الخدمات البنكية؛

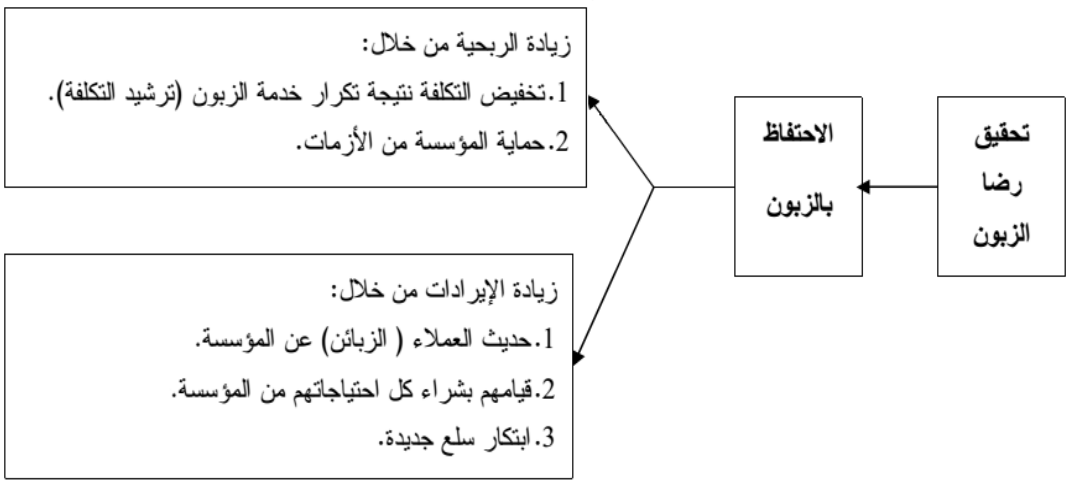
-الحاجة في معاملة أفضل من جانب موظفي البنوك؛

-الحاجة إل حلول مناسبة لمشاكلهم المطروحة على موظفي البنوك؛

-الحاجة إلى القيام بأي نشاط يناسبهم.

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التى تميز البنك عن غيره من البنوك المنافسة له، والتي تحقق له موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة، حيث يستطيع البنك تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحديده للأبعاد التنافسية، والتركيز عليها من خلال تقيم خدمات التي ترضي حاجات العملاء، وعلى ضوء هاته الأبعاد تتحدد أهداف البنك، وعموما يمكن للبنك تحقيق ميزة تنافسية من خلال توجهه بالعميل والذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء الكلي للبنك في شكل زيادة ربحيتها ونمو عائدها حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(II-4):

الشكل رقم (II-4): يوضح رضا العميل و الميزة التنافسية



المصدر: محمد بن حوحو، حكيم بن جروة،" **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية**"، الملتقى الدولي بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي:08 و09 نوفمبر 2004.

[1] زيدان محمد،"**دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك**"،مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، الجزائر، العدد الثاني، 2002، ص13.

يبين الشكل السابق رقم (II-4) بأن البنك يمكنه إعتماد طريقة أو أكثر من الطرق التالية لإرضاء العميل سعياً منه نحو ميزة تنافسية تدعم مركزه، متمثلة في زيادة الإيرادات أو الأرباح وذلك كما يلي[1] :

1- ترشيد التكاليف/تخفيض التكلفة: الكفاءة التكاليفية من أفضل الطرق لصيانة الميزة التنافسية للبنك والمحافظة عليها في السوق ، و هي المحافظة على العملاء، فالإستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على العملاء تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على عملاء جدد وطبقاً للبحوث الميدانية نجد أن تكلفة المحافظة على العميل أقل بخمس مرات من تكلفة الحصول على عميل جديد؛

2- السعر الأقل أو الأداء المرتفع أو الاثنين معاً : إذا حاول منافس جذب أحد عملاء البنك فعليه إما أن يقدم له سعر أقل بكثير مما يقدمه البنك أو يقدم مستوى خدمة أعلى أو الأثنين معا كما أن الواقع يشير إلى أنه من الصعب على عميل راضٍ عن تعامله مع البنك ما أن يتحول إلى أخرى؛

3- حماية البنك من الأزمات: حماية البنك من الأزمات هي النتيجة الثالثة للإهتمام بالعميل والتي تؤدي إلى زيادة الربحية، إن حماية البنك من الأزمات تأتي من خلال حماية الخدمة من التلاعب أو العبث بها؛

4- إنتشار الحديث الإيجابي عن البنك: من أفضل الطرق التي تؤدي إلى نمو الأعمال هو الحصول على عملاء جدد بدون إستثمارات إضافية أو إدخال تعديلات جوهرية على الخدمات أو التسويق أو زيادة نقاط التوزيع وتعتبر الكلمة الإيجابية أحد أساليب تحقيق هذا الهدف؛

5- إبتكار خدمات جديدة: إن زيادة إيرادات البنك وكذلك توليد عوائد إضافية له تتحقق أيضاً من خلال تقديم خدمات جديدة للعملاء، فالعميل ذو الولاء ومستوى الرضا المرتفع عن خدمات البنك سوف يشاركه في تحقيق نجاح الخدمات الجديدة وتقديم أفكار جديدة أيضا خاصة في المراحل المبكرة لابتكار الخدمات الجديدة.

بالإضافة إلى ماسبق، يجدر بالبنك خدمة العملاء عن طريق الانترنيت: من المهم إيجاد سبل جديدة لتحقيق خدمة أفضل للعملاء ويعتبر الإنترنيت من أحدث الطرق المستعملة لتحقيق هذا الهدف. وربما يمكن القول أنه بفضل الإنترنت تتجه الأسواق إلى المنافسة الكاملة، فقد سمح الإنترنت باتصال سهل وسريع بين العملاء وبين البنوك فيما، ويحقق استخدام البنوك الإلكترونية مجموعة كبيرة من المزايا نحاول أن نبين بعضها كالآتي[2]:

---

[1] محمد بن حوحو، حكيم بن جروة،" **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية**"، الملتقى الدولي بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي:08 و09 نوفمبر 2004.

[2] مثال مرهون ، نبيل ذنون، "**معيقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في القطاع المصرفي الحكومي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخامس والعشرون ،العراق، 2010، ص-ص:5-6.

- تحسين العلاقة بين البنك والعملاء، حيث تكفل سرعة عمليات التحويل الإلكتروني وانخفاض كلفتها تحقيق رضا العملاء وتطوير ثقافتهم في التعامل البنكي؛
- إعادة هندسة النظم البنكية بما يوفر الدقة وتخفيض التكلفة؛
- تطوير أساليب الرقابة على العمل البنكي ومراجعة عمليات معالجة البيانات لكافة مكونات نظام المعلومات الإلكترونى، العاملين والأجهزة والبرامج وقاعدة البيانات؛
- والعنصر المهم بالنسبة لنا وهو تحسين المركز التنافسي للبنك؛
- استخدام نظم متطورة في مجالات عمل البنك وتقليل الأعمال الورقية، ويتمثل ذلك في تقليل الاعتماد على النماذج الورقية والشيكات التقليدية وغيرها من المعاملات الورقية؛
- تحقيق عنصر السرعة في الإنجاز وتحسين التدفق النقدي وموثوقية تلك التدفقات وسرعة تداول؛
- توفير أمن المعلومات وسريتها للأطراف المختلفة؛
- ولعل أهم مزايا العمل البنكي الإلكتروني إضافة إلى السرعة، هو قلة التكاليف ويمتد ذلك ليشمل ليس النفقات الإدارية المتعلقة بإنجاز المعاملات حسب، بل عدم الحاجة إلى الإستثمار المكلف في إقامة الفروع البنكية وتقليص عدد العاملين بالإضافة إلى تقديم خدمات مالية بنكية جديدة تلائم إحتياجات العملاء مثل دفع الفواتير وتحديث المعلومات الخاصة بالأرصدة وسحب وتحويل مبالغ من الحسابات وغيرها مما يزيد في الحصة السوقية للبنك ومن ثم أرباحه ، فيتعزز موقعه التنافسي بكسب رضا العملاء

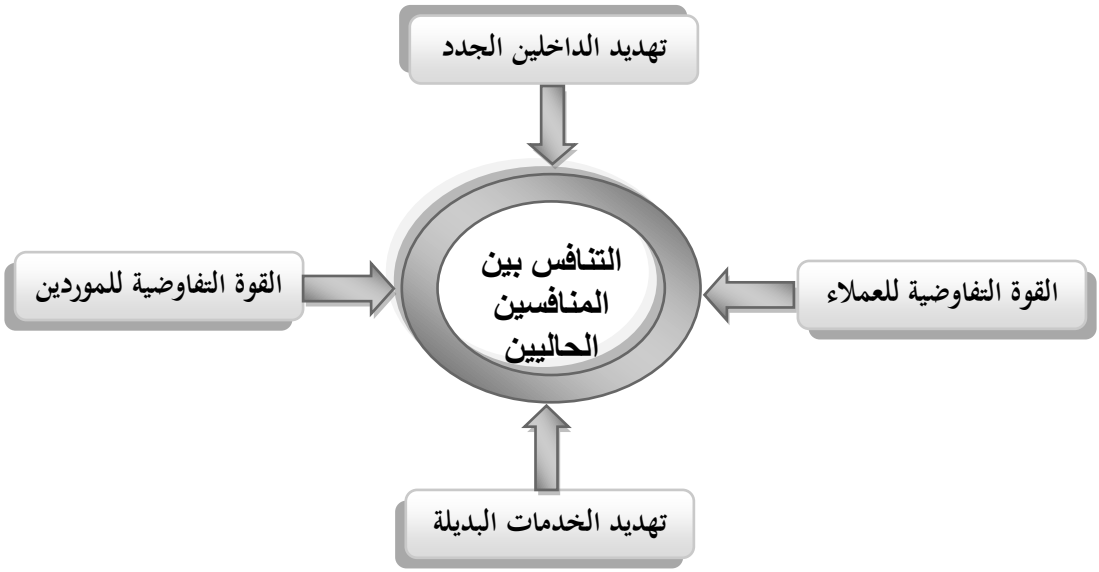
II-4-تحليل الاستراتيجيات التنافسية للبنوك

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الاستراتيجية التنافسية من خلال تحليل البيئة التنافسية ، ثم نتناول الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية

II-4-1-تحليل بيئة التنافس

تم تطوير نموذج القوى التنافسية الخمس التي كتبها مايكل بورتر في 1980، ومنذ ذلك الوقت أصبح أداةً هامةً لتحليل هيكل الصناعة للمؤسسات في العمليات الاستراتيجية.، وفقا لنموذج بورتر فعلى استراتيجية البنك أن تكون متوافقة مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للبنك ، وقد حدد بورتر القوى التنافسية الخمسة التي تشكل الصناعة أو السوق، هذه القوى هي التي تحدد شدة المنافسة وبالتالي، ربحية وجاذبية القطاع وعادة ما يتم وصف القوى التنافسية الخمس كما في الشكل رقم (II-5).

الشكل رقم (II–5): القوى الخمس للمنافسة حسب بورتر



Source: Michael E. Porter, « **The Five Competitive Forces That Shape Strategy** » Harvard business review, Vol86, Issue1, January (2008), P04.

من الشكل يمكننا القول، أنه لكل قوة تنافس تأثير على البنك وهذا كما يلي[1]:

1– تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة:

إن البنوك الوافدة أو الجديدة، تشكل خطرا كبيرا على البنوك المتواجدة أصلا في السوق. حيث أنها تقلص في مردودية هذه الأخيرة، والتي يجب عليها أن تضع حواجز ومعرقلات تمنع الدخول. ومن بين هذه العقبات ما يلي:

- متطلبات رأس المال ؛
- اقتصاديات الحجم ؛
- تمييز المنتج ؛
- تكاليف التحويل ؛
- هوية العلامة التجارية ؛
- سهولة الحصول على قنوات التوزيع ؛

[1] روبرت أ. بتس، ديفيد. لي، مرجع سبق ذكره، ص138–155.

- التهديد بالانتقام الهجومي.

2- القوة التفاوضية للعملاء

يمكن لعملاء لمنتجات أو خدمات صناعة ما، أن يمارسوا أحيانا ضغوطا ملحوظة على المؤسسات القائمة لتأمين أسعار أقل، أو خدمة أفضل. لا يشكل العميل الكثير من التهديد للصناعة البنكية ، ولكن أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على قوة عملاء البنوك هي تكاليف التحويل العالية نسبياً، إذا كان العميل لديه أحد البنوك يخدم احتياجاته، في الإيداع والادخار، تسيير الحسابات ..الخ، فسيكون من الصعب لذلك العميل التبديل إلى بنك آخر[1]. وفي محاولة المنافس لإقناع العملاء للتبديل لصالح بنكه فإن سياسة تخفيض سعر التحويل فعالة جداً.

3- القوة التفاوضية للموردين

يستطيع الموردون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما تكون منتجاتهم محورية للعملاء - يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عملية - يكونوا أكثر تركيزا من العملاء- يمتلك الموردون أيضا كمية معينة من القوة على صناعة ما عندما يكون من الممكن أن يدخلوا هذه الصناعة بأنفسهم (إستراتيجيات التكامل إلى الخلف).

4- طبيعة المنافسة في الصناعة

يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين ، التوزيع وجاذبية العملاء ومن ثم تؤثر مباشرة على الربحية، حيث مع تزايد كثافة المنافسة، تقل جاذبية الصناعة، وتنخفض الربحية الصناعية عندما لا يكون للصناعة قيادة واضحة - المنافسون في الصناعة كثيرون - يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة — يواجه المنافسون حواجز خروج عالية — لدى المنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم - تعاني الصناعة من تخفيض في الإجمال أو تلاشي النمو.

---

[1] Investopedia, «**The Industry Handbook: The Banking Industry**», [Online], [22/03/2015,02:53pm] Available : http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/banking.asp

5- تهديد حالات الإحلال

إن إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد خدمات الصناعة البنكية ، يؤثر على ربحية الصناعة، حيث يجب على البنوك أن تبحث عن الخدمات التي تؤدي نفس الوظيفة، مثل خدمات البنوك الشاملة وخدمات مؤسسات التأمين.

وضمن تحليل البيئة الخارجية فإن الوصول الى تحقيق الميزة التنافسية، يتم من خلال ثلاث مراحل اقترحها Porter وهي[1]:

1. تحديد هيكلة القطاع الذي ينتمي إليه البنك: وتحديد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى الخمسة، ومن خلال دراسة هذه القوى، يمكن تحديد جاذبية السوق في القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للبنك، وبازدياد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للبنك وصعوبة تحقيق عائد على الإستثمار بشكل مقبول؛
2. إقرار الإستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على البنك أن يقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء كان ذلك من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة التي تُكسَبُ خلالها الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الاجمالية، أم من خلال إستراتيجية إكتساب الميزة التنافسية عن طريق إبراز صفة في الخدمة / المنتج وذات قيمة للعميل؛
3. تطبيق الإستراتيجية التنافسية: على البنك أن ينظر لهذه المرحلة على أنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة يقوم البنك فيها بإعادة تقييم القطاع الذي ينتمي اليه ووضعه التنافسي فيه.

إن الحديث عن تحليل البيئة التنافسية والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتوراً إذا لم يتم ربطه بالإستراتيجيات التنافسية، والتي ترسم وتصاغ على أساس ذلك التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية. لذلك سوف نحاول التفصيل في الإستراتيجيات العامة التي حددها Michael Porter، لنوضح ما يقصد بها ثم ماهي متطلبات تطبيقها وفي الأخير مميزاتها والمخاطر التي يمكن أن تنجم عن اعتمادها. وهذه الاستراتيجيات العامة هي[2]:استراتيجية قيادة التكلفة؛ استراتيجية قيادة التميز؛ استراتيجية قيادة التركيز.

---

[1] محي الدين القطب، "**الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**"، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن (عمان)، 2012، ص100.

[2] Michael Porter, Op.cit , P53

II-4-2- استراتيجية قيادة التكلفة

يتكون هذا المطلب من ثلاث فروع هي : مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة؛ متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة؛ مميزات استراتيجية قيادة التكلفة؛ مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة.

أولا: مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها. والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة الى العميل بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها افوز بحصة من السوق[1].

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في تخفيض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس المجال الصناعي.

إن استراتيجية قيادة التكلفة هي استراتيجية تهدف الى جعل البنك ذو خدمة بأقل تكلفة في القطاع وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق قيادة القطاع في تدنية سعر البيع من خلال مجموعة من الطرق والسياسات الوظيفية أهمها[2] تنمية قيم تنظيمية تركز أساسا على الاهتمام الواعي بشأن التكلفةو التركيز بشكل أساسي في العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن؛ وتقديم خدمات بنكية أساسية دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي تؤدي إلى زيادة تكلفة الخدمة.

ثانيا؛ متطلبات استراتيجية قيادة التكلفة

ويمكن تحقيق تكلفة أقل باستخدام الطرق التالية[3]:

---

[1] زغدار أحمد، "**المنافسة –التنافسية والبدائل الاستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن (عمان)، 2011، ص50.

[2] إسماعيل محمد السيد، "**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**"، مكتب العربي الحديث ، مصر(الإسكندرية) ، 1993، ص200.

[3] عبد العزيز صالح بن حبتور، "**الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير**"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان (الأردن)، 2007 ص228.

- تنمية ثقافة تنظيمية تركز اساساً على الاهتمام الواعي والمدروس للعاملين بشأن التكلفة، وفي ظل هذه الثقافة يضع جميع العاملين نصب أعينهم مسألة التكاليف وضرورة العمل على تخفيضها إلى مستوى الحد الأدنى؛
- محاولة تقديم خدمة أساسية بعيداً عن أي نفقات إضافية كمالية تؤدي إلى زيادة تكلفة الخدمة؛
- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية إلى عمليات ذات تكلفة منخفضة؛
- استخدام مدخلات منخفضة السعر دون المساس بجودة الخدمة ؛
- استخدام وسائل دعائية لترويج الخدمة مع تخفيض المبالغ المرصودة للترويج؛
- الإستغناء عن الوسطاء في إيصال الخدمة الى العميل مباشرة؛
- تعديل موقع البنك بحيث يكون أقرب الى العميل؛
- محاولة إيجاد نوع من التكامل سواءً كان ذلك تكاملاً رأسياً أمامياً أو رأسياً خلفياً.

كما أنه لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة أو ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، يمكن استخدام المحددات لرئيسية للتكلفة والتي يطلق عليها مسمى Cost Drivers وتشمل مايلي[1]:

1. وفورات الحجم؛
2. وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
3. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
4. تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
5. درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
6. وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي؛
7. استغلال عنصر الزمن؛

[1] نبيل خليل مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ التنافس**"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر (الإسكندرية)، 2003 ص236.

8. تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع مصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع.

9. اختيارات إستراتيجية و قرارات تشغيلية أخرى مثل:

- تخفيض عدد المنتجات البنكية أو الخدمات المعروضة؛
- الحد من الخدمات المقدمة للعملاء بعد الحصول على الخدمة؛
- درجة أقل من الأداء والجودة للخدمات؛
- رواتب ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع المنافسين؛
- تخفيض عدد المنافذ المستخدمة في التوزيع؛
- خفض حجم المنفق على بحوث تطوير المنتجات البنكية بالمقارنة بالمنافسين؛

ثالثا: مميزات إستراتيجية قيادة التكلفة

تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للبنوك العرضة لخدماتها بأقل تكلفة وهي[1]:

- فما يتعلق بالمنافسين: فالبنك صاحب الخدمات البنكية ذات التكلفة الأقل يكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- فيما يتعلق بالعملاء: فالبنك صاحب الخدمات البنكية ذات التكلفة الأقل سوف يتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- فيما يتعلق بالموردين: فالبنك صاحب الخدمات البنكية ذات التكلفة الأقل يمكنه –في بعض الحلات–أن يكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة قي حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح بتحديد السعر وتحقيق الهامش ربح معين؛
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين الى السوق: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛

[1] نبيل خليل مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ التنافس**"، مرجع سبق ذكره، ص234.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالبنك صاحب الخدمات البنكية ذات التكلفة الأقل يمكنه –مقارنة مع منافسيه– استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد الخدمات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة كخدمات المؤسسات المالية الأخرى.

يتضح مما سبق أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدراً من الحماية للبنك ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة في مقدرة البنك على تحديد سعر الخدمة.

رابعا: مخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة

وعلى الرغم من قدرة استراتيجية قيادة التكلفة على خلق مزايا تنافسية، وتحقيق أرباح للبنك الذي يتبناها قياسا بالمنافسين في الصناعة البنكية، إلا أنها لا تخلو من بعض السلبيات والمخاطر التي يجب أن تأخذ في الحسبان، فالتغيير التكنولوجي مثلا يبطل الإستثمارات السابقة في ميزة التكلفة الأقل، بالإضافة إلى التعلم الحاصل في تلك الفترة أيضا والذي يجعل من السهل التقليد من طرف المنافس؛ وقد تسبب عدم القدرة على رؤية الخدمة المطلوبة أو تغيرات التسويق بسبب الاهتمام المفرط للتكلفة فقد لشريحة كبيرة من الحصة السوقية نظراً لعدم التفات البنك لرغبات العميل في القيمة والجودة[1].

II–4–3– إستراتيجية التميز

يتكون هذا المطلب من ثلاث فروع هي : مفهوم استراتيجية التميز؛ متطلبات استراتيجية التميز ؛ مميزات استراتيجية التميز ؛ مخاطر استراتيجية التميز.

أولا؛مفهوم استراتيجية التميز

تستند استراتيجية التميز الى قدرة البنك على خلق خدمات ينظر إليها في جميع أنحاء الصناعة البنكية التي ينتمي اليها البنك باعتبارها فريدة من نوعها، ويمكن للبنك بعد ذلك أن يتقاضى مقابلاً عن ذلك، إن هذا

[1] محي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص104.

التخصص والتميز يمكن أن يرتبط بتصميم وصورة العلامة التجارية، أو التكنولوجيا، أوميزات إضافية للخدمات البنكية، أو خدمة العملاء[1].

يعتبر التمايز استراتيجية لكسب عائدات أعلى من متوسط العائد في قطاع محدد، وينتج عنها من الولاء للبنك ، والذي بدوره يقلل من حساسية العملاء للأسعار، يمكن عادة أن يتم تمرير زيادة التكاليف إلى العملاء [2]. إن استراتيجية التمايز أكثر فعالية في توليد الأرباح إذا ما تم مقارنتها مع استراتيجية السيطرة بالتكاليف لأن التميز يخلق حاجزا دخول قوي أما المنافسين؛ بينما تكون استراتيجية السيطرة بالتكاليف أكثر فعالية في زيادة في الحصتة السوقية.

ثانيا؛ متطلبات إستراتيجية التميز

حتى يضمن البنك إستراتيجية تميز ناجحة ودائمة، عليه أن يسعى لتكثيف مجهودات البحث والتطوير للخدمات من خلال تقديم خدمات متنوعة مختلفة وفي زمن أقل، زيادة فعالية خدماته، كذلك خدمة العميل من خلال تقديم المساعدة الإستشارية له، تقديم الخدمة في زمن قصير، وتقديم شروط ائتمانية أفضل.

ويحقق البنك ميزة تنافسية أفضل ولزمن أطول إذا استعمل هذه الإستراتيجية على أساس التفوق في تطويره لخدماته و جودتها، وتقديم خدمات مساعدة أكبر للعميل، وتقديم الخدمة ذات قيمة أكبر للعميل، كما أن نجاح إستراتيجية التميز يرتبط بتوفر المتطلبات التالية:[3]

- امتلاك البنك لقدرات تسويقية وتكنولوجية وإبداعية عالية؛
- امتلاك البنك لقدرات بحث وتطوير قوية؛
- تمتع البنك بسمعة جيدة، سواء في الجودة أو في التكنولوجيا؛
- اتصال فعال بين قنوات التوزيع؛
- تنسيق وثيق بين وظائف البحث والتطوير والتسويق؛
- امتلاك ومعرفة تامة للمهارات الكامنة، واستغلالها في الإبداع .

---

[1] Ritika Tanwar, «**Porter's Generic Competitive Strategies**», Journal of Business and Management, volume15, Issue 01 (Nov-Dec 2013), PP 11-17.

[2] Idem

[3] فلاح حسن الحسيني،"**الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن ، 2000 ، ص 186.

كما أنّ نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية يتوقف على مايلي[1]:

1- عوامل داخلية منها :

- الاستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات البشرية و تشجيعها على الإبداع و التطوير للخدمات البنكية وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيّد لقدراتها و مهاراتها؛
- دعم جهود البحث و التطوير لتحسين جودة الخدمة ؛
- تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على احتياجات العملاء المتغيّرة؛
- انتقاء الموارد التكنولوجية و الكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة.

2- عوامل خارجية منها :

- مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين خدمات البنك مقارنة بخدمات المنافسين؛
- مدى مرونة الخدمة البنكية وتوافقها مع رغبات العملاء؛
- مدى قلّة البنوك المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية .

ثالثا: مميزات إستراتيجية التمييز

يستفيد البنك المتميزة عادة من المزايا التالية:

- الخدمات المتميزة قليلة الحساسية للتغير في السعر لأن الدافع الرئيسي لإقبال العملاء عليها ليس السعر بل هو السعي للحصول على القيمة الإضافية التي يبحثون عنها ولهذا فان العملاء لا يمارسون ضغطا عليها؛
- التكلفة الكبيرة التي يتطلبها التميز تجعل البنك يبيع بسعر مرتفع، لتغطية تكاليفه والحصول على هامش ربح يضمن لها الاستمرار نشاطها مادام العميل لا يعير السعر اهتماماً؛
- جني أرباح معتبرة كلما زاد الفرق ما بين علاوة السعر الناتج عن التميز والتكلفة المتحملة في سبيله، ما يستدعي من البنك الإهتمام بضغط التكاليف الى حد قريب من مستواها لدى لمنافسين؛

---

[1] سملالي يحظيه،"**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة ، يومي: 23/22 أفريل 2003.

- ولاء العملاء لمخدمات البنك يعتبر عاملا رئيسيا في الحد من الضغوط التنافسية لأنه يشكل حاجزا قويا أما دخول المنافسين الجدد والذين يجدون صعوبة كبيرة في الدخول الى لسوق واستمالة العملاء؛
- مرونة الخدمة المتميزة يحد من ظهور خدمات بديلة ويجعل العميل يستغني عنها؛
- قد يملك البنك أسرارا خاصة لتميز خدمات، من الصعب محاكاتها، بنفس الطريقة وهو ما يشكل حاجزا قويا أمام ظهور المنافسين الجدد، بالشكل الذي قد يتحول معه إلى محتكر؛
- استمرار محافظة البنك على مصادر تميزه لفترة زمنية معينة يجعله محمياً من هجمات المنافسين؛
- الحصة السوقية للبنك المتميز عادة ما تكون كبيرة في البنوك الداخلة أولا إلى السوق؛

وبصفة عامة يمكن للبنك المتميز أن يجني العديد من المزايا التي يمكن لها أن يساهم في تطويرها، وتزيد فرص نجاحه، كما يمكنه من احتلال مركز تنافسي جيد داخل بيئته.

رابعا؛ سلبيات استراتيجية التمييز

يجب على البنوك التي تعتمد إستراتيجية التميز الحذر من الوقوع في بعض الشراك الخادعة عند التطبيق، ومن أهم هذه الشراك مايلي[1]:

- محاولة البنك التركيز على أحد ملامح الخدمة لخلق التمايز بينما العميل لا يرى أن هذا الجانب من الخدمة يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها؛
- محاولة التمادي في خلق التمايز والذي قد يترتب عليه الإرتفاع الشديد في التكاليف مع وجود خصائص في الخدمة لا يحتاج إليها العميل، أو قد يستغني عنها في مقابل سعر أدنى؛
- عدم قدرة البنك على خلق ذلك التمايز الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ويمكن أن يعرض كل مجهودات البنك وما تم صرفه من نفقات هباءاً ؛
- يمكن للبنك أن يصرف الشيء الكثير لخلق التمايز، لعددٍ محدودٍ جداً من العملاء، لكنه لا يمكنها تغطية هذه النفقات؛
- محاولة البنك فرض سعر عالي جداً مقابل ما تتمتع به الخدمة من تمايز.

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 230.

II-4-4-استراتيجية التركيز

يتكون هذا المطلب من ثلاث فروع هي: مفهوم التركيز؛ متطلبات استراتيجية التركيز؛ مميزات استراتيجية التركيز؛ مخاطر استراتيجية التركيز.

أولا؛ مفهوم استراتيجية التركيز

وهي الإستراتيجية التنافسية الثالثة، حيث يجب على البنك الذي يطبقها أن يرتكز جميع مجهوداته على قطاع سوقي واحد، أي يركز على مجموعة محدودة من العملاء ذوي الحاجات المتحانسة، كما يمكن للبنك أن يركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل[1]، وتستند قيمة هذه الاستراتيجية على الإعتقاد بأن وحدة العمل الاستراتيجي التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجى معين بكفاءة أكبر من منافسيها، إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية والحصة السوقية الإجمالية[2].

والفرق بين إستراتيجية التركيز وباقي الإستراتيجيات التنافسية هو إقتصار البنك على التعامل مع نسبة صغيرة من السوق وليس كامل السوق، وذلك من خلال خدمة قطاع سوقي معين بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية من حالة إستهداف السوق ككل،و قد تبنت كثير من المؤسسات هذه الإستراتيجية كمؤسسة BMW لصناعة السيارات، حيث نجدها تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة والراقية، ولا تتعامل مع باقي الأسواق كالسيارات الرياضية أوالشاحنات أوالحافلات، مما أكسبها صفة التركيز.

وتأخذ إستراتيجية التركيز ثلاثة أشكال وهي[3]:

- تنمية السوق: يتم تنمية وتوسيع سوق خدمات البنك من خلال الحصول على أكبر حصة في السوق الحالي، أو الدخول إلى أسواق جديدة على المستوى العالمي؛

---

[1] مزوغ عادل، "**دراسة نقدية لاستراتجية « Porter » التنافسية**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 10، جوان (2013)، جامعة حسيبة بوعلي ، الجزائر (الشلف)، ص51.

[2] ذياب جرار ، "**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلة في مصانع الأدوية الفلسينية**"، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثالث، نيسان(2004)، فلسطين، ص47.

[3] سعد غالب ياسين، "**الإدارة الدولية**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999 ، ص168.

- تنمية الخدمة: تهتم إستراتيجية التركيز بإجراء تعديلات، وتحسينات، وتغييرات على خدمات البنك بما يضيف مزايا جديدة للخدمة، أو بما يوثّق صلة العميل بالخدمات المتاحة في السوق الحالي من خلال تلبية رغباته وحاجاته رغم تنوعها وتجددها، وبالتالي تحقيق رضاه عن خدمات البنك؛
- التكامل الأفقي؛ يعني أن البنك يعمل على امتلاك أو شراء بعض الوحدات الجديدة أو شراء بعض البنوك أو الوحدات المنافسة، أو على الأقل السيطرة عليها لتلبية رغبات العملاء المتزايدة.

ثانيا؛ متطلبات إستراتيجية التركيز

يتوقف نجاح استراتيجية التركيز بشكل خاص على مدى تلاؤم القطاع الذي يستهدف البنك التنافس من خلاله مع قدرته في التركيز في ذلك الجزء باتجاه استبعاد المنافسين الآخرين والمحتملين ومنعهم من التأثير في حصة البنك.

لكن في هذه الحالة يجب توفر مجموعة من الشروط هي[1]:

- العمل عل توفير المهارات والموارد اللازمة لخدمة القطاع السوقي المستهدف؛
- تفادي محاولة الدخول إلى القطاعات السوقية التي يعمل بها المنافس بقوة عالية؛
- المعرفة التامة بكل التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية والتي قد تؤدي إلى تخفيض الحاجة لبعض الخدمات التي يقدمها البنك؛
- متابعة تحولات النمو في القطاع السوقي المستهدف، فالسوق الذي قد ينمو بسرعة هو ملائم لدخول منافسين جدد، على عكس السوق ذو النمو المنخفض.

ثالثا؛ مميزات استراتيجية التركيز

يتمع البنك الذي تبنى استراتيجية التركيز بعدة مزايا يمكن أن نفصل فيها حسب قوى التنافس على النحو التالي[2]:

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبور، مرجع سبق ذكره، ص230.

[2] شارلز وجاريت جونز، **"الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"**، ترجمة؛ محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض) 2001، ص 327.

المنافسين: إن البنك الذي يتبني إستراتيجية التركيز يتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي يستطيع من خلاله تقديم خدمة لا يستطيع منافسوه تقديمها.

العملاء: إن القدرة على تقديم خدمات متميزة يمنح البنك قوة ضغط على العملاء، نظرا لأن الخدمات المطلوبة لا تمثل جزءاً كبيرا من رقم الأعمال ، الأمر الذي يمنحه وضعا أقوى على حساب العملاء، خاصةإذا كان البنك قادراً على تحميل الزيادة في الأسعار على العملاء الذين لديهم ولاء لخدمات البنك.

الداخلون الجدد؛ ينبغي عليهم التغلب على ولاء العملاء للبنك الذي ينتهج إستراتيجية التركيز،وذلك على اعتبار أن هذا الولاء يشكل حاجزا للدخول.

المنتجات البديلة؛ بتطبيق البنك لإستراتيجية التركيز وكيسبه لولاء العملاء، فإن العملاء ليسوا في حاجة إلى هذه الخدمات البديلة، كون ولاء العملاء للعلامة يعمل على التخلص من تهديدها.

رابعا؛ سلبيات استراتيجية التركيز

إن اعتماد إستراتيجية التركيز يصطدم هو الآخر بمجموعة من المخاطر والصعوبات نذكر منها:[1]

- زيادة تكلفة الخدمات لمحدوديتها بسبب التركيز على فئة محددة من العملاء ، والتوجه إلى قطاع ضيق من السوق، وبالتالي تكون الخدمات المقدمة بحجم محدد، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفها بسبب توزيع التكاليف على حجم محدود من الوحدات؛
- تضارب بين الرغبة في تخفيض أسعار الخدمات، وتلبية رغبات فئة محددة من العملاء، لأن ذلك يؤثر سلبا على أرباحها؛
- اتساع المجالات التي قد يتميز بها البنك عن منافسيه، مما يجعل تنفيذ الهدف الاستراتيجي المحدد أمراً صعباً؛
- إذا كان البنك يعتمد على تقنيات كل من إستراتيجية السيطرة على التكاليف وإستراتيجية التمييز،فإن ذلك سيجعله عرضة للصعوبات والقيود التي تواجهها هاتين الإستراتيجيتين.

[1] فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 187.

خلاصة الفصل الثاني

خلُصنا في هذا الفصل إلى أن الميزة التنافسية بشكل عام هي قدرة البنك على استغلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات المتوفرة لديه، وتحليل بيئته ليُنتِج قيمة إضافية ينفرد البنك بتقديمها للعميل عن غيره من البنوك. وعليه فإن البنوك تعمل على تحليل أنشطتها عن طريق ما يطلق عليه بسلسلة القيمة، للتعرف على نقاط الربط بين الأنشطة التي يمكن تستغل لخفض تكاليف الخدمات أو رفع من الجودة فالميزة التنافسية متعددة الأبعاد، ولكن يمكن أن تختصر في التكلفة ، المرونة، التميز ، الإبتكار والتسليم.

إن رضا العميل يمكن أن يحقق للبنك ميزة تنافسية أو يدعّم قوته التنافسية مادام قادراً على تقديم قيمة خدمية تلبي حاجة العميل أوتفوق توقعاته، فتركيزه على العملاء وحاجاتهم يؤثر على قدراته التنافسية من عدة نواحي فهو مثلا:

- يدفعه إلى ترشيد التكلفة ؛
- خفض السعر و/أو رفع الأداء؛ يحميه من الازمات؛
- يكسبه سمعة طيبة عن طريق الكلمة المنقولة و التسويق المجاني؛
- يدفعه لابتكار خدمات جديدة؛

كما رأينا في هذا الفصل أن البنك كمؤسسة مالية يشتغل في بيئة تنافسية، تضغط على أدائه عن طريق القوى التنافسية الخمس (المننافسين الحاليين، تهديد المنافيسين الجدد، تهديد الخدمات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين).

إن إدراك البنك لوجوده في بيئة تنافسية يحتم عليه وضع خطة طويلة الأمد أو إستراتيجية واضحة لمجابهة المنافسين، والحفاظ على مكانته، ولذا فقد قدم مايكل بورتر منظر علم الإستراتيجية للمؤسسات باقتراح ثلاث استراتيجيات رئيسية (القيادة بالتكاليف، التميز، التركيز).

سنحاول في الفصل الموالي والأخير الربط بين مفهومي رضا العميل البنكي والميزة التنافسية البنكية عن طريق إجراء دراسة إستقصائية، نتعرف من خلالها مدى تطابق الإطار النظرى مع الواقع الفعلي.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية حول دور رضا العميل في تحقيق الميزة التنافسية بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة

- التعريف بالبنك الوطني الجزائري ؛
- منهجية الدراسة وتحليل البيانات ؛
- عرض أراء العينتين حول متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات .

تمهيد

تُعتبر البنوك الشريان الرئيسي لتمويل الاقتصاد ودفع عجلة التنمية، لذا فقد بقي نشاط البنوك فيتطوّر مستمر منذ نشأتها إلى يومنا هذا، وقد صاحبَ هذا التطور في أنشطة ومعاملات البنوك تطوراً في الدراسات التي تستهدف تطوير العمل البنكي وتحديثه،كي يؤدي دوره بأفضل الطرق، فالدراسات الأكاديمية الإدارية والتسويقية أسهمت بشكل كبير في رفع مستويات الأداء البنكي، عن طريق إدخال مفاهيم جديدة تُعتبر أساسَ أي نشاط اقتصادي في وقتنا الحاضر، ومن هذه المفاهيم رضا العميل والميزة التنافسية.

بعدما تناولنا في الجانب النظري مختلف مفاهيم رضا العميل البنكي، ونفس الشيء بالنسبة للميزة التنافسية البنكية؛ سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على وكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة، بغية التّعرف على مدى رضا العملاء عن هذه الوكالات من جهة، ومعرفة مدى تبنيها للميزة التنافسية البنكية من جهة أخرى، وفي الأخير نختبر مدى تأثير المتغير المستقل للدراسة وهو رضا العملاء على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. ويتمّ ذلك من خلال ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري ؛

المحور الثاني: منهجية الدراسة وتحليل البيانات ؛

المحور الثالث: عرض أراء العينتين حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

III-1- التعريف البنك الوطني الجزائري

يُعتبر البنك الوطني الجزائري أحد مكونات الجهاز البنكي الجزائري التابع لملكية الدولة، وبذلك يلعب دورا مهما في تمويل الاقتصاد، عن طريق تمويله للاستثمار سواء في القطاع العمومي أو الخاص؛ ولهذا سوف نخصص هذا المبحث للحديث عن نشأة البنك الوطني الجزائري، والتعرض للمهام المنوطة به وأهدافه، وكذا عرض الهيكل التنظيمي له.

III-1-1-لمحة حول البنك الوطني الجزائري

III-1-1-1- نشأة البنك الوطني الجزائري

غداة الاستقلال،كان عدد البنوك لا يتعد عشرين بنكاً، وكلها تحت سيطرة الفرنسيين الذين أظهروا تردداً في المشاركة الفعالة في تمويل النشاط الاقتصادي، خاصة بعد أن انتهجت الجزائر نظام الاقتصاد الموجّه. ونظراً لهذه الوضعية، تيقنت الجزائر من ضرورة تولي زمام الأمورو استرجاع تسيير النظام البنكي؛ فشرعت في تطبيق سياسة تأمين البنوك الأجنبية بداية من عام 1966، وكذا إنشاء بنوك أخرى بكل أنواعها، قصد توسيع القطاع البنكي، وكان من ثمار عملية التأميم هذه ميلاد البنوك التجارية الجزائرية، أين كان أول بنك تجاري تمّ تأسيسه هو البنك الوطني الجزائري،وذلك بموجب المرسوم رقم 66 / 178 و المؤرخ بتاريخ 13 جوان 1966 ليحل محل البنوك الأجنبية التي تم تأسيسها والتي نذكر منها:

- القرض العقاري الجزائري التونسي؛
- بنك باريس الوطني؛
- بنك باريس و البلاد المنخفضة؛
- البنك الوطني للتجارة و الصناعة .

وفي 30 سبتمبر 1968، منحت للبنك الوطني الجزائري امتيازات تمثلت في احتكاره لتمويل القطاع الفلاحي، إلا أن هذا الاحتكار لم يدم طويلا، حيث أنه في مارس1982، وفي إطار إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، قررت السلطات العمومية إنشاء مؤسسة مالية بنكية متخصصة هدفها الرئيسي هو التكفل

والإشراف على عملية تمويل وتشجيع التنمية الريفية، وعليه كان ميلاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في 13 مارس 1982.

ثم في سنة 1988 وفي إطار الإصلاحات التي فرضها القانون رقم 01/88 المتضمن قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركات أسهم، فإنه تم تحويل البنك الوطني الجزائري إلى مؤسسة مالية ذات أسهم برأسمال يقدر ب 3.5 مليار دينار جزائري. وأخيرا، وبفضل قانون النقد و القرض رقم 90 / 10 الصادر في 14 أفريل 1990، أصبح البنك الوطني بمثابة بنك غير متخصص.

III-1-1-2- مهام البنك الوطني الجزائري

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي[1]:

1. استقبال الودائع المتعلقة برؤوس الأموال من طرف الأشخاص، كما أن البنك يسمح بالتسديد إما نقدا أولأجل أي عند حلول أجل الاستحقاق، كذلك يُصدر وصولات الاستحقاق، وأيضاً يُصدر وصولات وسندات (وتتم عملية الاقتراض من أجل تغطية الحاجيات التي يتطلبها نشاط معين)؛
2. استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقدا أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين والتحصيل "Le virement et La domiciliation"ورسالة القرض وجميع عمليات البنك؛
3. يمنح قروضاً بجميع أشكالها، سواء كانت قروضا أو تسبيقات بدون ضمانات، وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة؛
4. يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة؛
5. توزيع رؤوس أموال الأفراد ومراقبة استعمالها؛
6. اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدونه، ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين؛
7. يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكتتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات "Bons" الدفعات، المبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين

[1] مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة،**مصلحة القروض**.

"Les collectivitéspubliques "، والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق الذي يُحول إلى أمر ناتج عن العمليات الصناعية، الزراعية، التجارية أو المالية؛

8. يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى ؛
9. التمويل بشتى الطرق لعمليات التجارة الخارجية، استقبال وديعة مبالغ السندات "Les titres" لاستقبال أموال ناتجة عن عمليات الدفع والخاصة بالسفتجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى؛
10. يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات، وخصوصا القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق؛
11. يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقدا أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض؛
12. قبول جميع العمليات المتعلقة بالتظهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية؛
13. يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض؛
14. اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه؛
15. البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أوأجنبية ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

III-1-1-3- أهداف البنك الوطني الجزائري

يسعى البنك الوطني لتحقيق هذه الأهداف و المتمثلة في[2] :

1. تطبيق مخطط في القروض طبقا للمبادئ العامة ؛
2. تحسين التسيير و جعله أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة للتطوير التجاري و ذلك بإدخال تقنيات جديدة مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما بينها وهي CIB، وهي عبارة عن بطاقة سحب ما بين البنوك بالدينار الجزائري ؛
3. التوسع و إنشاء الفروع عبر جميع أنحاء الوطن ووكالات عبر مختلف نقاط الولايات، للاقتراب من الزبائن وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية ؛
4. ضمان التمويل للمشاريع الاستثمارية ؛
5. احترام البنك لقواعد الحذر المنصوص عليها في قانون النقد والقرض ؛
6. تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والاتصال كشبكة الاتصال " Swift "، وهي شبكة اتصال دولية تقوم بعدة عمليات منها المقايضة والتحويلات، والتي لها اتصال 24 / 24 سا مع البنك الوطني الجزائري ؛
7. مضاعفة الرقابة لسير عمليات البنوك .

III-1-2-الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

إن البنك الوطني الجزائري يتكون هيكله من 17 مديرية، وكذلك من مديريات شبكة الاستغلال وكلها تعمل على أن تربط بين الوكالات المتواجدة عبر التراب الوطني.وتنقسم هذه المديريات إلى خمسة أقسام وهي[3]:

1) قسم التنظيم و نظام الإعلام الآلي :

و الذي يضم كل من :

- مديرية الإعلام الآلي؛
- مديرية المحاسبة؛

---

[2] مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة، مصلحة القروض.

[3] مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة، مصلحة القروض.

- مديرية التنبؤ و التنظيم.

2) قسم الوسائل المادية و الموارد البشرية :

الذي يضم كل من المديريات التالية :

- مديرية الوسائل العامة ؛
- مديرية التكوين؛
- مديرية محتفظة الأملاك؛
- مديرية المستخدمين والعلاقات الاجتماعية.

3) . قسم الاستغلال و النشاط التجاري :

يحتوي على :

- مديرية تأطير الشبكة؛
- مديرية متابعة التعهدات وتغطية الديون؛
- مديرية خاصة بالمالية و الخزينة .

4) . قسم الالتزامات :

الذي يضم كل من :

- مديرية الشؤون القانونية و المنازعات؛
- مديرية المؤسسات الكبرى؛
- مديرية المؤسسات الصغرى و المتوسطة .

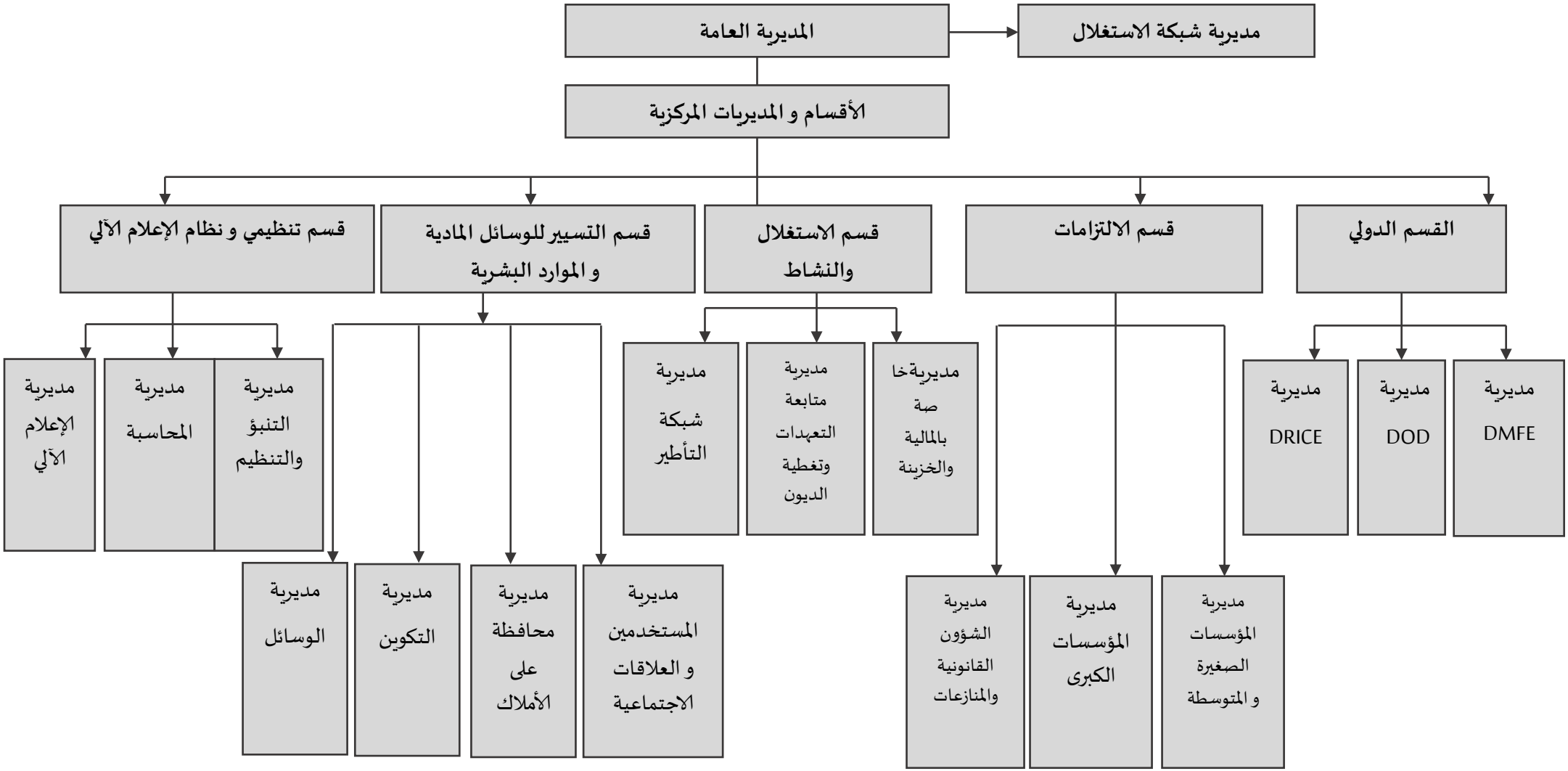
5) . القسم الدولي :

يتخصص هذا القسم بالتعاملات الخارجية التي تحتوي و تضم جزء هام من المديريات :

- مديرية حركة التمويل مع الخارج DMFE؛
- مديرية العمليات المستندية DOD؛
- مديرية العلاقات الدولية و التجارة الخارجية DRICE.

والشكل التاليرقم (III-1) يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.

شكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي العام للبنك الوطني الجزائري



المصدر : مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة، مصلحة القروض

III-1-3-عرض مختصر عن مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة

تُمثل مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة إحدى المديريات التي دشنت مع الوكالة الرئيسية لهايوم 03 محرم 1415هـ الموافق لـ 13 يونيو 1994 بمقر نهج جيش التحرير الوطني ورقلة، من طرف السيد **محمد ترياش** المدير العام الأول لها، وحاليا ممثلة بالسيد **سيساوي محمد الشريف**، ويقدر رأسمالها ب 416.000.000.00 دج حيث تشرف هذه الأخيرة على 15 وكالةو المتمثلة في*:

- غرداية 291 ؛ - إليزي 984 ؛ - ورقلة 944 ؛
- غرداية 292 ؛ - الأغواط 301 ؛ - جانت 945 ؛
- بريان 294 ؛ - تمنراست 473 ؛ - ورقلة 946 ؛
- قرارة 295 ؛ - تقرت 941 ؛ - أفلو 297 ؛
- متليلي 296 ؛ - ورقلة 943 ؛ -حاسي مسعود 247 .

III-1-3-1- المصالح التنظيمية لمديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة:

1- المدير:هو المسير الأول والمسؤول الرئيسي عن حس تسيير المديرية الجهوية أمام المجلس الإداري لها ومن مهامه:

- المعرفة الجيدة لمحيط المديرية الاقتصادي ومحاولة التأقلم معه؛
- التنسيق بين مصالح المديرية ومراقبة نشاطاها والقوانين المطبقة على مستواها؛
- يشرف على القواعد الداخلية للمديرية وعقد لقاءات مع مسيريها ومختلف الشخصيات والعملاء؛
- اتخاذ القرارات في حدود السلطة الممنوحة له.

2- الأمانة العامة : ومن مهامها :

- استقبال المكالمات الهاتفية؛

---

*مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة،**مصلحة القروض**.

- تأمين عمليات البريد الصادرة واستقبال الوارد؛
- تنظيم وإدارة المواعيد الرسمية للمدير؛
- مساعدة مدير الوكالة في تسيير وتنظيم المهام المكلف بها.

3- دائرة التسيير الإداري والميزانية: وتشرف هذه الدائرة على المصالح التالية :

3-1- مصلحة الموازنة: وهي بدورها تشرف على:

- فرع الموازنة: مهمته هي إعداد الموازنات التقديرية للبنك؛
- فرع المحاسبة : مهمته هي إعداد الأعمال المحاسبية للميزانيات وجدول حساب النتائج.

3-2- مصلحة الموارد البشرية: وهي بدورها وتشرف على:

- فرع التوظيف: مهمته الإشراف على التوظيف ومتابعة المسار المهني للموظفين؛
- فرع الأجور: مهمته الإشراف على الرواتب والجانب الاجتماعي للموظفين؛
- فرع التكوين: مهمته هي تحديد البعثات التكوينية، المراسل الاجتماعي.....؛

3-3- مصلحة الوسائل والمعدات: مهمة هذه المصلحة هي توفير الوسائل والعتاد اللازم لمزاولة نشاط البنك؛

3-4- مصلحة الصيانة: مهمة هذه المصلحة هي صيانة وسائل ومعدات البنك.

4- دائرة الترقية والتنشيط الاقتصادي: تقوم هذه الدائرة بالإشراف على عملية تسويق الخدمات البنكية عن طريق الوسائل المختلفة من إذاعة، تلفزيون.....الخ.

5- دائرة الرقابة والتسيير : مهمة هذه الدائرة هي التنسيق بين المديرية الجهوية والوكالات التابعة لها والمديرية المركزية للبنك، عن طريق تطبيق الأوامر التي يتم إعدادها على مستوى المديرية الجهوية والوكالات التابعة لها وتقوم هذه المصلحة بوظائفها عن طريق خليتين :

- خلية مستقرة: تكون الرقابة على مستواها عن طريق الوثائق التي يتم إعدادها.
- خلية متنقلة: وتقوم برقابه مكانية، وتنقسم إلى :

- رقابة دورية: تكون الرقابة من خلال زيارات دورية مفاجئة؛
- رقابة للمتابعة والسهر على تطبيق التوصيات؛
- رقابة خاصة: تكون هذه الرقابة في حالة وجود مشاكل في المديرية الجهوية أو إحدى الوكالات التابعة لها.

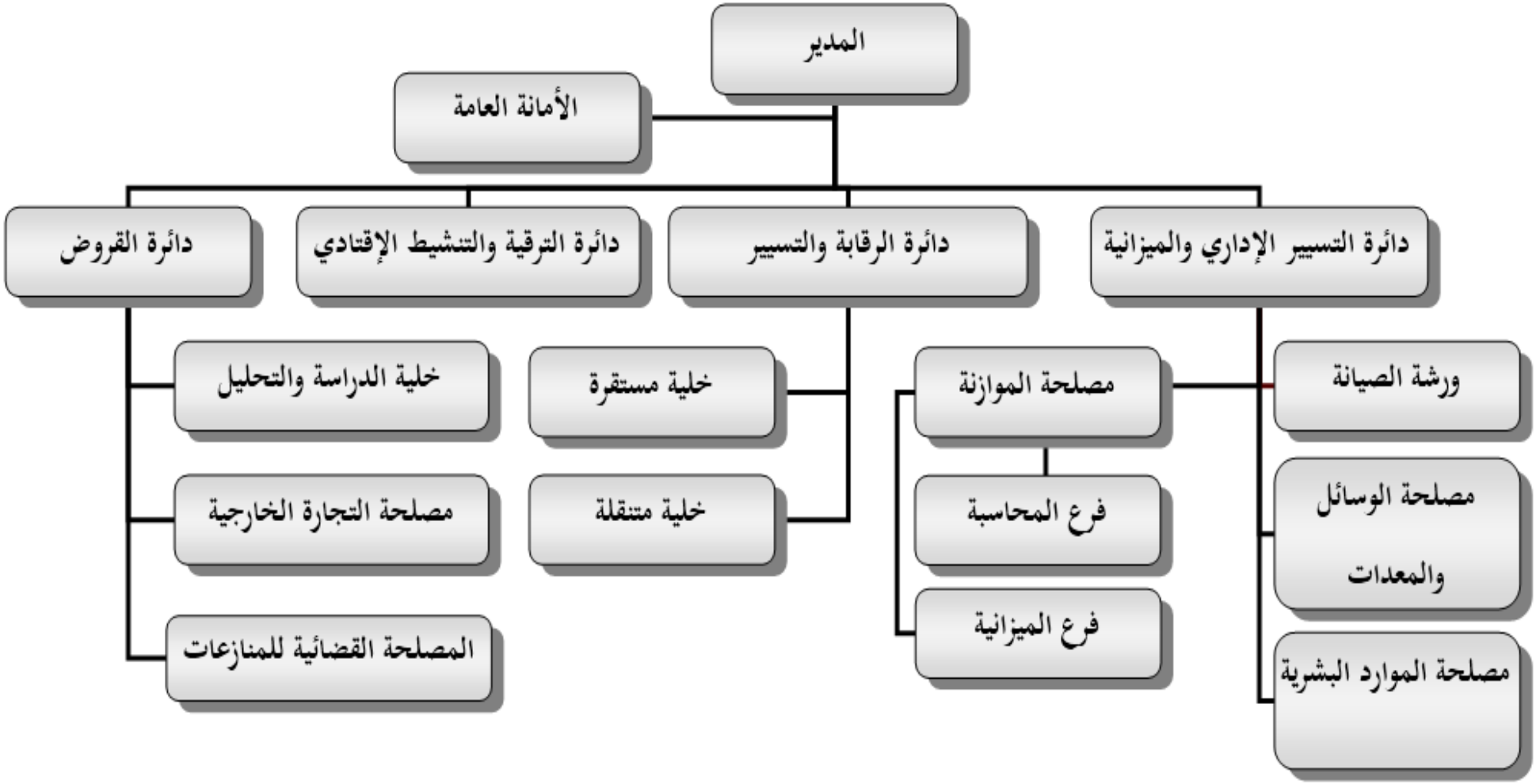
6- دائرة القروض :تقوم هاته الدائرة بالإشراف على:

- المصلحة القضائية للمنازعات : وهي المصلحة المكلفة بمعالجة كل المشاكل المتعلقة بالقروض سواء من طرف العملاء أو على مستوى المديرية الجهوية وكذا الوكالات؛

- خلية الدراسة والتحليل : وهي المكلفة بتسيير، تنظيم وكذا دراسة كل الجوانب المتعلقة بالقروض الممنوحة .

والشكل التالي رقم (III-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة.

شكل رقم (III-2) : يوضحا لهيكل التنظيمي لمديرية شبكة الإستغلال 184 بورقلة



المصدر: مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة، مصلحة القروض.

III-2-منهجية الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة **مدى مساهمة رضا العملاء في تحقيق ميزة تنافسية بنكية، وواقع ذلك بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة**،حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية. وتجدر الإشارة أنه تمّ اختيار هذا البنك كونه أقدم أنشئ منذ اللإستقلال كما أن بعض المعلومات حول البنك يسهل الحصول عليها عبر شبكة الانترنت، كما أن اختيار التطبيق على وكالات البنك بولاية ورقلة يرجع للقرب المكاني للطالب مما يسهل القيام بإجراءات الدراسة .

III-2-1-منهجية الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التفصيل في إجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الطالب، ثم القيام بشرح أسلوب تحليل البيانات المطبق على أداة الدراسة، وفي الأخير حساب مدى صدق الأداة ووصف العينة محل الدراسة.

III-2-1-1-إجراءات الدراسة الميدانية

1- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في عمال وعملاء وكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة (ورقلة 943، ورقلة 944، ورقلة 946، ورقلة 184)، وتجدر الإشارة أنه الطالب لم يسمح له بالحصول على عدد العملاء ولو على وجه التقريب، وعُلِل ذلك بسرية هذه المعلومات لدى البنك لكنه تحصل على عدد العاملين كما هو موضح في الجدول رقم (III-1).

2- **عينة الدراسة:** قام الطالب بأخذ عينة عشوائية من العملاء للوكالات محل الدراسة، حيث وزعت 275 استمارة، تم استرجاع 262 وهي نسبة جيدة، لكن تم إلغاء13 استمارة كونها غير صالحة (بسبب تعدد الإجابات على سؤال واحد، نقص في الإجابات ...)، وأما عينة العاملين فهي أيضا عينة عشوائية والجدول التالي رقم (III-1) يوضح هذه العينة بالتفصيل.

جدول رقم (III-1):توزيع عينة العاملين في وكالات البنك محل الدراسة

تعيين الوكالة	عدد العمال	عدد الإطارات البنكية	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات الصالحة	النسبة إلى عدد الإطارات البنكية (%)
ورقلة **943**	15	13	12	8	61.54
ورقلة **944**	10	7	5	5	71.43
ورقلة **946**	26	20	18	15	75.00
ورقلة **184**	37	30	25	17	56.67
المجموع	**88**	**70**	**60**	**45**	**64.29**

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

3- **أساليب جمع البيانات:** مصادر ثانوية وتشمل الملاحظة المقابلة والمصادر الرسمية والأكاديمية. ومصادر أولية وتتعلق بالاستبيان.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الطالب إلي جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت الوكالات التابعة للبنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة ؛
- **المقابلة** : مع رئيس مصلحة القروض لمديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة، وقد قام مشكوراً بتقديم كافة الإيضاحات والتفاصيل والأسئلة، كما اعتذر عن البعض الآخر لسرية المعلومات.

4- **تصميم الاستبيان:**لغرض إتمام الجانب التطبيقي تم تصميم استبيانين كالتالي :

1- **استبيان رقم 01** : لقياس رضا العملاء وهو خاص بعملاء البنك الوطني الجزائري، حيث تم تقسيمه إلى محورين رئيسين :

– **المحور الأول** : البيانات الشخصية للعميل من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي و الحالة (طالب، موظف ....).

– **المحور الثاني** : والمتعلق بالمتغير المستقل وهو رضا العميل حيث تم الاعتماد ثلاث أبعاد أساسية:

أ. بعد الرضا عن سير الإجراءات وقد خصص لهذا البعد 07 أسئلة وهي (رقم 01 إلى رقم 07)؛

ب. بعد الرضا عن العاملين وقد خصص لهذا البعد 06 أسئلة وهي (رقم 08 إلى رقم 13) ؛

ج. الرضا عن خدمات البنكوقد خصص لهذا البعد 06 أسئلة وهي (رقم 14 إلى رقم 19) ؛

مع الإشارة، أنه تم اعتماد فقرات **أبعاد المحور استنادا إلى دراسة** حاكم جبوري الخفاجي الموسومة بـ"**رضا الزبون كمتغير وسيط بين الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي /فرع النجف**" الصادرة في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والقانونية بالعراق، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون،سنة 2012.

2- **استبيان رقم 02**: يتعلق بقياس الميزة التنافسية، وهو خاص بعاملي البنك الوطني الجزائري، حيث تم تقسيمه إلى محورين رئيسين :

– **المحور الأول** : البيانات الشخصية للعميل من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة المهنية.

– **المحور الثاني** : يتعلق بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية، حيث تمّ الاعتماد على خمسة أبعاد أساسية:

- **بعد التكلفة الأقل** وقد خصص لهذا البعد 05 أسئلة وهي (رقم 01 إلى رقم 05)؛
- **بعد المرونة** وقد خصص لهذا البعد 05 أسئلة وهي (رقم 06 إلى رقم 10)؛
- **بعد التسليم** وقد خصص لهذا البعد 05 أسئلة وهي (رقم 11 إلى رقم 15)؛
- **بعد الإبتكارية** وقد خصص لهذا البعد 04 أسئلة وهي (رقم 16 إلى رقم 19)؛
- **بعد التميز** وقد خصص لهذا البعد 05 أسئلة وهي (رقم 20 إلى رقم 24)؛

مع الإشارة أيضاً أنه تم اعتماد فقرات أبعاد الميزة التنافسية استنادا إلى دراسة خالد خلف الزريقات ومحمد إبراهيم نور الموسومة بـ :"**أثر القيادة التحويلية في تحقيق البعد التنافسية دراسة تطبيقية في**

مجموعة شركات الاتصالات الأردنية" الصادرة في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالعراق، العدد الثلاثون سنة 2012.

كما ننوه إلى أن الطالب اعتمد في إعداد الاستبيانين على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات،حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع الأوزان (1،2،3،4،5) على التوالي،ويوضح الملحق رقم 01 و الملحق رقم 02 الاستبيانين في صورتهما النهائية.

III-2-1-2-أسلوب تحليل البيانات وصدق الاستبيان وثباته

سنقدم في هذا المطلب- باختصار-الأساليب المستخدمة في تحليل بيانات الاستبانين، ثم نتناول قياس مستوى الصدق والثبات لأداة الدراسة.

1- أسلوب تحليل البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة:

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها.

حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبيان، لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان المختلفة، ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- اختبار معامل الثبات كرونباخ ألف (Alpha-Cronbakh) لقياس قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبيان المعدة، ومعامل "Corrected Item-TotalCorrelation" لقياس الاتساق الداخلي [1]، حيث تعتبر أي عبارة ذات درجة سالبة غير متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه ؛

[1] « **Cronbach's Alpha** (α) **using SPSS**», [Online] [16/06/2015,02:20pm] Availableat:https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/cronbachs-alpha-using-spss-statistics.php

- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدارسة؛
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس درجة تباعد الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- اختبار test-T باستخدام (One-Sample Test) المعلمي، في اختبار الفرضيات، وذلك استناداً لاختبار الطبيعية الموضح لاحقا، والذي سمح بتطبيق التحليل المعلمي في هذه الدراسة؛
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA .

2- **صدق الاستبيان:** يتضمن صدق الاستبيان ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في :

- الصدق الظاهري ؛
- اتساق الداخلي ؛
- الصدق الذاتي وثبات الاستبيان .

- **الصدق الظاهري :(التحكيم)**

قام الطالب بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية (إستبيان رقم 01 واستبيان رقم 02) على مجموعة من المحكمين تألفت من (05) مختصين في: التسويق، البنوك والإحصاء، ويوضح **الملحق رقم (03)** قائمة أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة (إستبيان رقم 01 واستبيان رقم 02). وقد كان الهدف من هذه العملية التوصل إلى آراء المختصين فيما يلي :

- مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله؛
- مدى وضوح الصياغة العبارات ؛
- مدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ؛
- مدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية ؛
- إضافةً إلى اقتراح ما يرونه ضروريا فيما يتعلق بتعديل صياغة العبارات أوحذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة ؛
- كذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الديموغرافية والشخصية والوظيفية للعينة)؛
- طلب التوجيه فيما يخص مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان.

وتجدر الإشارة أنه من أجل إجراء اختبار أولي على أداة الدراسة (إستبيان رقم 01 و استبيان رقم 02) ومن أجل تجريب الفقرات التي تم صياغتها، تم تطبيق الأداة على **عينة استطلاعية** مؤلفة من 15عاملاً في البنك محل الدراسة (استبيان رقم 02) و 30 عميلاً لنفس البنك (إستبيان رقم 01)، وطلب منهم إبداء ملاحظتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل بعض العبارات التي أبديت الملاحظات حولها.

- **الاتساق الداخلي:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي، مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إلية هذه العبارة، وقد قام الطالب بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيانين بالاستعانة ببرامج SPSS حيث يسمح بحساب علاقة كل عبارة بالمحور الكلي تحتي ما يسمى بـ "Corrected Item-TotalCorrelation" بمعنى علاقة كل عنصر Item بالقيمة الإجمالية للمحور Total .

أولا – استمارة العملاء:

من خلال جدول رقم (III-2) سنبين معاملات الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمحور رضا العملاء (الإستبيان رقم 01) مع الدرجة الكلية للمحور رضا العملاء ككل .

جدول رقم (III–2): معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان رقم 01 مع محور الرضا ككل.

N°	Corrected Item-Total Correlation	N°	Corrected Item-Total Correlation	N°	Corrected Item-Total Correlation
1	0.305	**8**	0.386	**15**	0.425
2	0.324	**9**	0.532	**16**	0.496
3	0.499	**10**	0.365	**17**	0.393
4	0.511	**11**	0.479	**18**	0.425
5	0.522	**12**	0.403	**19**	0.447
6	0.368	**13**	0.510		
7	0.544	**14**	0.434		

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يبين الجدول رقم (**III–2**) أعلاه معاملات الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات مقياس الرضا مع الدرجة الكلية للمقياس –انظر الملحق رقم 08–، والذي يوضح أن قيم معامل الاتساق الداخلي موجبة، بحيث لا توجد قيم سالبة يستدعي الأمر حذف عبارة ما بموجبها كونها مخلة بتوازن المقياس، وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا لما وضع لقياسه.

ثانياً– استمارة العاملين:

من خلال جدول رقم (III–2) سنبين معاملات الاتساق الداخلي للعبارات المكونة لمحور الميزة التنافسية (الإستبيان رقم 02) مع الدرجة الكلية للمحور الميزة التنافسية ككل .

جدول رقم (III–3): معاملات الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان رقم 02 مع محور التنافسية ككل

Corrected Item-Total Correlation	N°	573	N°	Corrected Item-Total Correlation	N°
0.713	**17**	0.645	**9**	0.301	**1**
0.646	**18**	0.687	**10**	0.474	**2**
0.567	**19**	0.587	**11**	0.406	**3**
0.703	**20**	0.531	**12**	0.590	**4**
0.526	**21**	0.523	**13**	0.616	**5**
0.730	**22**	0.567	**14**	0.557	**6**
0.650	**23**	0.388	**15**	0.703	**7**
0.687	**24**	0.573	**16**	0.493	**8**

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يبين الجدول رقم (**III–3**) أعلاه معاملات الاتساق الداخلي بين كل فقرة من فقرات مقياس الميزة التنافسية مع الدرجة الكلية للمقياس–أنظر الملحق رقم 09–، والذي يوضح أن قيم معامل الاتساق الداخليموجبة بحيث لا توجد قيم سالبة يستدعي الأمر حذف عبارة ما بموجبها كونها مخلة بتوازن المقياس،وبذلك يعتبر المحور الأول صادقا لما وضع لقياسه.

- **صدق وثبات الاستبيان:**

إن ثبات الإستبيان يعني أن تكون له نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع هذا الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وبالتالي يختص الثبات بمدى الوثوق بالنتائج التي نحص عليها من تطبيق الاختبار.

لذا سنقوم في هذا الجزء بحساب قيمة الثبات لأبعاد الاستبيانين عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما سنحسب جذره والذي يمثل قيمة الصدق الذاتي، وذلك للتأكد من صلاحية أداة الدراسة للقياس الثابت.

أولاً– استمارة العملاء:

من خلال جدول رقم (III–4) سنبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة لمحور رضا العملاء (الإستبيان رقم 01)ودرجة الثبات للمحور ككل ، كما سنوضح معامل الصدق الذاتي والذي يمثل الجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ .

الجدول رقم(III–4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان العملاء (استبيان رقم 01).

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات المحور قيمة ألفا	الصدق الذاتي (قيمة ألفا)$^{1/2}$	الترتيب حسب قيمة ألفا	الترتيب حسب جذر ألفا
الاستبيانرقم 01	**19**	**0.849**	**0.921**	**-**	**-**
بعد الرضا عن سير الإجراءات	07	0.729	0.854	I	I
بعد الرضا عن العاملين	06	0.710	0.843	III	III
بعد الرضا عن خدمات البنك	06	0.717	0.847	II	II

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يلاحظ من الجدول رقم(III–4) أن قيمة كرونباخ ألفا للاستبيان رقم 01 جيدة حيث بلغ **0.849** كما تباينت معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان بين 0.710 لبعد الرضا عن العاملين، و0.717 لبعد الرضا

عن خدمات البنك، وأخيراً 0.729 لبعد الرضا عن سير الإجراءات، مما يؤكد على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة كافية من الثبات -أنظر الملحق رقم 04-، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

أما بالنسبة للصدق الذاتي فقد بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للاختبار **0.921**، كما تراوحت معاملات الصدق الذاتي لمحاور الاستمارة بين 0.843 لبعد الرضا عن العاملين، و0.847لبعد الرضا عن خدمات البنك، أما بالنسبة لبعد الرضا عن سير الإجراءات فقد كانت قيمة الثبات الذاتي له 0.854.

ثانياً- استمارة العاملين:

من خلال جدول رقم (III-5) سنبين معاملات الثبات ألفا كرونباخ للعبارات المكونة لمحور الميزة التنافسية (الإستبيان رقم 02)ودرجة الثبات للمحور ككل ، كما سنوضح معامل الصدق الذاتي والذي يمثل الجذر التربيعي للمعامل ألفا كرونباخ .

الجدول رقم(III-5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور استبيان العملين (استبيان رقم 02)

محاور الاستمارة	عدد العبارات	ثبات المحور قيمة ألفا	الصدق الذاتي (قيمة ألفا)$^{1/2}$	الترتيب حسب قيمة ألفا	الترتيب حسب جذر ألفا
الاستبيانرقم (02)	**24**	**0.916**	**0.957**	**-**	**-**
بعد التكلفة الأقل	05	0.776	0.881	05	04
بعد المرونة	05	0.800	0.894	02	02
بعد التسليم	05	0.788	0.888	04	03
بعد الإبتكارية	04	0.789	0.888	03	03
بعد التميز	05	0.861	0.928	01	01

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يلاحظ من الجدول رقم (III-5) أن قيمة كرونباخ ألفا للاستبيان رقم 02 عالية حيث بلغ 0.916، كما تباينت معاملات الثبات لأبعاد الاستبيان الاستمارة بين 0.766 لبعد التكلفة الأقل و0.861 لبعد التميز

بينما كانت قيمة ألفا كرونباخ 0.800 لبعد المرونة، و 0.789 لبعد الإبتكارية، وأخيراً 0.788 لبعد التسليم وهي معاملات ثبات مقبولة من الناحية التطبيقية -أنظر الملحق رقم 05-، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

أما بالنسبة للصدق الذاتي فيقاس بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، حيث بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي للاختبار **0.957**،كما تراوحت معاملات الصدق الذاتي لأبعاد الاستمارة بين 0.928 لبعد التميز، و0.881 لبعد التكلفة الأقل، أما بالنسبة لبعد المرونة فقد كانت قيمة الثبات الذاتي له 0.894 وقد تساوى كل من بعد التسليم وبعد الإبتكارية في قيمة الثبات الذاتي حيث كانت 0.888 لكليهما.

ويظهر جلياً من القيم السابقة،أن المقياس صادق ذاتيا وثابت قياسيا بصفة كافية؛ ويستنتج مما سبق أن أداة الدراسة (الاستبيان) أوفت بالشروط السيكومترية للاختبار الجيد، وأنها تفي بأغراض الدراسة.

III-2-2- وصف عينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع مفرداتها حسب البيانات الشخصية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، وذلك لكل من عينة العملاء والعمال لوكالات البنك محل الدراسة ، وجاءت النتائج كما يلي:

أولا -خصائص عينة العملاء: نتناول الخصائص الإحصائية للمتغيرات شخصية لعينة العملاء لوكالات البنك محل الدراسة .

1- توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للفئة العمرية: من خلال جدول رقم (III-6)، سنتعرف على توزيع عينة العملاء وفقاً للفئة العمرية .

جدول رقم (III-6): توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للفئة العمرية

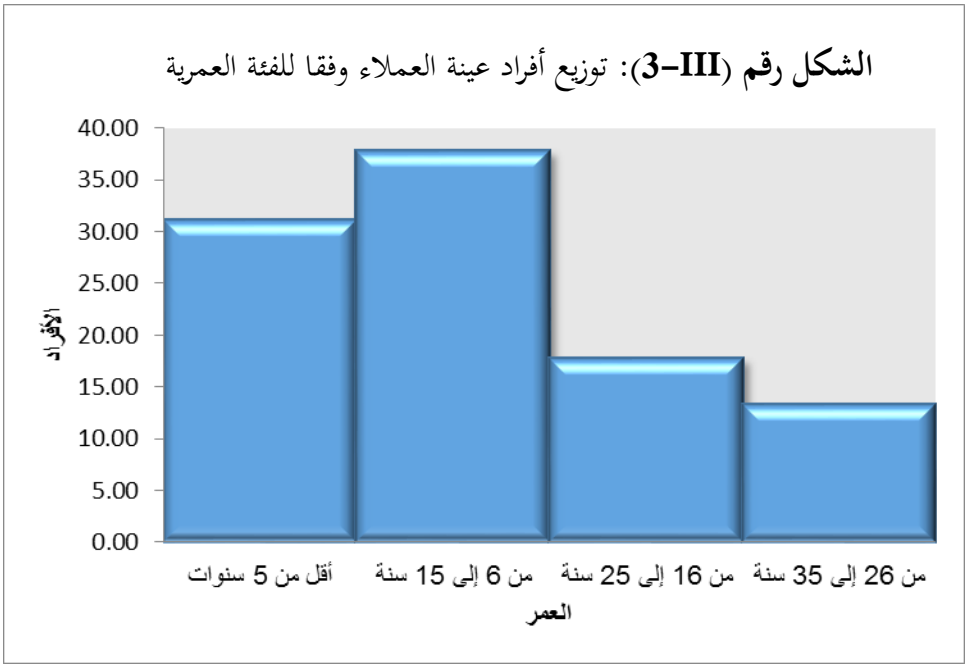
المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
العمر	أقل من 20 سنة	10	3.8	5
	20 إلى 30 سنة	42	16	2
	31 إلى 40 سنة	140	53.4	1
	41 إلى 50 سنة	34	13	4
	أكثر من 51 سنة	36	13.7	3
	المجموع	**262**	**100**	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

من خلال الجدول رقم (III-6) أعلاه، يظهر أن نسبة 53.4% من العينة تقع في المجال العمري بين 31 سنة و40 سنة، وهي أعلى نسبة في العينة ويمكن تفسير ارتفاع نسبة هذه الفئة بأنها تعكس التصنيف الواقع في المجتمع الجزائري ، كما أن نسبة 17.8 % تقع أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة وهي تقريباً نفس نسبة أفراد العينة الذين تقع أعمارهم أكثر من 51 سنة، أما الفئة التي أعمارها بين 20 إلى 30 سنة فهي أقل نسبة 16%، وأقل منها فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة بنسبة 3.8% ويمكن تفسير نسبة هذه الفئة بارتفاع نسبة البطالة لدى الشباب مما يقلل من إحتمال إقبالهم على البنوك .

ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-3) كما يلي:

الشكل رقم (III-3): توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

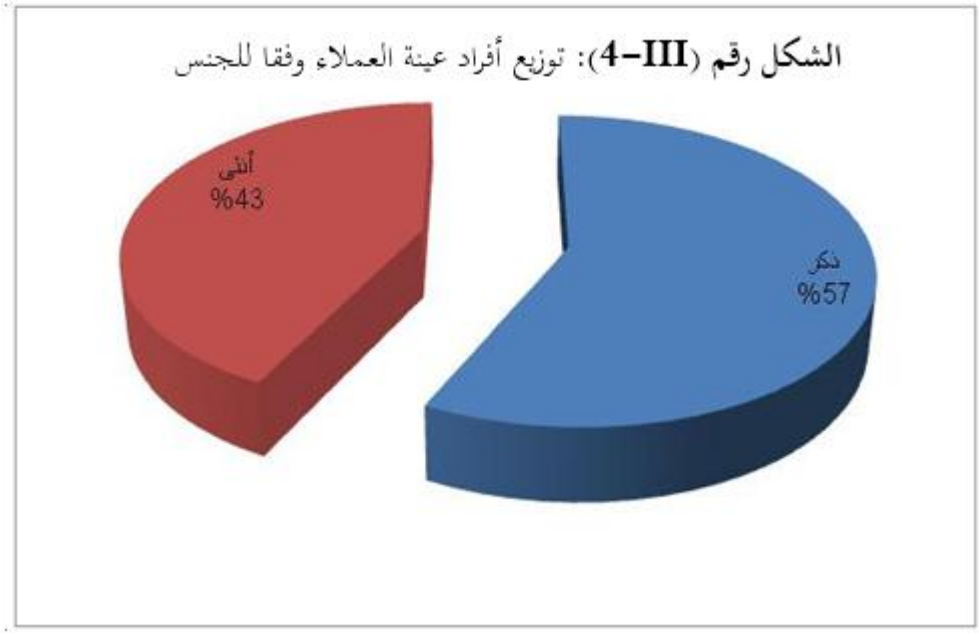
2- توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للجنس: من خلال جدول رقم (III-7) سنتعرف على توزيع عينة العملاء وفقاً للجنس.

الجدول رقم(III-7): توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
الجنس	ذكر	150	57.3	1
	أنثى	112	42.7	2
	المجموع	262	100	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يتضح من الجدول رقم (III-7) أعلاه، أنه ترتفع نسبة الذكور في عينة الدراسة بنسبة 57.3%، أما نسبة الإناث فهي 42.7% ؛ ويعود ذلك لكون المجتمع الجزائري ذكوري حيث لا يسمح في بعض الأعراف أن تباشر المرأة معاملاتها المالية بنفسها، كما أن نسبة أصحاب الدخل من العاملين والمتقاعدين وأصحاب العمل الذكور أكثر من الإناث.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-4) كما يلي:



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

3- توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للمؤهل العلمي:من خلال جدول رقم (III-8) سنتعرف على توزيع عينة العملاء وفقاً للفئة للمؤهل العلمي .

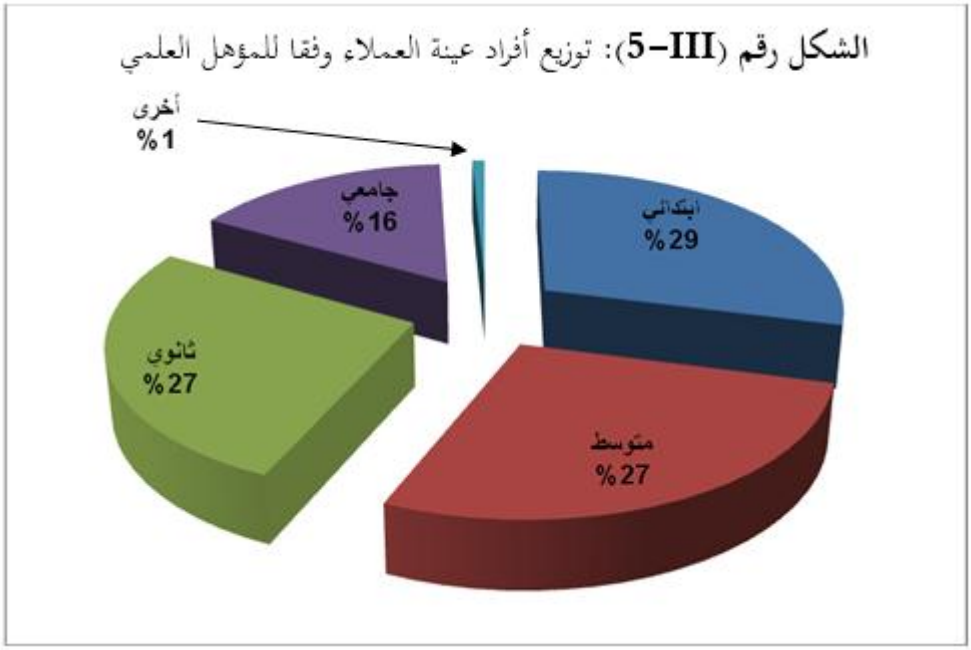
الجدول رقم (III-8): توزيع أفراد عينة العملاء وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
المؤهل العلمي	ابتدائي	76	29.0	1
	متوسط	72	27.5	2
	ثانوي	70	26.7	3
	جامعي	42	16.0	4
	أخرى	2	0.8	5
	المجموع	**262**	**100**	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يظهر الجدول رقم (III-8) أن نسبة 29% من العينة لم يتجاوز مستواهم التعليمي مرحلة الابتدائي وأن نسبة 27.5% لديهم مستوى متوسط، وبنفس النسبة تقريبا أي 26.7% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، كما نلاحظ أن نسبة ذوي الشهادات الجامعية أقل من الفئات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم في

العينة 16% فقط، وفي الأخير نسبة ذوي المؤهلات الأخرى شبه مهملة حيث بلغت نسبتها في العينة 0.8% فقط وذلك لكونهم أقل وعياً بالمعاملات البنكية من جهة ومن جهة أخرى أقل قابلية للإجابة على الاستبيانات نظراً لمستواهم التعليمي . ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-5) كما يلي:



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

6- توزيع أفراد عينة العملاء وفق الحالة العملية :من خلال جدول رقم (III-9) سنتعرف على توزيع عينة العملاء وفقا ًللحالة العملية .

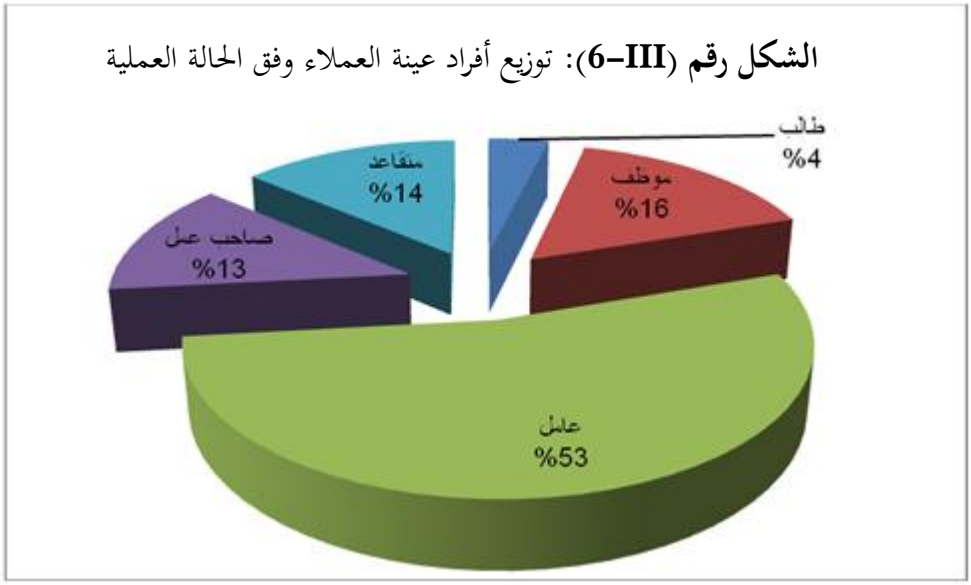
جدول رقم (III-9): توزيع أفراد عينة العملاء وفق الحالة العملية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
	طالب	10	3.8	5
	موظف	42	16.0	2
الحالة العملية	عامل	140	**53.4**	1
	صاحب عمل	34	13.0	3
	متقاعد	36	13.7	4
	المجموع	**262**	**100**	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

من الجدول رقم (III-9) أعلاه، يظهر أن نسبة 53.4% من عينة العملاء هم عمال فهم يمثلون النسبة الكبيرة في المجتمع ، وما نسبته 16% من عينة هم موظفون، وقد تقاربت نسبة أصحاب الأعمال والمتقاعدين حيث كانت نسبتهم على الترتيب 13%و 13.7%، وكان نصيب النسبة الأقل للطلبة حيث كانت 3.8%.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-6) كما يلي:

الشكل رقم (III-6): توزيع أفراد عينة العملاء وفق الحالة العملية



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

ثانيا–خصائص عينة العاملين: نتناول الخصائص الإحصائية للمتغيرات شخصية لعينة العاملين بوكالات البنك محل الدراسة .

1- توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للفئة العمرية: من خلال جدول رقم (III-10) سنتعرف على توزيع عينة العاملين وفقاً للفئة العمرية .

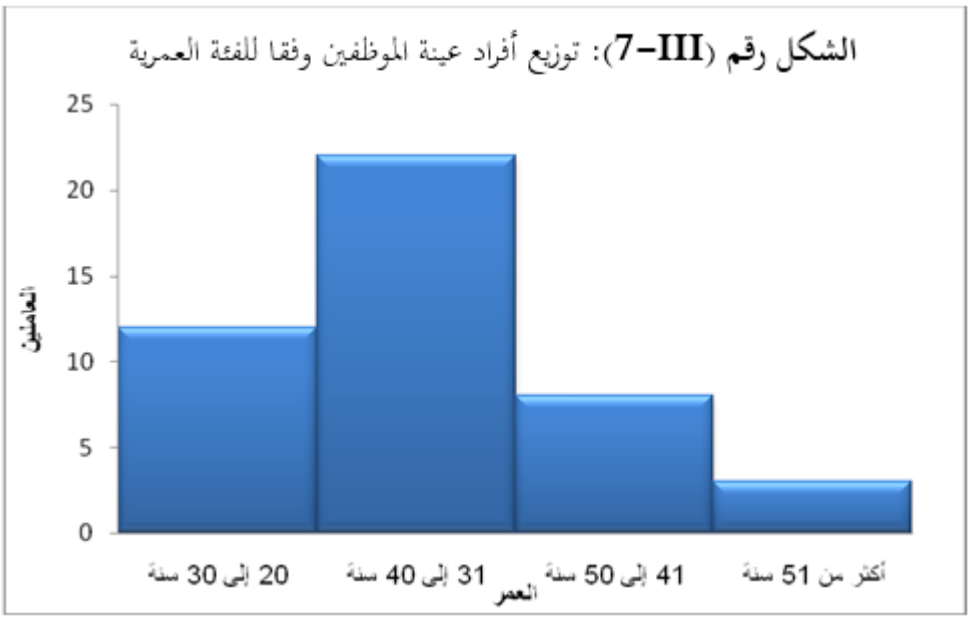
جدول رقم (III-10): توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للفئة العمرية

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
العمر	20 إلى 30 سنة	12	26.7	2
	31 إلى 40 سنة	22	48.9	1
	41 إلى 50 سنة	8	17.8	3
	أكثر من 51 سنة	3	6.7	4
	المجموع	45	100	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

من خلال الجدول رقم (III-10) أعلاه يظهر أن نسبة 48.9% من العينة تقع في المجال العمري بين 31سنة و40 سنة وهي أعلى نسبة، وهناك 17.8 %من العمالين أعمارهم بين 41 و50 سنة، وأيضاً 6.7% أعمارهم أكثر من 51 سنة والذين يعتبرون من ذو الخبرة، كما أن فئة الشباب والتي تتراوح فيها الأعمار بين 20 إلى 30 سنة ممثلة بنسبة 26.7%، وهذا يدل على أن هناك توازن الموارد البشرية بين فئة الشباب والتي تمنح للبنك الطاقة والحيوية التي يحتاجها وبين نسبة ذوي الخبرة والتي توجه تلك الطاقة لتستغلها وتدعمها.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-7) كما يلي:

الشكل رقم (III-7): توزيع أفراد عينة الموظفين وفقا للفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

2- توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للجنس: من خلال جدول رقم (III-11) سنتعرف على توزيع عينة العاملين وفقاً للجنس.

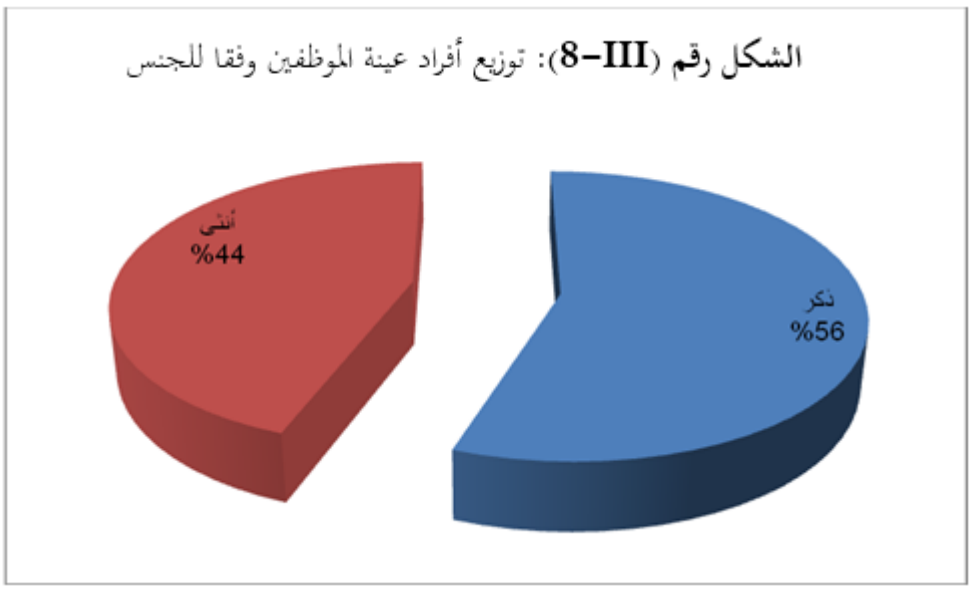
الجدول رقم(III-11): توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للجنس

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
الجنس	ذكر	25	55.6	1
	أنثى	20	44.4	2
	المجموع	45	100	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يتضح من الجدول رقم (III-11) أعلاه أنه ترتفع نسبة الذكور في عينة الدراسة بنسبة 55.6%، أما نسبة الإناث فهي 44.4% ، وهي نسبة تكاد تكون متقاربة بين الجنسين، ويفسر هذا التقارب بانفتاح سوق العمل أمام المرأة في المجتمع الجزائري أكثر من قبل، كما يفسر بتطور التعليم بالنسبة للمرأة في المجتمع الجزائري أيضا.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-8) كما يلي:

الشكل رقم (III-8): توزيع أفراد عينة الموظفين وفقا للجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

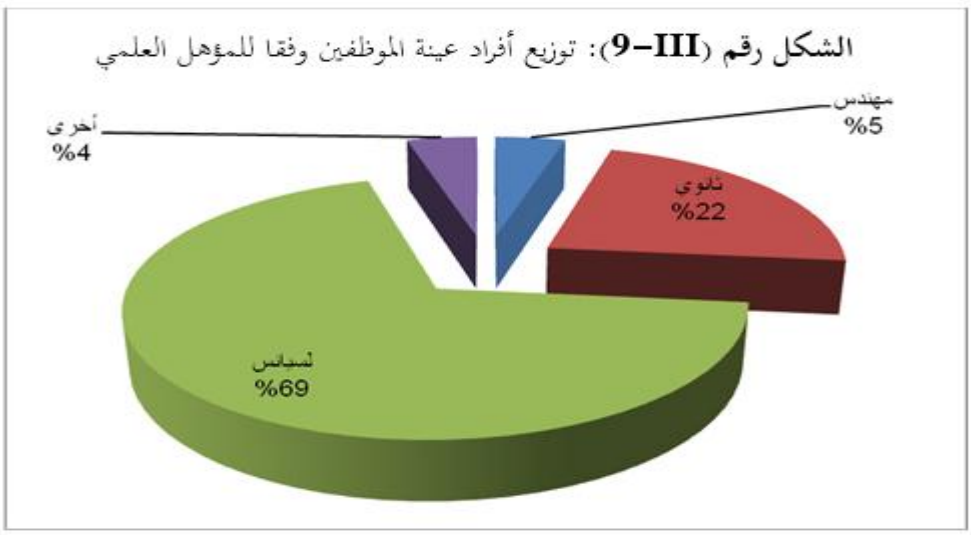
3- توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للمؤهل العلمي:من خلال جدول رقم (III-12) سنتعرف على توزيع عينة العاملين وفقاً للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (III-12): توزيع أفراد عينة العاملين وفقا للمؤهل العلمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %	الترتيب
المؤهل العلمي	مهندس	2	4.4	3
	ثانوي	10	22.2	2
	ليسانس	31	68.9	1
	أخرى	2	4.4	3
المجموع		45	45	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

يظهر الجدول رقم (III-12) أن نسبة 22.2% من العينة تابعوا دراستهم الثانوية، وما نسبته 68.9% يحملون شهادات ليسانس، ونسبة 4.4% يحملون شهادات مهندس، ونفس النسبة لمن يحملون مؤهلات علمية أخرى، أي أن حوالي 73.3% من العينة تكوينهم جامعي، والذين يمثلون الفئة التي تتمتع بالمهارات الأكاديمية في المجال البنكي، والتي تقوم بمختلف العمليات في البنك، ويعتبر اتساع حجم هذه الفئة دليلا إيجابيا على نوعية الموارد البشرية في البنك.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-9) كما يلي:



المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

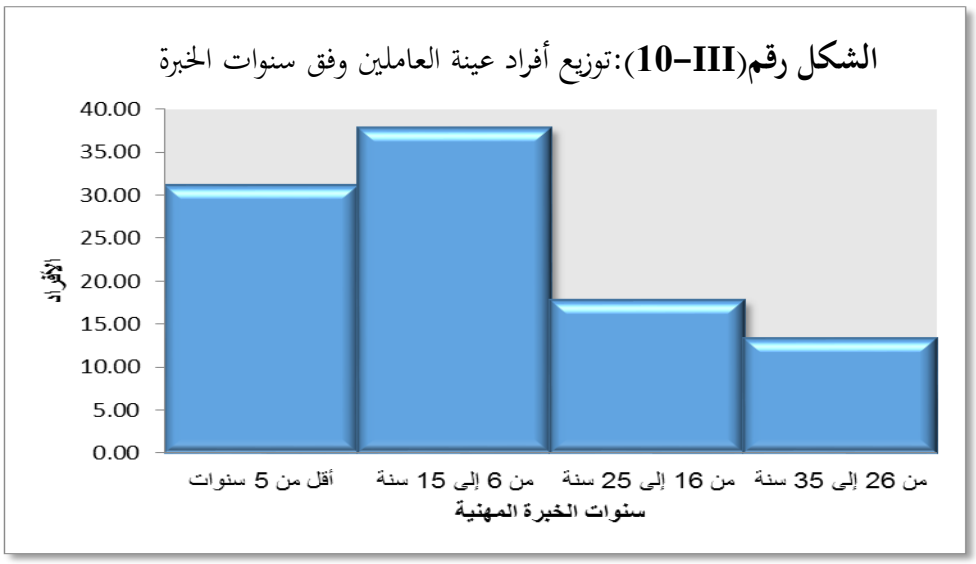
6- توزيع أفراد عينة العاملين وفق سنوات الخبرة المهنية: من خلال جدول رقم (III-13) سنتعرف على توزيع عينة العاملين وفقاً للخبرة المهنية.

جدول رقم(III-13): توزيع أفراد عينة العاملين وفق سنوات الخبرة المهنية

المتغير	البيان	العدد	النسبة%	الترتيب
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات	14	31.1	2
	من 6 إلى 15 سنة	17	37.8	1
	من 16 إلى 25 سنة	8	17.8	3
	من 26 إلى 35 سنة	6	13.3	4
	المجموع	45	100	

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

من الجدول رقم (III-13) أعلاه يظهر أن 31.1% من العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وما نسبته 37.8% من عينة الدراسة خبرتهم من 6 إلى 15سنوات، ونسبة 17.8% من العينة خبرتهم من 16 إلى 25سنة، ونسبة 13.3% من أفراد العينة خبرتهم أكثر من 26 سنة، وعليه فإن نسبة 68.9% من عينة الدراسة لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات فأكثر، والذين يمتلكون الخبرة المهنية اللازمة لإدارة النشاطات البنكية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، لذا فالبنك يتمتع بقاعدة موارد بشرية ذات خبرة عالية ومستوى جيد.ونوضّح ذلك بيانيا في الشكل رقم (III-10) كما يلي:



الشكل رقم(III-10):توزيع أفراد عينة العاملين وفق سنوات الخبرة

المصدر : من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

III-3-عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث عرض آراء العينة بخصوص إجابات المبحوثين عن الأسئلة المطروحة، وأيضاً سبر صحة الفرضيات الموضوعة للدراسة عن طريق الاستبيانين اللذان تم توزيعهما على أفراد العينتين محل الدراسة.

III-3-1-عرض أراء العملاء حول رضا العميل البنكي واختبار الفرضية الأولى ومناقشتها

أولا :الإجابة عن أسئلة المبحوثين فيما يخص رضا العميل البنكي

يتضمن المحور الرئيسي الثاني من الاستبيان رقم 01على (19) سؤالاً خاصاً برضا العميل البنكي، سيتم تحليلها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الرئيسي الثاني، والذي يتكون من الأبعاد التالية : الرضا عن سير الإجراءات، الرضا عن العاملين، والرضا عن خدمات البنك، كما يتم ترتيب العبارات وفق متوسط الدرجات لكل عنصر من عناصر رضا العميل البنكي، من خلال مقياس ليكارت الخماسي ذي المتوسط الافتراضي *3، والذي يتضمن ثلاثة

*القيمة 3 تسمى **المتوسط الحسابي الافتراضي**، وتساوي : $3 = 5/(5 + 4 + 3 + 2 + 1)$

مستويات من الموافقة (ضعيفة: أقل أو تساوي 2.5، متوسطة : أكثر من 2.5 وأقل من 3.5، عالية : أكثر أو تساوي 3.5). والنتائج موضحة في الجدول الموالي رقم (III-14).

جدول رقم (III-14):حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول رضا العميل

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات **	الترتيب
1- التصميم الداخلي للمبنى يسهل من انسيابية سير المعاملات	3.24	4.00	4	3.24	3.75	05
2- موقع وكالة البنك مناسب (مثلا بالقرب من مكان عملك أوالمباني الحكومية الأخرى)	4.11	4.00	4	4.11	4.04	01
3- يقدم البنك تسهيلات مميزة (مثل معدلات الفائدة على القروض أوالودائع)	3.41	4.00	4	3.41	3.80	04
4- إن البنك دقيق عندما يبلغني عن سير معاملاتي التجارية	3.16	3.00	4	3.16	3.39	06
5- وضوح اللوحات الإرشادية للمرافق والمكاتب داخل البنك	3.53	4.00	4	3.53	3.84	02
6- سهولة الاتصالبالبنك عبر الهاتف أوعبر البريد الالكتروني	2.80	3.00	2	2.80	2.60	07
7- أشعر بالراحة في حالة الجلوس بقاعة الانتظار لفخامتها ووجود تهوية	3.43	4.00	4	3.43	3.81	03
بعد الرضا عن سير الإجراءات	**3.38**	**3.42**	**3.42**	**0.674**	**3.41**	**I**
8- يتميز العاملون بالبنك بالمظهر اللائق	3.48	4.00	5	3.48	4.16	01
9- يتعامل عمال البنك مع العملاء بشكل مهذب ومميز	3.15	3.00	4	3.15	3.38	04
10- يظهر على عمال البنك المعرفة اللازمة بأنشطة وأعمال البنك	3.57	4.00	4	3.57	3.86	02
11- لدى العاملين في البنك المعرفة اللازمة لخدمتك فورا	3.43	4.00	4	3.43	3.81	03
12- يتصرف عاملو البنك معي بحرية عندما تواجهني مشكلة بهدف حلها	2.65	3.00	3	2.65	2.88	06
13- عاملو البنك لا يترددون في إيجاد الوقت اللازم لتوفير	2.77	3.00	4	2.77	3.26	05

**متوسط الدرجات عبارة عن مجموع كلاً من (المتوسط الحسابي+ الوسيط +المنوال) مقسوماً على 03.

أفضل خدمة للزبون						
بعد الرضا عن العاملين	**3.17**	**3.16**	**3.83**	**0.78**	**3.39**	**II**
14- إن البنك يستحق الثقة	3.36	4.00	4	3.36	3.79	01
15- أنت لا تحتاج إلى زيارات عديدة للبنك من أجل حل مشكلة معينة	3.38	4.00	4	3.38	3.79	03
16- إذا كانت هناك مشكلة، فان البنك سوف يكون على استعداد لمناقشة هذا الأمر معي	3.27	3.00	4	3.27	3.42	04
17- يقدم البنك الخدمات للعميل بسرعة	3.43	4.00	4	3.43	3.81	02
18- تتميز تكلفة الحصول على خدمات البنك بأسعارها المناسبة	3.44	4.00	4	3.44	3.81	02
19- يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من ا-لخدمات التي تلبي حاجاتك	2.83	3.00	4	2.83	3.28	05
بعد الرضا عن خدمات البنك	**3.28**	**3.33**	**3.00**	**0.77**	**3.21**	**III**
الدرجة الكلية للمحور	**3.28**	**3.28**	**3.73**	**0.60**	**3.44**	**/**

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (III-14) أعلاه، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة للمحور الخاص بالرضا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءاً على متوسط الدرجات والانحراف المعياري الخاص بإجابة العملاء في عينة الدراسة كما يلي :

- **بالنسبة لبُعد الرضا عن سير الإجراءات :**

كانت رتبة هذا البعد هي الرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.41 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **بالرضا عن سير الإجراءات**،وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.673.

- **بالنسبة لبُعد الرضا عن العاملين:**

توسط هذا البعد الأبعاد الثلاثة فكانت رتبة هذا البعد هي الرتبة الثانية حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.39 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان

الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **بالرضا عن العاملين**، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.673.

- **بالنسبة لبُعد الرضا عن خدمات البنك:**

يأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.21 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **بالرضا عن خدمات البنك**، كما قد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.757.

من خلال الجدول رقم (III-14)، نرى أن اتجاه معظم العملاء كان **راضياً** عن وكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة، وهذا ما يعكسه المتوسط الدرجات للرضا 3.44 وهو أكبر من متوسط الدرجات لمقياس ليكرت الخماسي، وجاءت هذه الدرجة بانحراف معياري قدره 0.60، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العملاء حول ما جاء به هذا المحور.

ومنه يمكن الوصول **للنتيجتين التاليتين:**

- هناك رضا للعميل البنكي في وكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة حسب نظرة أفراد عينة الدراسة ؛
- حصلت العبارة " يتميز العاملون بالبنك بالمظهر اللائق" على أعلى متوسط بالمقارنة مع العبارات الأخرى.

كما يلي:

H0 **: عدم وجود رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة** $(5\% = \propto)$ ؛

H1 **:وجود رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة.** $(5\% = \propto)$

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، ولتثبيت النتائج المحصل عليها، والتأكد منها لابد من اختبار الفرضية الأولى. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى الرضا الذي يشعرون به تجاه وكالات البنك محل الدراسة، وتكون قاعدة أخذ القرار هو اختيار ***H1*** عندما يكون $\propto > 0.05$. والنتائج تظهر في الجدول رقم(**III-15**) كما يلي:

جدول رقم (III-15):نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى رضاهم عن الوكالات محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
مدى رضا العملاء عن الوكالات محل الدراسة	3.28	0.608	87.400	1.96	261	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20*الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05

بإجراء اختبار T الأحادي العينة Test–Pour Echantillon Unique، تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينصّ على مدى رضا العملاء عن وكالات البنك محل البحث قد بلغت 3.28 وبانحراف معياري قدره 0,608، وأن قيمة T المحسوبة قد بلغت 87,400، وهي أعلى من قيمتها الجدولية–انظر الملحق رقم (10)– البالغة 1.96، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على هناك عدم رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن هناك رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة.ومايؤكد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

نستنتج قبول الفرضية البديلة H1: وجود رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة 5%

ثالثا : تفسير نتائج الفرضية الأولى

من خلال دراسة الفرضية الثانية التي أثبتت وجود رضا للعملاء عن الوكالات محل الدراسة. ويمكن الخروج بالنتائج التالية:

- يُعَدُّ تقديم البنك لخدماته بسرعة جيدة من المميزات التسويقية التي جعلت من العملاء يتمسكون بالبنك كما بين اتجاه عينة الدراسة ؛

- إن الفترة الطويلة التي أمضاها البنك الوطني في القطاع كونه أول بنك تجاري جزائري، ساهمت في جعل من الموارد البشرية بهذا البنك أقدر على إدارة المشاكل حال حدوثها، والتعامل معها بطريقة ترضي عملائه وتزيد من ثقتهم به ؛

- تعمل الوكالات محل الدراسة في موقع مناسب للعملاء ثلاث أماكن مختلفة : وكالة ورقلة 943 وكالة ورقلة 944، وكالة ورقلة 946، وهي أماكن قريبة من مكان العملاء أوالمباني الحكومية الأخرى مما يوفر منفعة مكانية لهم تزيد من مستوى رضاهم ؛

- إن وضوح اللوحات الإرشادية للمرافق والمكاتب داخل وكالات البنك محل الدراسة، ترفع حالة الحيرة التي يصاب بها الزوار عادة لمثل هذه الأماكن، ومن جهة أخرى يعكس مستوى التنظيم ويبعث روح الاطمئنان على العميل وبالتالي يساهم في رضاه بشكل إيجابي ؛

- الديناميكية والحيوية في خدمة العملاء، وعدم التردد في توفير أفضل خدمة للعميل عامل مهم لكسب رضا العملاء وجذبهم، وهو ما يتّسم به عاملو وكالات البنك محل الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة.

III-3-2-عرض أراء العاملين حول الميزة التنافسية البنكية واختبار الفرضية الثانية ومناقشتها:

سنتناول في هذا المطلب عرض إجابة العاملين عن الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية كي نرف إتجاه العينة حول هذا المتغير ، ثم نختبر مدى صحته الفرضية الثانية ونحاول تفسير النتائج المتحصل عليها.

أولا :الإجابة عن أسئلة العاملين فيما يخص الميزة التنافسية

يتضمن المحور الرئيسي الثاني من الاستبيان رقم 02 على (24) فقرة خاصاً بالميزة التنافسية البنكية سيتم تحليلها من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على المحور الرئيسي الثاني، والذي يتكون من الأبعاد التالية : بعد التكلفة الأقل بعد المرونة، بعد التسليم، بعد الإبتكارية وبعد التميز، كما يتم ترتيب العبارات وفق متوسط الدرجات لكل عنصر من عناصر الميزة التنافسية البنكية والنتائج موضحة في الجدول الموالي رقم (III-16).

الجدول رقم (III–16):حساب الإحصاء الوصفي لإجابات مفردات الدراسة حول الميزة التنافسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال	الانحراف المعياري	متوسط الدرجات [1]	الترتيب
1-يسعى البنك للاستغلال الأمثل لموارده المالية والبشرية	3.67	4.00	4.00	0.95	3.89	01
2-يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماته	3.51	4.00	4.00	0.94	3.84	03
3-يمارس البنك رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق	3.62	4.00	4.00	0.94	3.87	02
4-تهتم إدارة البنك بزيادة مردودية العاملين	3.29	3.00	3.00	0.89	3.10	05
5-تميل إدارة البنك إلى التركيز على التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق	3.40	4.00	4.00	0.94	3.80	04
بـعد الـتـكـلـفـة الأقل	**3.50**	**3.60**	**3.00**	**0.61**	**3.55**	**II**
6-يحرص البنك على تحقيق ميزة التنافسية خاصة تميزه عن البنوك الأخرى	3.53	4.00	4.00	0.89	3.84	01
7-يضع البنك معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات العملاء العمال،...	3.20	3.00	4.00	0.92	3.40	03
8-يحرص البنك على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للعاملين في مجال تطبيق الميزة التنافسية	3.27	3.00	4.00	1.12	3.42	02
9-يتمتع البنك بالمرونة في أعماله ونشاطاته لتتماشى مع أهداف البنك	3.27	3.00	4.00	0.96	3.42	02
10-تتصف الخطط والسياسات في البنك بالمرونة لتحقيق أهدافه بما يتلاءم والظروف التي تواجهه مستقبلا	3.27	3.00	4.00	1.03	3.42	02
بـعد الـمـرونـة	**3.31**	**3.20**	**3.20**	**0.75**	**3.25**	**IV**
11-يستخدم البنك عدداً كافياً من العاملين يتناسب وحجم العمل	3.13	4.00	4.00	1.18	3.71	03
12-يستخدم البنك نظام معلومات لمتابعة العملاء	3.11	3.00	4.00	1.13	3.37	05
13-يولي البنك الاهتمام المناسب لكل عميل	3.33	4.00	4.00	1.21	3.78	02
14-يحرص البنك على إتمام العمليات لصالح العملاء في الوقت المناسب	3.18	3.00	4.00	1.15	3.39	04
15-يمتلك العاملون في البنك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم	3.67	4.00	4.00	0.98	3.89	01
بـعد الـتـسـلـيـم	**3.28**	**3.20**	**2.80**	**0.84**	**3.24**	**V**

[1] متوسط الدرجات عبارة عن مجموع كلاً من (المتوسط الحسابي+ الوسيط +المنوال) مقسوماً على 03.

16-يقوم البنك بتنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء	3.44	4.00	4.00	1.10	3.81	01
17-يحاول البنك متابعة الأفكار الجديدة التي تتسم بمخاطرة عالية	3.31	3.00	4.00	1.10	3.44	03
18-يشجع البنك العاملين الذين يبدعون في العمل ويخرجون عن الروتين السلبي	3.16	3.00	2.00	1.30	2.72	02
19-يشجع البنك العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم بشكل إيجابي	3.40	3.00	3.00	1.25	3.20	4
بـعد الإبـتكاريــة	**3.33**	**3.50**	**3.75**	**0.90**	**3.53**	**III**
20-يحرص البنك على إقناع العاملين بأساليب العمل الحديثة	3.69	4.00	4.00	1.04	3.90	02
21-يملك البنك الرؤية المستقبلية تجاه ما يسعى لتحقيقه من أهداف	3.78	4.00	4.00	0.85	3.93	01
22-توفر استراتيجية البنك المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة	3.47	4.00	4.00	1.06	3.82	04
23-تمنح ثقافة البنك العاملين الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل	3.29	3.00	3.00	1.14	3.10	05
24- يشجع البنك العاملين على للتميز في العمل	3.67	4.00	4.00	1.11	3.89	03
بـعد الـتميــز	**3.58**	**3.60**	**3.80**	**0.81**	**3.66**	**I**
الدرجة الكلية للمحور	**3.40**	**3.42**	**3.17**	**0.49**	**3.33**	//

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (III-16) أعلاه يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة للمحور الخاص بالرضا تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءاً على متوسط الدرجات والانحراف المعياري الخاص بإجابة العملاء في عينة الدراسة كما يلي :

1. بالنسبة لبُعد التميز:

كانت رتبة هذا البعد هي الرتبة الأولى، حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.66 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **تبني الوكالات محل الدراسة لبعد التميز**،وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.81.

2. بالنسبة لبُعد التكلفة الأقل:

جاء هذا البعد في الرتبة الثانية حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.55 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **تبني الوكالات محل الدراسة لبعد التكلفة الأقل**، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.61 .

3. بالنسبة لبُعدالإبتكارية:

توسط هذا البعد الأبعاد الخمسة فكانت رتبة هذا البعد هي الرتبة الثانية حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.53 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذ البعد **تبني الوكالات محل الدراسة لبعد الإبتكارية**، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.90 .

4. بالنسبة لبُعد المرونة :

جاء هذا البعد الأبعاد في الرتبة الرابعة حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.25 وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03، لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **تبني الوكالات محل الدراسة لبعد المرونة**، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.75 .

5. بالنسبة لبُعد التكلفة الأقل:

وهو آخر الأخر الأبعاد من حيث الترتيب، فرتبة هذا البعد هي الرتبة الخامسة، حيث بلغ متوسط الدرجات لإجابات أفراد العينة 3.24، وهو أكبر من متوسط سلم ليكرت الخماسي والذي يساوي 03 لذا فقد كان الاتجاه العام للأفراد العينة حسب نتائج عبارات هذا البعد **تبني الوكالات محل الدراسة لبعد التسليم**، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري لأراء المبحوثين 0.84.

من خلال الجدول السابق رقم (III-16) نرى أن اتجاه معظم العاملين حول تبني الميزة التنافسية في وكالات البنوك الوطني الجزائري بورقلة كان **موافقا** ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام لهذا المحور، إذ بلغ

3.33 بانحراف معياري قدره 0.49، مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العاملين حول ما جاء به هذا المحور.

ومنه يمكن الوصول **للنتيجتين التاليتين:**

- **تتبني الوكالات محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.**
- **تتبني الوكالات محل الدراسة للتميز أكثر من باقي أبعاد الميزة التنافسية حسب نظرة أفراد عينة الدراسة.**

ثانياً– اختبار صحة الفرضية الثانية

تتعلق الفرضية الأولى بمدى تبني الميزة التنافسية من طرف الوكالات محل الدراسة حسب الأبعاد المذكورة.

وتكون كما يلي:

H0 **:** لا تتبنى وكالات البنك محل الدراسة الميزة التنافسية البنكية، عند مستوى دلالة $(\propto = 5\%)$؛

H1 **:**تتبنى وكالات البنك محل الدراسة الميزة التنافسية البنكية، عند مستوى دلالة $(\propto = 5\%)$.

من خلال ما توصلنا إليه سابقا، ولتثبيت النتائج المحصل عليها، والتأكد منها لابد من اختبار الفرضية الأولى. وللتأكد من صحة هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة العينة على مدى تبني الميزة التنافسية في وكالات البنك محل الدراسة،، وتكون قاعدة أخذ القرار هو اختيار***H1***عندما يكون$\propto <$ **0.05**. والنتائج تظهر في الجدول رقم(**III–17**) كما يلي:

جدول رقم (III–17):نتائج اختبار (T) الأحادي العينة لدرجات إجابة المبحوثين عن مدى تبني الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية(sig)
تبني الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة	3.40	0.486	46.923	1.96	44	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20* **الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

بإجراء اختبار T الأحادي العينة Test–Pour Echantillon Unique، تبين أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة للمحور الأول الذي ينصّ على مدى تبني الميزة التنافسية البنكية في وكالاتالبنك محل الدراسة قد بلغ 3.40 وبانحراف معياري قدره 0,468، حيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 46,923 وهي أعلى من قيمتها الجدولية–انظر الملحق رقم (10)– البالغة 1.96، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على عدم تبنى وكالات البنك محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية، وقبول الفرضية التي تنص على تبنى وكالات البنك محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية.ومايؤكد هذا القرار أن المستوى الدلالة المحسوب هو Sig=0.00 أي أقل من 0,05، وهو المستوى المعتمد لهذه الدراسة.

نستنتج قبول الفرضية البديلة H1: : تتبنى وكالات البنك محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية، عند مستوى دلالة 5%

ثالثا : تفسير نتائج الفرضية الثانية

من خلال دراسة الفرضية الثانية، التي أثبتت تبني وكالات البنك محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- يُعَدُّ التميز في أداء الخدمات البنكية عن طريق الحرص على إقناع العاملين بأساليب العمل الحديثة من أهم دعائم الميزة التنافسية، حيث يرفع من مستوى أداء العاملين ويجعل من أكثر كفاءة ؛
- يسعى البنك للاستغلال الأمثل لموارده المالية والبشرية، ولكن يسعى في الوقت ذاته إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماته عن طريق ممارسة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق؛والاهتمامبزيادة مردودية العاملين.
- يحرص البنك على تحقيق ميزة التنافسية خاصة،كونه يحرص على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للعاملين في مجال تطبيق الميزة التنافسية، وتتجلى ذلك في وضع معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح معه.

III-3-1- اختبار الفرضية الثالثة والرابعة ومناقشتها

سنتطرق في هذا المطلب إلىاختبار الفرضية الثالثة والرابعة ومناقشتهما كما يلي:

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تتعلق الفرضية الثالثة بمدى تأثير أبعاد رضا العملاء على مستوى الميزة التنافسية منفردة في الوكالات محل الدراسة. وتكون كما يلي:

***H0*: لا تؤثر أبعاد الرضا منفردة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة** $(\propto = 5\%)$ ؛

***H1*:تؤثر أبعاد الرضا منفردة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة** $(\propto = 5\%)$؛

سنختبر صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تتضمن إن كانت هناك علاقة تأثير بين أبعاد الرضا البنكي كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع. ولمعرفة مدى صحة الفرضية سنقوم بوضع فرضيات فرعية لكل متغير من المتغيرات المستقلة على حدى كما يلي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:**

***H0*:لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية.**

***H1*: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية.**

من خلال الجدول رقم (**III-18**) الذي يبين الانحدار البسيط بين بُعد الرضا عن سير الإجراءات–كمتغير مستقل- و الميزة التنافسية- كمتغير تابع-

الجدول رقم (III-18):نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة Fالمحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig)
	المتغير المستقل:بعد الرضا عن سير الإجراءات					
	0.306	0.093	26.790	(1،260)	3.84	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20 * **الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R=0.306 كما بلغ معامل التحديد R^2 = 0.093 ، ما يفسر أن نسبة 9.30 % من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في بُعد الرضا عن سير الإجراءات، وهي قيمة ضعيفة.كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 26.790 وهي أكبر من قيمتها الجدولية-انظر الملحق رقم(11)-التي تبلغ 3.84، وبما أن مستوى الدلالة يساوي0.000=Sig و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن سير الإجراءات على الميزة التنافسية ولكنه **تأثير ضعيف**.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن العاملين على الميزة التنافسية.

H1: : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن العاملين على الميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (**III-19**) الذي يبين الانحدار البسيط بين بُعد الرضا عن العاملين-كمتغير مستقل- و الميزة التنافسية- كمتغير تابع-

الجدول رقم (III–19):نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد رضا عن العاملين على الميزة التنافسية.

المتغير المستقل: بعد الرضا عن العاملين

المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة Fالمحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig)
	0.274	0.075	21.176	(1،260)	3.84	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20 * **الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R=0.274، كما بلغ معامل التحديدR^2 = 0.075، ما يفسر أن نسبة 7.50 % من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في بُعد الرضا عن العاملين، وهي قيمة ضعيفة.كما أن قيمة F المحسوبة تساوي 21.176 وهي أكبر من قيمتها الجدولية–انظر الملحق رقم(11)–التي تبلغ 3.84، وبما أن مستوى الدلالة يساوي Sig=0.000 وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنصّ على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن العاملين على الميزة التنافسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن العاملين على الميزة التنافسية ولكنه **تأثير ضعيف**.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية.

H1: : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية.

من خلال الجدول رقم (**III–20**) الذي يبين الانحدار البسيط بين بُعد الرضا عن خدمات البنك كمتغير مستقل والميزة التنافسيةكمتغير تابع.

الجدول رقم (III-20):نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر بعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية.

المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة Fالمحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig)
		المتغير المستقل: بعد الرضا عن خدمات البنك				
	0.667	0.458	219.768	(1،260)	3.84	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20 * **الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط$R=0.667$، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.458$، ما يفسر أن نسبة 45.80 % من التغير في الميزة التنافسية يعود إلى التغير في بُعد الرضا عن خدمات البنك، **وهي قيمة متوسطة**.كما أن قيمةFالمحسوبة تساوي 219.768 وهي أكبر من قيمتها الجدولية-انظر الملحق رقم(11)-التي تبلغ3.84، وبما أن مستوى الدلالة يساوي$Sig = 0.000$وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الرضا عن خدمات البنك على الميزة التنافسية وهو **تأثير متوسط**.

و من الاختبارات السابقة نستنتج:

نستنتج قبول الفرضية البديلة H1: تؤثر عناصر لأبعاد الرضا منفردة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة 5%

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تتعلق الفرضية الثالثة بمدى تأثير أبعاد رضا العملاء مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة. وتكون كما يلي:

***H0* : لا تؤثر عناصر لأبعاد الرضا مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$) ؛**

***H1* :تؤثر عناصر لأبعاد الرضا مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة ($\alpha = 5\%$) ؛**

بعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية، سنقوم بالتأكد من صحة الفرضية الرئيسية، وذلك باستعمال اختبار الانحدار المتعدد، الذي يعد تقنية إحصائية يقاس بها مدى تأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع. والجدول التالي رقم (**III-21**) يبين الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة –أبعاد رضا العملاء – والمتغير التابع –الميزة التنافسية البنكية–

جدول رقم (III-21):نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد رضا العملاء على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة: أبعاد رضا العميل						
المتغير التابع: الميزة التنافسية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة Fالمحسوبة	درجة الحرية	قيمة F الجدولية	القيمة الاحتمالية(sig)
	0.681	0.464	74.384	(3،258)	2.60	0.000

المصدر :من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSS v20 * **الاختبار دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط0.681 =R، وهي قيمة مرتفعة نوعا ما تدل على وجود علاقة **متوسطة** بين أبعاد رضا العميل والميزة التنافسية بوكالات البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة لأن قيمة الارتباط تفوق قيمة 0.6، كما بلغ معامل التحديد R^2=0.464، مما يعني أن 46% من الميزة التنافسية للوكالات محل الدراسة يعود إلى رضا العملاء، أي أن زيادة عرضا العملاء إلى تغير طردي في الميزة

التنافسية البنكية بمقدار 0.464 من وحدة واحدة، وهو رقم مقبول مقارنة بالتأثيرات المنفردة لأبعاد رضا العميل البنكي.

كما أن F المحسوبة تساوي 74.384 و هي أكبر من قيمتها الجدولية (α=2.60)، ومستوى الدلالة Sig=0.00 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة.ومنه نستنتج:

نستنتج قبول الفرضية البديلة H1: تؤثر عناصر لأبعاد الرضا مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة 5%

ثالثا : تفسير نتائج الفرضية الثالثة والرابعة

من خلال دراسة الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة، توصلنا إلى إثبات وجود تأثير لأبعاد رضا للعملاء منفردة ومجتمعة على الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، لذا يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- المحافظة على مستوى الأداء للعمال البنك لما له من تأثير كبير على الميزة التنافسية للبنك فإن أهم ما مطلوب من عمال البنك هو :
  - المحافظة على المظهر اللائق ؛
  - التعامل مع العملاء بشكل مهذب ومميز ؛
  - المعرفة اللازمة بأنشطة وأعمال البنك ؛
  - التصرف بسرعة عندما تواجه العميل أي مشكلة وذلك بهدف حلها ؛
  - عدم التردد في إيجاد الوقت اللازم لتوفير أفضل خدمة للعميل.
- تطوير وتحسين خدمات البنك كي يتلاءم مع ما تمليه ظروف بيئته الخارجية خاصة العملاء فالسعي إلى إرضائهم هو مفتاح التميز على المستوى التنافسي ويتم هذا التطوير عن طريق :
  - السعي لحل المشاكل التي تعترض العملاء دون الحاجة إلى زيارتهم مرات عديدة للبنك ؛
  - تقديم الخدمات للعميل بسرعة ؛

- التحكم في تكلفة الحصول على خدمات البنك وجعلها مناسبة ؛

➢ تحسين الأداء البنكي و تيسير سير الإجراءات عن طريق :

- تقريب أماكن توزيع خدمات البنك من العملاء الحاليين والمحتملين؛
- تقديم البنك تسهيلات مميزة (مثل معدلات الفائدة على القروض أوالودائع)
- الدقة في متابعة سير المعاملات التجارية للعملاء ؛
- وضع لوحات إرشادية للمرافق والمكاتب داخل البنك لتسهيل تنقل العملاء ؛
- السعي لتقديم الخدمات والدعم عبر الهاتف أوعبر البريد الالكتروني خاص بالبنك ؛

خلاصة الفصل الثالث

تطرقنا في هذا الفصل إلى تطبيق الجانب النظري حول رضا العملاء وعلاقته بالميزة التنافسية على مستوى وكالات البنك الوطني الجزائري المتواجدة في ولاية ورقلة، حيث قدمنا عرضاً عاما عن البنك الوطني الجزائري كونه البنك محل الدراسة، وشرحا موجزا لهيكله التنظيمي، ثم قمنا بتصميم استبانتين لمعالجة الإشكالية حيثتم توزيع الأولى الخاصة برضا العملاء على عملاء وكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة، أما الثانية والمتعلقة بالميزة التنافسية فقد وزعت على مجموعة عمالالوكالات محل الدراسة، بعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات في برنامج الحزم الإحصائية SPSS و كانت النتائج كما يلي :

- هناك رضا للعميل البنكي في وكالاتالبنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة حسب نظرة أفراد عينة الدراسة؛
- حصلت العبارة " يتميز العاملون بالبنك بالمظهر اللائق" على أعلى متوسط بالمقارنة مع العبارات الأخرى؛
- تتبني الوكالات محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية حسب نظرة العملاء عينة الدراسة؛
- تتبني الوكالات محل الدراسة للتميز أكثر من باقي أبعاد الميزة التنافسية حسب نظرة العمال عينة الدراسة؛
- تؤثر عناصر لأبعاد الرضا منفردة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة(α =5%)؛
- تؤثر عناصر لأبعاد الرضا مجتمعة على مستوى الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، عند مستوى دلالة (α =5%).

خـاتمـة

يُعد رضا العملاء موضوعاً مطروحاً بشكل واسع في للبحوث والدراسات، وذلك من أجل فهم مكوناته والعوامل المؤثرة عليه، فقد تطوّرت فكرة الإهتمام بالعميل في الفكر الإداري والتسويقي تطوراً ملحوظاً، لذا تعتبر البنوك التي تواكب الفكر التسويقي الحديث رضا العميل من أهم أولوياتها، فهي تسعى إلى الزيادة في التوجه نحو تلبية حاجاته وتطلعاته بشكل كبير، وأصبح إدراك حاجات العملاء ومن ثم إشباعها من ضمن الإهتمامات الاستراتيجية لهذه البنوك، فهو بلا شك أحد السُبُل المتاحة للوصول إلى الرفع من حصتها السوقية وجذب العملاء.

تتجلّى أهمية كسب رضاء العملاء في ظل التنافس والصراع المحتدم بين البنوك لكسب حصة سوقية ومراكز تسويقية متميزة، الأمر الذي أدى لاعتباره أهم عوامل تميزها، وعلى نحو متزايد أصبح عنصراً أساسياً في إستراتيجيات البنوك التنافسية، ولا يقتصر التنافس هنا على العملاء الحاليين وإنما يتعداه إلى سبر واكتشاف متطلبات الرضا لدى العملاء المحتملين أيضا، فكل بنك يستطيع الوفاء بقدر أكبر من الرغبات والحاجات السائدة لدى شرائح العملاء يعتبر بنكاً ذو مستوى تنافسي عالي.

ونظراً لهذه الأهمية التي يكتسيها موضوع رضا العملاء، وأثره على تنافسية البنوك عموماُ وعلى الميزة التنافسية البنكية خصوصاً، فقد لجأنا إلى القيام بهذه الدراسة التي اشتملت على ثلاثة فصول تمثلت في: رضا العميل البنكي ثم مدخل نظري لتنافسية البنوك، وعلاقتها برضا العميل وأخيرا دراسة ميدانية بوكالات البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة.

جاء الفصل الأول من الدراسة مقسّما إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم رضا العميل من حيث التعريف والخصائص وكذا محدداته وأهميته، ثم حاولنا تحليل هذا المفهوم في المبحث الثاني من خلال دراسة علاقته بمفاهيم أخرى ذات علاقة وتبيان السلوكيات الناجمة عن وجود أو انتفاء الرضا لدى العملاء، وأنهينا هذ التحليل بالتطرق لخطوات تحقيق الرضا لدى العملاء، وقد جعلنا أفردنا آخر مبحث في هذا الفصل للتعرف على طرق قياس رضا العملاء.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه التنافسية البنكية من خلال مفهومها ومبادئها ثم شروطها وأخيراً سبل دعم التنافسية لدى البنوك، ثم عطفنا على ذلك بالمزيد من التفصيل حول التنافسية البنكية ولكن بشكل أكثر تركيزا على الميزة التنافسية ومحدداتها وأهميتها بالنسبة للبنوك، وبعد التعرف على الإطار العام للتنافسية للبنوك وللميزة

التنافسية خصوصا، حاولنا الربط بينها وبين مفهوم رضا العميل الذي تناولناه في الفصل الأول وذلك من خلال تِبيان أثر هذ الأخير على الميزة التنافسية، وفي آخر مبحث من هذ الفصل تناولنا تحليل البيئة التنافسية والتفصيل في الأطراف المؤثرة على مستوى التنافس في هذه البيئة، ثم تلخيص الاستراتيجيات التنافسية العامة وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز واستراتيجية التركيز.

كما تطرقنا في الفصل الثالث إلى الدراسة الميدانية، وذلك من خلال ثلاثة مباحث، تطرقنا في الأول إلى لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وهو البنك الوطني الجزائري، وكذا هيكله التنظيمي بشكل مختصر، ثم عرض مختصر عن مديرية شبكة الاستغلال 184 بورقلة والتي تقوم بالتسيير والإشراف على الوكالات محل الدراسة، كما تطرقنا في المبحث الثاني إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعرف على أدوات الدراسة وكيفية المعالجة، ومن ثم التطرق إلى صدق وثبات الاستبيان، لنختتم بدراسة خصائص عينة الدراسة، في المبحث الأخير تناولنا عرض آراء العينة حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات تفسير النتائج.

اختبار الفرضيات:

جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي: **ما مدى مساهمة رضا العملاء في تحقيق ميزة تنافسية بنكية، وما واقع ذلك بوكالة البنك الوطني الجزائري لولاية ورقلة ؟**

1. تتعلق الفرضية الأولى بمدى رضا العملاء عن وكالات البنك محل الدراسة حسب نظرة أفراد عينة الدراسة، وبعد اختار الفرضية تبين تأكدنا من صحتها؛

2. تتعلق الفرضية الثانية بمدى تتبنى وكالات البنك محل الدراسة للميزة التنافسية البنكية، حسب نظرة أفراد عينة الدراسة، وبعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها؛

3. تتعلق الفرضية الثالثة بمدى تأثير أبعاد رضا العملاء منفردة على الميزة التنافسية البنكية في وكالات البنك محل الدراسة، حسب نظرة أفراد عينة الدراسة، حيث قسمنا هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما يلي:

3-1.تتعلق الفرضية الفرعية الأولى بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن سير الإجراءات والميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، وبعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها؛

3-2. تتعلق الفرضية الفرعية الثانية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن العاملين والميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، وبعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها؛

3-3. تتعلق الفرضية الفرعية الثالثة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الرضا عن خدمات البنك والميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، وبعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صحة الفرضية الثالثة بأنّ هناك تأثير لأبعاد الرضا منفردة على الميزة التنافسية في وكالات البنك محل الدراسة.

4. تتعلق الفرضية الرابعة بمدى تأثير أبعاد رضا العملاء مجتمعة على الميزة التنافسية في الوكالات محل الدراسة، وبعد اختبار الفرضية تأكدنا من صحتها؛

نتائج الدراسة:

توصّلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتضح رضا العميل في كل شعورٍ نفسي بالابتهاج، يظهر بعد عملية مبادلة تجارية لمنتج/خدمة، ويكون ناتجاً عن تساوي أو زيادة في الأداء المدرك لهذا المنتج/خدمة عن توقعات العميل القبلية له/لها؛
- تتجلى الميزة التنافسية في قدرة البنك على استغلال مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات المتوفرة لديه، وتحليل بيئته ليُنتِج قيمة إضافية ينفرد البنك بتقديمها للعميل عن غيره من البنوك؛
- رضا العميل يمكن أن يحقق للبنك ميزة تنافسية أو يدعّم قوته التنافسية مادام قادراً على تقديم قيمة خدمية تلبي حاجة العميل أوتفوق توقعاته، فتركيزه على العملاء وحاجاتهم يؤثر على قدراته التنافسية من عدة نواحي فهو مثلا:
  - ✓ يدفعه إلى ترشيد التكلفة ؛
  - ✓ خفض السعر و/أو رفع الأداء؛ للحماية من الازمات؛
  - ✓ يكسبه سمعة طيبة عن طريق الكلمة المنقولة و التسويق المجاني؛
  - ✓ يدفعه لابتكار خدمات جديدة.

- يُعَدُّ تقديم البنك لخدماته بسرعة جيدة من المميزات التسويقية، التي جعلت من العملاء يتمسكون بالبنك كما بين اتجاه عينة الدراسة ؛

- إن الفترة الطويلة التي أمضاها البنك الوطني في القطاع كونه أول بنك تجاري جزائري، ساهمت في جعل من الموارد البشرية بهذا البنك أقدر على إدارة المشاكل حال حدوثها، والتعامل معها بطريقة ترضي عملائه وتزيد من ثقتهم به ؛

- تعمل الوكالات محل الدراسة في موقع مناسب للعملاء ثلاث أماكن مختلفة : وكالة ورقلة 943 وكالة ورقلة 944، وكالة ورقلة 946،وهي أماكن قريبة من مكان العملاء أو المباني الحكومية الأخرى مما يوفر منفعة مكانية لهم تزيد من مستوى رضاهم ؛

- إن وضوح اللوحات الإرشادية للمرافق والمكاتب داخل وكالات البنك محل الدراسة، ترفع حالة الحيرة التي يصاب بها الزوار عادة لمثل هذه الأماكن، ومن جهة أخرى يعكس مستوى التنظيم ويبعث روح الاطمئنان على العميل وبالتالي يساهم في رضاه بشكل إيجابي ؛

- الديناميكية والحيوية في خدمة العملاء، وعدم التردد في توفير أفضل خدمة للعميل عامل مهم لكسب رضا العملاء وجذبهم، وهو ما يتّسم به عاملو وكالات البنك محل الدراسة حسب أفراد عينة الدراسة ؛

- يُعَدُّ التميز في أداء الخدمات البنكية عن طريق الحرص على إقناع العاملين بأساليب العمل الحديثة من أهم دعائم الميزة التنافسية. حيث يرفع من مستوى أداء العاملين ويجعل من أكثر كفاءة ؛

- يسعى البنك للاستغلال الأمثل لموارده المالية والبشرية، ولكن يسعى في الوقت ذاته إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماته عن طريق ممارسة رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق؛ والاهتمام بزيادة مردودية العاملين ؛

- يحرص البنك على تحقيق ميزة التنافسية خاصة، كونه يحرص على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للعاملين في مجال تطبيق الميزة التنافسية، وتتجلى ذلك في وضع معايير لامتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح معه؛

المقترحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها، يمكننا الخروج ببعض المقترحات كما يلي:

- يجب المحافظة على مستوى أداء العمال البنك، لما له من تأثير كبير على الميزة التنافسية للبنك لذا يطلب من عمال البنك:

- ✓ المحافظة على المظهر اللائق ؛
- ✓ التعامل مع العملاء بشكل مهذب ومميز ؛
- ✓ المعرفة اللازمة بأنشطة وأعمال البنك ؛
- ✓ التصرف عندما تواجه العميل مشكلة ما بهدف حلها ؛
- ✓ عدم التردد في إيجاد الوقت اللازم لتوفير أفضل خدمة للعميل.

➢ تطوير وتحسين خدمات البنك كي يتلاءم مع ما تمليه ظروف بيئته الخارجية خاصة العملاء، والسعي إلى إرضائهم هو مفتاح التميز على المستوى التنافسي ويتم هذا التطوير عن طريق :

- ✓ السعي لحل المشاكل التي تعترض العملاء دون الحاجة إلى زيارتهم مرات عديدة للبنك؛
- ✓ تقديم الخدمات للعميل بسرعة؛
- ✓ التحكم في تكلفة الحصول على خدمات البنك وجعلها مناسبة.

➢ تحسين الأداء البنكي وتيسير سير الإجراءات عن طريق :

- ✓ تقريب أماكن توزيع خدمات البنك من العملاء الحاليين والمحتملين؛
- ✓ تقديم البنك تسهيلات مميزة (مثل معدلات الفائدة على القروض أو الودائع)؛
- ✓ الدقة في متابعة سير المعاملات التجارية للعملاء؛
- ✓ وضع لوحات إرشادية للمرافق والمكاتب داخل البنك لتسهيل تنقل العملاء ؛
- ✓ السعي لتقديم الخدمات والدعم عبر الهاتف أو عبر البريد الالكتروني خاص بالبنك.

آفاق البحث:

استهدفت دراستنا معرفة مدى تأثير أبعاد رضا العملاء على الميزة التنافسية، والتي تم تطبيقها على وكالات البنك الوطني الجزائري بولاية ورقلة، وتعتبر النتائج المتوصل إليها كإجابة عن إشكالية الدراسة في حدود القيود البحثية، لكنها في نفس الوقت تثير العديد من الأسئلة التي تتعلق برضا العميل والميزة التنافسية، يمكن اعتبارها نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديرة بالدراسة والتحليل منها:

- تأثير أبعاد رضا العميل على الميزة التنافسية في البنوك الخاصة ؛
- تأثير المزيج التسويقي البنكي على الميزة التنافسية في البنوك ؛

- تأثير المزيج التسويقي البنكي على رضا العملاء في البنوك ؛
- علاقة رضا العملاء بالميزة التنافسية للبنوك –دراسة مقارنة بين البنوك العمومية البنوك الخاصة ؛

قائمة المراجع

أولا–الكتب:

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "**إدارة البنوك التجارية**"، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
2. إسماعيل محمد السيد، "**الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**"، مكتب العربي الحديث مصر(الإسكندرية) 1993.
3. بيار أميريان وآخرون، "**التسويق وإدارة الأعمال التجارية**"، ترجمة: إياد زوكار، الطبعة الأولى، دار الرضا ، سوريا (دمشق)، 1999.
4. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، "**إدارة الجودة الشاملة** "، الطبعة الأولى، دار اليازوري ، الأردن (عمان) 2008..
5. روبرت أ. بتس، ديفيد. لي، "**الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية**"، ترجمة: عبد الحكم الخزامى، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر (القاهرة)، 2008.
6. زغدار أحمد، "**المنافسة –التنافسية والبدائل الاستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن (عمان)، 2011.
7. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، "**مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق**" الطبعة الأولى دار المسيرة،الأردن (عمان)، 2008.
8. زياد بن علي الجرجاوي، "**القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين (غزة)، 2010،.
9. سامر جلدة، "**البنوك التجارية والتسويق المصرفي**"، الطبعة الأولى دار أسامة، الأردن (عمان)، 2009.
10. سعد غالب ياسين، "**الإدارة الدولية**"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
11. **شارلز وجاريت جونز**، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل"، **ترجمة؛ محمد رفاعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض) 2001**.
12. طلعت أسعد عبد الحميد، "**التسويق الفعال**"، الطبعة الثامنة عشر، تنوير للنشر التوزيع، مصر (الجيزة)، 2013.
13. طلعت أسعد عبد الحميد، **التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق**، الطبعة التاسعة، الدار المتحدة للإعلان، مصر 1999.
14. عائشة مصطفى المناوي، "**سلوك المستهلك**"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية تحديات القرن الحدي والعشرون**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، جامعة المنصورة، مصر، 1999.
16. عبد الستار محمد العلي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل الكمي**، الطبعة الأولى، دار وايل للطباعة والنشر، الأردن 2000، ص40.

17. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، "**التسويق**"، دون الطبعة، مكتب الجامعة الحديث، مصر 2006،.

18. **عبد العزيز صالح بن حبتور**، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، **الطبعة الثانية، دار المسيرة عمان (الأردن)، 2007**.

19. عبد المجيد قدي، "**أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية –الرسائل والأطروحات–**"، الطبعة الأولى، دار الأبحاث، الجزائر 2009.

20. على السلمي، "**تطوير أداء وتجديد المنظمات**"، الطبعة الأولى، دار قباء، مصر، 1998.

21. علي السلمي، "**إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية** "، الطبعة الأولى، دار غريب ، مصر (القاهرة)، 2001.

22. فريد النجار، "**المنافسة والترويج التطبيقي**"، بدون طبعة، مؤسسة شهاب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000.

23. فلاح حسن الحسيني،"**الإدارة الإستراتيجية**"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن ، 2000 .

24. محفوظ أحمد جودة، "**إدارة الجودة الشاملة**"، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان (الأردن)، 2006.

25. محمد عدنان وديع ، "**القدرة التنافسية وقياسها**"، المعهد العربي للتخطيط :مجلة دورية تعنى بقضايا التنمية العدد24 ،الكويت.

26. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، "**التسويق**"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2001.

27. محمد فريد الصحن، مصطفى أبو بكر، "**بحوث التسويق، مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

28. محي الدين القطب، "**الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**"، الطبعة الأولى، دار الحامد الأردن (عمان)، 2012، ص100.

29. مليحة يزيد، "**أصول وفصول التسويق**"، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2014.

30. منى شفيق، "**التسويق بالعلاقات**"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر(القاهرة)، 2005.

31. منير نوري، "**سلوك المستهلك المعاصر**"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

32. ناجي المعلا، "**بحوث التسويق المنهجية والأساليب**"، الطبعة الأول، دار آرام للنشر والتوزيع، الأردن (عمان) 1994.

33. نبيل خليل مرسي، "**الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ التنافس**"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر (الإسكندرية)، 2003.

34. نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، "**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**"، الطبعة الأولى، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.

35. يسري محمد، "**علاقة الابداع التقني برضا الزبون**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 81 2010.

36. يوسف الطائي وهاشم العبادي، "**إدارة علاقات الزبون**"، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن (عمان)، 2008.

ثانيا–الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. أحمد منصور الموسوي، "**استخدام أداة نشر وظيفة الجودة في تحسين قيمة الزبون دراسة حالة في الشركات العامة للصناعات الجلدية**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.
2. إيثار عبد الهادي، "**أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس دراسة تحليلية في شركة الصناعات الإلكترونية**"، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد جامعة بغداد (العراق)، 1999.
3. بريش عبد القادر ، "**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
4. رابح عرابة، "**التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل إقتصاد السوق –حالة القرض الشعبي الجزائري–**" ، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2010.
5. سكر فاطمة الزهراء، "**دور الذكاء الاقتصادي في تدعيم رضا العميل**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013.
6. عامر بشير، "**دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2012.
7. عمار بوشناف،"**الميزة اتنافسية في المؤسسة اللإقتصادية: مصادرها، تنميتها تطويرها**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002.

ثالثا–الملتقيات العلمية والمؤتمرات:

1. بن عيشي بشير و أ.بن عيشي عمار،"**أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة**"، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار ، الجزائر يومي14/15 فيفري 2012.

2. بن نافلة قدور، **المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 18/17 أفريل 2006.

3. زبيري رابح، ،"**دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية** "، الملتقى الدولي بعنوان: "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" ، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2003.

4. سالم صالح وآخرون، "**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة**" الملتقى الدولي بعنوان: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/09.

5. سفيان نقماري، "**الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك**"، الملتقى الدولي الأول حول: اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة 18 أفريل 2013.

6. سملالي يحظيه،"**إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**"، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة ، يومي: 23/22 أفريل 2003.

7. عبد الله بلوناس، بوزيدي لمجد، "**طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة –مدخل حلقة القيمة لبورتر**"، الملتقى الدولي الموسوم بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي09/08 نوفمبر 2010.

8. محسن زبيدة، بوخلالة سهام، "**المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي**"، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، مركز جامعي بشار، يومي 24-25 أفريل 2006.

9. محمد بن حوحو، حكيم بن جروة،" **تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية**"، الملتقى الدولي بعنوان: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي:08 و09 نوفمبر 2004.

رابعا–المجلات العلمية :

1. أحمد عريقات وآخرون، "**دور معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية–بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني**"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد العاشر، العدد الثاني الأردن، 2010.

2. إياد فاضل التميمي، شاكر جار الله الخشالي، "**السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الصناعة الغذائية الأردنية**"، مجلة البصائر المجلد 08، العدد 02.
3. بريش عبد القادر، "**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد03 .
4. ذياب جرار، "**العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة تحليلة في مصانع الأدوية الفلسينية**" مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد الثالث، نيسان(2004)، فلسطين،.
5. زيدان محمد،"**دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك**"،مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، الجزائر العدد الثاني، 2002.
6. **عودة أحمد ، وليد العواودة،** " العلاقة بين نظام الملومات الاسترتيجية والميزة التنافسية : دراسة حالة (شركة مناجم الفوسفات الأردنية العاملة في السوق الدولي)"، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 33، العدد 04، الأردن، 2011**.
7. قطاف فيروز، "**تقييم جودة الخدمة المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل المصرفي**"، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر، الجزائر (بسكرة)، العدد 21.
8. مثال مرهون ، نبيل ذنون، "**معيقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في القطاع المصرفي الحكومي**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد الخامس والعشرون ،العراق، 2010.
9. مزوغ عادل، "**دراسة نقدية لاستراتجية « Porter » التنافسية**"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية العدد 10، جوان (2013)، جامعة حسيبة بوعلي ، الجزائر (الشلف).
10. مطاي عبد القادر، "**الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك**"، دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعلمية، العدد 15، الجزائر، أفريل2010.

خامسا–القوانين والمراسيم:

1. المرسوم رقم 66 / 178 و المؤرخ بتاريخ 13 جوان 1966.
2. القانون رقم 88 /01 الصادر في 12 يناير 1988 .
3. قانون النقد و القرض رقم 90 / 10 الصادر في 14 أفريل 1990.

سادسا المقابلات :

1. عدة مقابلات مع السيد رئيس مصلحة القروض بمديرية شبكة الإستغلال 184 لولاية ورقلة والتابعة للبنك الوطني الجزائري .

سابعا : المراجع باللغة الأجنبية

1. Cardozo R.N, « **An Experimental Study of Customer Effort**, **Expectation and Satisfaction** », Journal of Marketing Research, Vol 2, August 1965.
2. Daniel Ray, «**Mesurer et développer la satisfaction des clients**», 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001.
3. **Daniel Ray**, «Mesurer et développer la satisfaction clients», **Editions d'organisation**, **Paris**, **2000**.
4. David L. Mothersbaugh , Del I. Hawkins, «**Consumer Behavior Building Marketing Strategy**», ELEVENTH EDITION, McGraw-Hill, New York 2010.
5. Donald G. McFetridge, « **LA COMPÉTITIVITÉ**: **NOTIONS ET MESURES**» Document hors-série n°5, Département d'économique, Université Carleton (CANADA), Avril 1995.
6. Eugene et al, « **Customer satisfaction**, **Market Share**, **and Profitability**: **Finding From Sweden** » Journal of Marketing, Vol.58 , July 1994.
7. Evangelos Grigoroudis & Yannis Siskos, « **Customer Satisfaction Evaluation Methods for Measuring and Implementing Service Quality**», Dept.Of Production Engineering & Management, University Campus Kounoupidiana Greece, 2009.
8. Hauser, J.R. and D. Clausing. «**The house of quality**», Harvard Business Review May-June 1988.
9. Kurt Matzler et al, «**How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment** », Technovation, Vol. 18 No.1, 1998.

10. Michael Porter, «**L'Avantage concurrentiel** : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance», DUNOD, Paris, 1999
11. Nigel Hill et al, «**Customer Satisfaction Measurement for ISO 9000:2000**» First Edition, Butterworth-Heinemann, England, 2002.
12. Oliver L.Richard , « **A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions**» Journal of Marketing Research Vol.17, No. 4 , Nov.1980.
13. Philip Kotler et al, « **Principles of Marketing** », 14th Edition, Prentice Hall England, 2005.
14. Philip Kotler et al, « **Principles of Marketing** », 14th Edition, Prentice Hall England, 2011.
15. Philip Kotler et al, «**Marketing Management**», 12 Edition, PEARSON Education, France, 2006.
16. Richard F. Gerson, « **Measuring Customer Satisfaction** », First volume, 1993 Crisp Publications.
17. Richard Ladwin, «**comportement du consommateur et de l'acheteur**», 2éme Edition, Economica, Paris, 2003
18. Ritika Tanwar, «**Porter's Generic Competitive Strategies**», Journal of Business and Management, volume15, Issue 01 (Nov-Dec 2013).
19. Robert A. Peterson, William R. Wilson, «**Measuring Customer Satisfaction**: **Fact and Artifact**», Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 20 No1,1992.
20. Songting Dong et al, «**Functional forms of the satisfaction–loyalty relationship**», Intern. Journal of Research in Marketing, Vol 28, 2011.
21. Spreng, Richard A., Mackenzie, Scott B. & Olshavsky, Richard W, «**A Reexaminations of the Determinants of Customer Satisfaction**», Journal of Marketing, Vol. 60 (July), 1996.
22. Yu-cheng lee ,Hsiu-Yuan Hu ,Tieh-Men Yen and Chih-Hung Tsai , «**Kano's Model and decision making trail and Evaluation Laboratory Applied to Order Winners and Qualifiers Improvement**: **A Study Of Computer Industry**», Inform-technol, Vol 07 N°05, 2008.

ثامنا: مواقع الانترنيت

1. حافظ الصديق إسماعيل، "**أهمية الاحتفاظ بالزبون**"، تاريخ الاطلاع: يوم 2014/09/04، على الساعة: 16:05 رابط المقال:

http://www.alukah.net/culture/0/2811/#ixzz2yOuoMH00

2. Investopedia, «**The Industry Handbook**: **The Banking Industry**», [Online] [22/03/2015,02:53pm] Available at :

http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/banking.asp

3. « Cronbach's Alpha (α) using SPSS », **[Online] [16/06/2015,02:20pm] Available at**:

https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/cronbachs-alpha-using-spss-statistics.php

الملاحق

الملحق رقم (01) :استبيان العملاء

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

Université De Dr.Yahia Fares– Medea -

Faculté des Sciences Economique

قـســـم: الـعـلـوم الاقتصادية

التخصص: نقود مالية

إستبيان رقم 01

يشكل هذا الاستبيان جزءًا من الدراسة التي سيجريها الباحث للحصول على شهادة ماجستير تخصص نقود ومالية من خلال رسالته بعنوان:

"**رضا العميل كرافد لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك –دراسة ميدانية لوكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة–**".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى الإطار العام وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رضا العميل وسوف تساعدنا المعلومات التي تزودنا بها في تحقيق أهداف البحث، لذا نرجو منكم التكرم بملء الاستبيان المرفق بعد قراءته بشكل دقيق ، وذلك بوضع إشارة عند الجزء الذي ترونه صحيحا، علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: نعلمكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع كامل الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالب:

معمري عبد الغفور جمال

تحت إشراف:

د. خليل عبد القادر

المحور الأول: البيانات الشخصية (العملاء)

1. الجنس: ذكر ☐ أنثي ☐

2. الســـن: أقل من 20 سنة ☐ 20 -30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐

41-50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3. المستوي التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

4. الحالة: طالب ☐ مـــــوظف ☐

عامل ☐ صاحب عمل ☐ متقاعد ☐

المحور الثاني: رضا العملاء عن وكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة

الرقم	الفقـرة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	الرضا عن سير الإجراءات					
1	التصميم الداخلي للمبنى يسهل من انسيابية سير المعاملات					
2	وقع وكالة البنك مناسب (مثلا بالقرب من مكان عملك أو المباني الحكومية الأخرى)					
3	يقدم البنك تسهيلات مميزة (مثل معدلات الفائدة على القروض أو الودائع)					
4	إن البنك دقيق عندما يبلغني عن سير معاملاتي التجارية					
5	وضوح اللوحات الإرشادية للمرافق والمكاتب داخل البنك					
6	سهولة الاتصال بالبنك عبر الهاتف أو عبر البريد الالكتروني					
7	أشعر بالراحة في حالة الجلوس بقاعة الانتظار لفخامتها ووجود تهوية					
	الرضا عن العاملين					
8	يتميز العاملون في البنك بالأناقة					
9	العاملون في البنك مهذبون وتعاملهم أخوي ومميز مع العميل					
10	العاملون في البنك يعرفون جيدا أنشطة وأعمال البنك					
11	العاملين في البنك لديهم المعرفة اللازمة لخدمتك فورا					
12	يتصرف عاملو البنك معي بحرية عندما تواجهني مشكلة بهدف حلها					
13	عاملوا البنك لا يترددون في إيجاد الوقت اللازم لتوفير أفضل خدمة للزبون					
	الرضا عن خدمات البنك					
14	إن البنك يستحق الثقة			-		
15	أنث لا تحتاج إلى زيارات عديدة للبنك من أجل حل مشكلة معينة					
16	إذا كانت هناك مشكلة، فان البنك سوف يكون على استعداد لمناقشة هذا الأمر معي					
17	يقدم البنك الخدمات للعميل بسرعة					
18	تميز تكلفة الحصول على خدمات البنك بأسعارها المناسبة					
19	يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من ا-لخدمات التي تلبي حاجاتك					

الملحق رقم (02) :استبيان العاملين

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس–المدية–

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

Ministère de l'Enseignement Supérieure
et de la Recherche Scientifique

Université De Dr.Yahia Fares– Medea -

Faculté des Sciences Economique

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: نقود مالية

إستبيان رقم 02

يشكل هذا الاستبيان جزءًا من الدراسة التي سيجريها الباحث للحصول على شهادة ماجستير تخصص نقود ومالية من خلال رسالته بعنوان:

" **رضا العميل كرافد لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك –دراسة ميدانية لوكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة**".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوصول إلى الإطار العام وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال رضا العميل وسوف تساعدنا المعلومات التي تزودنا بها في تحقيق أهداف البحث، لذا نرجو منكم التكرم بملء الاستبيان المرفق بعد قراءته بشكل دقيق ، وذلك بوضع إشارة عند الجزء الذي ترونه صحيحا، علمًا بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: نعلمكم أن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع كامل الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالب:

معمري عبد الغفور جمال

تحت إشراف:

د. خليل عبد القادر

المحور الأول: البيانات الشخصية (العاملين)

5. الجنس: ذكر ☐ أنثي ☐

6. الســن: أقل من 20 سنة ☐ 20 -30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐

41-50 سنة ☐ أكثر من 51 سنة ☐

7. المستوي التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

8. الخبرة المهنية:

5 سنوات فما فوق ☐ 6 إلى 15 سنة ☐

16 إلى 25 سنة ☐ 26 إلى 35 سنة ☐

المحور الثاني: أبعاد الميزة التنافسية لوكالات البنك الوطني الجزائري بورقلة

الرقم	الفقـرة	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	بعد التكلفة الأقل					
01	يسعى البنك للإستغلال الأمثل لموارده المالية والبشرية					
02	يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة توزيع خدماته					
03	يمارس البنك رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق					
04	تهتم إدارة البنك بزيادة مردودية العاملين					
05	تميل إدارة البنك إلى التركيز على التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق					
	بعد المـرونــة					
06	يحرص البنك على تحقيق ميزة التنافسية خاصة تميزه عن البنوك الأخرى					
07	يضع البنك معايير لإمتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات العملاء العمال ،.....					
08	يحرص البنك على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة للعاملين في مجال تطبيق الميزة التنافسية					
09	يتمتع البنك بالمرونة في أعماله ونشاطاته لتتماشى مع أهداف البنك					
10	تتصف الخطط والسياسات في البنك بالمرونة لتحقيق أهدافه بما يتلاءم والظروف التي تواجهه مستقبلا					
	بعد التسليـم					
11	يستخدم البنك عدداً كافياً من العاملين يتناسب وحجم العمل					
12	يستخدم البنك نظام معلومات لمتابعة العملاء					
13	يولي البنك الاهتمام المناسب لكل عميل					
14	يحرص البنك على إتمام العمليات لصالح العملاء في الوقت المناسب					
15	يمتلك العاملون في البنك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم					
	بعد الإبتكاريـة					
16	يقوم البنك بتنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء					
17	يحاول البنك متابعة الأفكار الجديدة التي تتسم بمخاطرة عالية					
18	يشجع البنك العاملين الذين يبدعون في العمل ويخرجون عن الروتين السلبي					
19	يشجع البنك العاملين الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم بشكل إيجابي					
	بعد التـميز					
20	يحرص البنك على إقناع العاملين بأساليب العمل الحديثة					
21	يملك البنك الرؤية المستقبلية تجاه ما يسعى لتحقيقه من أهداف					
22	توفر استراتيجية البنك المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة					
23	تمنح ثقافة البنك العاملين الإستقلالية لتحقيق أهداف العمل					
24	يشجع البنك العاملين على للتميز في العمل					

الملحق رقم (03) :قائمة أسماء السادة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	خليل عبد القادر	أستاذ محاضر "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور يحي فارس-المدية-
02	إلياس بن ساسي	عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	الضيف أحمد	أستاذ محاضر قسم "أ" بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييرجامعة زيان عاشور-الجلفة-
04	سميرة صالحي	أستاذ مساعد "أ" بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
05	هتهات السعيد	أستاذ مساعد "أ" بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق رقم (04) : معامل ألفا كرونباخ لاستبيان رقم 01

الاستبيان رقم 01

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	19

بعد الرضا عن سير الإجراءات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	7

بعد الرضا عن العاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	6

بعد الرضا عن خدمات البنك

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	6

الملحق رقم (05) : معامل ألفا كرونباخ لاستبيان رقم 02

الاستبيان رقم (02)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	24

بعد التكلفة الأقل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	5

بعد المرونة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.800	5

بعد التسليم

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	5

بعد الإبتكارية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.789	4

بعد التميز

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	5

الملحق رقم (06) : إختبارات T

الجدول رقم 01

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
q1_q19	87.400	261	.000	3.28646	3.2124	3.3605

الجدول رقم 02

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التنافسية الميزة محور	46.923	44	.000	3.40185	3.2557	3.5480

الملحق رقم (07) : إختبارات F

الجدول رقم 01

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.306[a]	.093	.090	1.063

a. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن سير الإجراءات

الجدول رقم 02

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.292	1	30.292	26.790	.000[b]
	Residual	293.983	260	1.131		
	Total	324.275	261			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن سير الإجراءات

الجدول رقم 03

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.274[a]	.075	.072	1.074

a. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن العاملين

الجدول رقم 04

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.421	1	24.421	21.176	.000[b]
	Residual	299.853	260	1.153		
	Total	324.275	261			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن العاملين

الجدول رقم 05

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677[a]	.458	.456	.822

a. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن خدمات البنك

الجدول رقم 06

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148.541	1	148.541	219.768	.000[b]
	Residual	175.734	260	.676		
	Total	324.275	261			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن خدمات البنك

الجدول رقم 07

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.681[a]	.464	.458	.821

b. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن العاملين ,بعد الرضا عن سير الإجراءات ,بعد الرضا عن خدمات البنك

الجدول رقم 07

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	150.394	3	50.131	74.384	.000[b]
	Residual	173.880	258	.674		
	Total	324.275	261			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), بعد الرضا عن خدمات البنك ,بعد الرضا عن العاملين ,بعد الرضا عن سير الإجراءات

الملحق رقم (08) : جدول إتساق لفقرات الاستبيان 01 مع المحور ككل

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation
المعاملات سير من يسهل للمبنى الداخلي التصميم	59.20	124.459	.305
(الأخرى الحكومية المباني أو عملك مكان من بالقرب مثلا) مناسب البنك وكالة موقع	58.34	125.894	.324
(أوالودائع القروض على الفائدة معدلات مثل) مميزة تسهيلات البنك يقدم	59.03	120.516	.499
التجارية معاملاتي سير عن يبلغني عندما دقيق البنك إن	59.28	120.770	.511
البنك داخل والمكاتب للمرافق الإرشادية اللوحات وضوح	58.92	120.077	.522
الالكتروني البريد أوعبر الهاتف عبر بالبنك الإتصال سهولة	59.65	122.306	.368
تهوية ووجود لفخامتها الانتظار بقاعة الجلوس حالة في بالراحة أشعر	59.01	120.372	.544
اللائق بالمظهر بالبنك العاملون يتميز	58.96	121.006	.386
ومميز مهذب بشكل العملاء مع البنك عمال يتعامل	59.29	119.693	.532
البنك وأعمال بأنشطة اللازمة المعرفة البنك عمال على يظهر	58.87	121.888	.365
فورا لخدمتك اللازمة المعرفة البنك في العاملين لدى	59.01	120.027	.479
حلها بهدف مشكلة تواجهني عندما بحرية معي البنك عاملوا يتصرف	59.79	120.210	.403
للزبون خدمة أفضل لتوفير اللازم الوقت إيجاد في يترددون لا البنك عاملوا	59.67	118.521	.510
الثقة يستحق البنك إن	59.08	121.855	.434
معينة مشكلة حل أجل من للبنك عديدة زيارات إلى تحتاج لا أنث	59.06	121.038	.425
معي الأمر هذا لمناقشة استعداد على يكون سوف البنك فان مشكلة، هناك كانت إذا	59.18	119.846	.496
بسرعة للعميل الخدمات البنك يقدم	59.01	121.552	.393
المناسبة بأسعارها البنك خدمات على الحصول تكلفة تتميز	59.01	120.368	.425
حاجاتك تلبي التي الخدمات من وواسعة متنوعة مجموعة البنك يقدم	59.61	119.235	.447

الملحق رقم (09) : جدول إتساق لفقرات الاستبيان 02 مع المحور ككل

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation
يسعى البنك للإستغلال الأمثل لموارده المالية والبشرية	77.97778	130.204	.301
يسعى البنك إلى تخفيض تكلفة توزع خدماته	78.13333	130.845	.474
يمارس البنك رقابة مركزيه شديدة على الإنفاق	78.02222	130.068	.406
تهتم إدارة البنك بزيادة مردودية العاملين	78.35556	129.280	.590
تميل إدارة البنك إلى التركيز على التطوير من أجل تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق	78.24444	130.280	.616
يحرص البنك على تحقيق ميزة التنافسية خاصة تميزه عن البنوك الأخرى	78.11111	129.828	.557
يضع البنك معايير لإمتلاك خطط وسياسات تتسم بالمرونة لتحقيق توقعات العملاء العمال ،.....	78.44444	125.616	.703
يحرص البنك على تسهيل الحصول على المعلومات اللازمة لأي موظف في مجال تطبيق الميزة التنافسية	78.37778	129.377	.493
يتمتع البنك بالمرونة في أعماله ونشاطاته لتتماشى مع أهداف البنك	78.37778	126.331	.645
تتصف الخطط والسياسات في البنك بالمرونة لتحقيق أهدافه بما يتلاءم والظروف التي تواجهه مستقبلا	78.37778	125.968	.687
يستخدم البنك عدد كاف من العاملين يتناسب وحجم العمل	78.51111	122.483	.587
يستخدم البنك نظام معلومات لمتابعة العملاء	78.53333	121.027	.531
يولي البنك الاهتمام المناسب لكل عميل	78.31111	124.174	.523
يحرص البنك على إتمام العمليات لصالح العملاء في الوقت المناسب	78.46667	119.800	.567
يمتلك العاملون في البنك المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم	77.97778	128.477	.388
يقوم البنك بتنفيذ أفكار جديدة من شأنها تحسين الأداء	78.20000	122.027	.573
يحاول البنك متابعة الأفكار الجديدة التي تتسم بمخاطرة عالية	78.33333	122.864	.713
يشجع البنك العاملين الذين يبدعون في العمل ويخرجون عن الروتين السلبي	78.48889	123.346	.646
يشجع البنك العاملين الذين يفكرون خارج نطاق إختصاصهم بشكل إيجابي	78.24444	123.143	.567
يحرص البنك على إقناع العاملين بأساليب العمل الحديثة	77.95556	124.998	.703
يملك البنك الرؤية المستقبلية تجاه ما يسعى لتحقيقه من أهداف	77.86667	126.755	.526
توفر استراتيجية البنك المناخ الذي يعزز مستويات الأداء المطلوبة	78.17778	123.877	.730
تمنح ثقافة البنك العاملين الإستقلالية لتحقيق أهداف العمل	78.35556	123.780	.650
يشجع البنك العاملين على للتميز في العمل	77.97778	129.386	.687

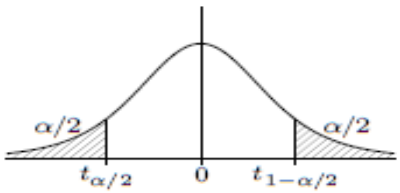
الملحق رقم (10) : جدول توزيع T

A.3. Lois de Student

Si T est une variable aléatoire suivant la loi de Student à ν degrés de liberté, la table donne, pour α fixé, la valeur $t_{1-\alpha/2}$ telle que

$$\mathbb{P}\{|T| \geqslant t_{1-\alpha/2}\} = \alpha.$$

Ainsi, $t_{1-\alpha/2}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha/2$ de la loi de Student à ν degrés de liberté.



ν \ α	0,900	0,500	0,300	0,200	0,100	0,050	0,020	0,010	0,001
1	0,1584	1,0000	1,9626	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567	636,6192
2	0,1421	0,8165	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248	31,5991
3	0,1366	0,7649	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409	12,9240
4	0,1338	0,7407	1,1896	1,5332	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041	8,6103
5	0,1322	0,7267	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321	6,8688
6	0,1311	0,7176	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074	5,9588
7	0,1303	0,7111	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995	5,4079
8	0,1297	0,7064	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554	5,0413
9	0,1293	0,7027	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498	4,7809
10	0,1289	0,6998	1,0931	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693	4,5869
11	0,1286	0,6974	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058	4,4370
12	0,1283	0,6955	1,0832	1,3562	1,7823	2,1788	2,6810	3,0545	4,3178
13	0,1281	0,6938	1,0795	1,3502	1,7709	2,1604	2,6503	3,0123	4,2208
14	0,1280	0,6924	1,0763	1,3450	1,7613	2,1448	2,6245	2,9768	4,1405
15	0,1278	0,6912	1,0735	1,3406	1,7531	2,1314	2,6025	2,9467	4,0728
16	0,1277	0,6901	1,0711	1,3368	1,7459	2,1199	2,5835	2,9208	4,0150
17	0,1276	0,6892	1,0690	1,3334	1,7396	2,1098	2,5669	2,8982	3,9651
18	0,1274	0,6884	1,0672	1,3304	1,7341	2,1009	2,5524	2,8784	3,9216
19	0,1274	0,6876	1,0655	1,3277	1,7291	2,0930	2,5395	2,8609	3,8834
20	0,1273	0,6870	1,0640	1,3253	1,7247	2,0860	2,5280	2,8453	3,8495
21	0,1272	0,6864	1,0627	1,3232	1,7207	2,0796	2,5176	2,8314	3,8193
22	0,1271	0,6858	1,0614	1,3212	1,7171	2,0739	2,5083	2,8188	3,7921
23	0,1271	0,6853	1,0603	1,3195	1,7139	2,0687	2,4999	2,8073	3,7676
24	0,1270	0,6848	1,0593	1,3178	1,7109	2,0639	2,4922	2,7969	3,7454
25	0,1269	0,6844	1,0584	1,3163	1,7081	2,0595	2,4851	2,7874	3,7251
26	0,1269	0,6840	1,0575	1,3150	1,7056	2,0555	2,4786	2,7787	3,7066
27	0,1268	0,6837	1,0567	1,3137	1,7033	2,0518	2,4727	2,7707	3,6896
28	0,1268	0,6834	1,0560	1,3125	1,7011	2,0484	2,4671	2,7633	3,6739
29	0,1268	0,6830	1,0553	1,3114	1,6991	2,0452	2,4620	2,7564	3,6594
30	0,1267	0,6828	1,0547	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573	2,7500	3,6460
40	0,1265	0,6807	1,0500	1,3031	1,6839	2,0211	2,4233	2,7045	3,5510
80	0,1261	0,6776	1,0432	1,2922	1,6641	1,9901	2,3739	2,6387	3,4163
120	0,1259	0,6765	1,0409	1,2886	1,6577	1,9799	2,3578	2,6174	3,3735
∞	0,1257	0,6745	1,0364	1,2816	1,6449	1,9600	2,3263	2,5758	3,2905

Lorsque $\nu = \infty$, $t_{1-\alpha/2}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha/2$ de la loi normale $\mathcal{N}(0,1)$.

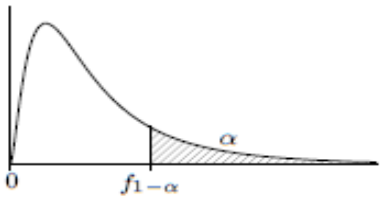
الملحق رقم (11) : جدول توزيع F

A.4. Lois de Fisher–Snedecor ($\alpha = 0,05$)

Si F est une variable aléatoire suivant la loi de Fisher–Snedecor à (ν_1, ν_2) degrés de liberté, la table donne la valeur $f_{1-\alpha}$ telle que

$$\mathbb{P}\{F \geqslant f_{1-\alpha}\} = \alpha = 0{,}05.$$

Ainsi, $f_{1-\alpha}$ est le quantile d'ordre $1-\alpha = 0{,}95$ de la loi de Fisher–Snedecor à (ν_1, ν_2) degrés de liberté.



ν_2 \ ν_1	1	2	3	4	5	6	8	10	15	20	30	∞
1	161	200	216	225	230	234	239	242	246	248	250	254
2	18,5	19,0	19,2	19,2	19,3	19,3	19,4	19,4	19,4	19,4	19,5	19,5
3	10,1	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,85	8,79	8,70	8,66	8,62	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,04	5,96	5,86	5,80	5,75	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,82	4,74	4,62	4,56	4,50	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,15	4,06	3,94	3,87	3,81	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,73	3,64	3,51	3,44	3,38	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,44	3,35	3,22	3,15	3,08	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,23	3,14	3,01	2,94	2,86	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,07	2,98	2,85	2,77	2,70	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	2,95	2,85	2,72	2,65	2,57	2,40
12	4,75	3,89	3,49	3,26	3,11	3,00	2,85	2,75	2,62	2,54	2,47	2,30
13	4,67	3,81	3,41	3,18	3,03	2,92	2,77	2,67	2,53	2,46	2,38	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,70	2,60	2,46	2,39	2,31	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,64	2,54	2,40	2,33	2,25	2,07
16	4,49	3,63	3,24	3,01	2,85	2,74	2,59	2,49	2,35	2,28	2,19	2,01
17	4,45	3,59	3,20	2,96	2,81	2,70	2,55	2,45	2,31	2,23	2,15	1,96
18	4,41	3,55	3,16	2,93	2,77	2,66	2,51	2,41	2,27	2,19	2,11	1,92
19	4,38	3,52	3,13	2,90	2,74	2,63	2,48	2,38	2,23	2,16	2,07	1,88
20	4,35	3,49	3,10	2,87	2,71	2,60	2,45	2,35	2,20	2,12	2,04	1,84
22	4,30	3,44	3,05	2,82	2,66	2,55	2,40	2,30	2,15	2,07	1,98	1,78
24	4,26	3,40	3,01	2,78	2,62	2,51	2,36	2,25	2,11	2,03	1,94	1,73
26	4,23	3,37	2,98	2,74	2,59	2,47	2,32	2,22	2,07	1,99	1,90	1,69
28	4,20	3,34	2,95	2,71	2,56	2,45	2,29	2,19	2,04	1,96	1,87	1,65
30	4,17	3,32	2,92	2,69	2,53	2,42	2,27	2,16	2,01	1,93	1,84	1,62
40	4,08	3,23	2,84	2,61	2,45	2,34	2,18	2,08	1,92	1,84	1,74	1,51
50	4,03	3,18	2,79	2,56	2,40	2,29	2,13	2,03	1,87	1,78	1,69	1,44
60	4,00	3,15	2,76	2,53	2,37	2,25	2,10	1,99	1,84	1,75	1,65	1,39
80	3,96	3,11	2,72	2,49	2,33	2,21	2,06	1,95	1,79	1,70	1,60	1,32
100	3,94	3,09	2,70	2,46	2,31	2,19	2,03	1,93	1,77	1,68	1,57	1,28
∞	3,84	3,00	2,60	2,37	2,21	2,10	1,94	1,83	1,67	1,57	1,46	1,00