

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:...../ 2018

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التجارية

التخصص: تسويق مصرفي

استراتيجية تمييز الخدمة المصرفية كآلية لكسب رضا الزبائن

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة:

يحي دريس

- أمال مرغادي

- حليلة بووشمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب
رئيسا	الدكتور نوفل سمايلي
مشرفا ومقرررا	الدكتور يحي دريس
عضوا مناقشين	الأستاذة أسماء برهوم

السنة الجامعية 2018/2017



شكر وتقدير

الحمد لله والشكر اولاً على فضليه وكرمه وبركته الذي انعم علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيد المرسلين وامام المتقين سيدنا محمد على آله وصحبه اجمعين .
يطيب لنا عرفانا بالجميل ان تقدم مجزىل الشكر والعرفان الى كل الاساتذة الكرام، ونخص بالذكر
الاستاذ المشرف دريس يحيى الذي لم يخل علينا بالنصح والتوجيه بتواضع وبكل رحابة صدر .

كما تقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان لأعضاء اللجنة الافاضل

سما علي نوفل رئيسا

برهوم اسماء مناقش

يحيى ادريس مؤطر

وتقدم كذلك مجزىل الشكر والتقدير الى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 خاصة كل
من السيد: قريد عبد الوهاب والسيد: عبد الرحمن نسيمة .

أخيرا كل الشكر والتقدير والاحترام الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب او بعيد

خاصة عمال مكتبة العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير .



الاهداء

الحمد لله الذي اوضح لنا سبيل الهداية وازاح عن بصائرنا الغشاوة
و صلى الله و سلم على من ارسله شاهدا و نذيرا و داعيا باذنه و سراجا منيرا
سيدنا وحبيبنا محمد خاتم الانبياء والمرسلين

اهدي ثمرة جهدي هذا الى من المنى فراقهما واشتاقت العين لرؤياهما
الى أحب واعز خلق الله على قلبي نور عيني وضوء حياتي *والدي* العزيزان رحمهما الله
واسكنهما فسيح جناته

الى اخوتي واخواتي سند ظهري ومن تبقى لي من رائحة *ابي وامي* اليكم يا سندي وقوتي
وعزيمتي لكم عبات التقدير والاحترام وألف شكر

الى أجمل واروع مخلوقات الله عصافيري الصغار واحبتي الغاليين على قلبي اريج
ومحمد /ايوب ومحمد ياسين حفظهم الله واطال عمرهم

واهدي تحية خاصة الى زوج اختي مع فائق التقدير والاحترام والشكر

الى كل من اساتذتي واصدقائي واهلي الذين ساندوني في جميع مراحل الدراسة
الى من ساعدني وقدم لي النصائح والمعلومات لإكمال بحثي هذا.....شكرا

واخص بالذكر صديقتي بووشمة حليلة بجزيل الشكر والامتنان

وشكرا للأستاذ المؤطر يحي دريس مع خالص التقدير والاحترام

شكرا
للمشاهير
والمجاهدين
والمجاهرات

الاهداء

تبارك الذي اهدانا نعمة العقل وانا رسيلنا بنور
العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل تقديس وعرفان،
اهدي عملي المتواضع هذا الى الوالدين العزيزين
حفظهما الله

الى اخوتي واخواتي الاعزاء

الى ملائكة العائلة: "غالية، اشرف، لجين"

الى كامل العائلة الكريمة

الى كل الاساتذة الكرام واطح بالذكر الاسنان

المشرف الدكتور دريس تخيي وله اسمي النحيته

والتقديس

الى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة

جزاكر الله خير

بسم الله الرحمن الرحيم
الحمد لله رب العالمين
والصلاة والسلام على
سيدنا محمد وآله الطيبين
الطاهرين

الفهارس

الفهرس العام

شكر وعرافان

الإهداء

الفهرس العام

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ----- مقدمة:

الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية "رضا العميل والميزة التنافسية"

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.----- 2

المطلب الاول: اساسيات حول الخدمة المصرفية ورضا العميل، الميزة التنافسية----- 2

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية.----- 5

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية----- 9

المبحث الثاني: رضا العميل.----- 13

المطلب الاول: مفهوم رضا العميل ومحدداته.----- 13

المطلب الثاني: قياس رضا العميل والنماذج المفسرة له.----- 15

المطلب الثالث: ادوات تحسين رضا العميل:----- 21

المبحث الثالث: مدخل الى الميزة التنافسية.----- 25

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:----- 25

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:----- 27

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية:----- 32

الفصل الثاني: آلية تمييز الخدمة المصرفية في تحقيق رضا العميل

المبحث الأول: استراتيجية التميز----- 37

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التميز وشروط تطبيقها----- 37

39	المطلب الثاني: طرق وخيارات التميز
44	المطلب الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التمييز .
46	المبحث الثاني: دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية
46	المطلب الاول بناء تنافس قائمة على التميز
48	المطلب الثاني: دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية
52	المطلب الثالث: الية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض السعر
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488-	

65	المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية
65	المطلب الاول: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
72	المطلب الثاني: اهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488
73	المطلب الثالث: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف لوكالة بدر تبسة-488
76	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية للموظفين
76	المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية لموظفي بنك الفلاحة BADR
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة باهتمام البنك بعرض خدماته
86	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات البنك مع الشكاوى
93	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء
93	المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للعملاء
96	المطلب الثاني : تقييم العملاء لتعاملاتهم مع البنك:
101	المطلب الثالث: تقييم العملاء للخدمات المصرفية ومقدميها
110	خاتمة:

قائمة الملاحق

قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

- الجدول رقم (1): مختلف تعاريف الميزة التنافسية/مختلف الجوانب..... 26
- الجدول رقم (2): الابعاد المحددة لنطاق التنافس 31
- الجدول رقم (3) :الوكالات التابعة لوكالة BADR 488 تبسة..... 69
- الجدول رقم (4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب جنس الموظفين 76
- الجدول رقم (5) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب اعمار الموظفين 77
- الجدول رقم (6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي. 78
- الجدول رقم (7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة التوظيف. 79
- الجدول رقم (8): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية. 80
- الجدول رقم (9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة: 81
- الجدول رقم (10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب التحفيز على العمل 82
- الجدول رقم (11): تمثيل لمتغير التحفيز على العمل بواسطة دائرة نسبية. 83
- الجدول رقم (12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة تقديم الخدمات المصرفية 83
- الجدول رقم (13) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب تسعيرة الخدمات المصرفية 84
- الجدول رقم (14) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب طرق جذب العملاء 85
- الجدول رقم (15): توزيع العينات حسب احتواء البنك علي سجل اقتراحات وشكاوى العملاء 86
- الجدول رقم (16): توزيع العينات حسب عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد 87
- الجدول رقم (17) :توزيع العينات حسب كيفية تقديم الشكوى 88
- الجدول رقم (18): توزيع العينات حسب مدة الرد على شكوى العملاء 88
- الجدول رقم (19) : توزيع العينات حسب اهتمام البنك بشكاوى العملاء 89
- الشكل رقم (20): تمثيل متغير حسب طرق جذب العملاء بواسطة دائرة نسبية 90
- الجدول رقم (21) : توزيع العينات حسب اهتمام البنك بشكاوى العملاء 90

- الجدول رقم (22): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس. 93
- الجدول رقم (23): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر. 94
- الجدول رقم (24): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي. 95
- الجدول رقم (25) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب سبب اختيار البنك. 96
- الجدول رقم (26) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب صفة التعامل مع البنك..... 97
- الجدول رقم (27) : توزيع افراد الدراسة حسب حصولهم على النصائح والارشادات اللازمة 98
- الجدول رقم (28) :توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقدير البنك لظروف العملاء..... 98
- الجدول رقم (29) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة انتظارهم بالبنك..... 99
- الجدول رقم (30): توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقييم اسلوب الموظفين في التعامل..... 101
- الجدول رقم (31) توزيع افراد عينة الدراسة حسب وقت حصولهم على الخدمة 102
- الجدول رقم (32):توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسعار الخدمات المقدمة 103
- الجدول رقم (33): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الشعور بالأمان في التعامل مع ادارة البنك..... 104
- الجدول رقم (34): توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة من طرف البنك..... 105

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1) : دورة حياة الخدمة المصرفية 5
- الشكل رقم (2): مختلف أدوات التوجه بالعميل. 18
- الشكل رقم (3): نموذج عدم المطابقة..... 19
- الشكل رقم (4): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة..... 20
- الشكل رقم (5): فجوات عدم الرضا..... 21
- الشكل رقم (6): مربع الجودة 23
- الشكل رقم (7) : دورة حياة الميزة التنافسية..... 30
- الشكل رقم (8) : جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل 49
- الشكل رقم (9) : جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر مقدم الخدمة..... 49
- الشكل رقم (10): مصادر الميزة التنافسية..... 51
- الشكل رقم (11) : الضغوط لتخفيض السعر والاستجابة للسوق المحلي. 53
- الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 68
- الشكل رقم (13) :الهيكل التنظيمي للوكالة-488- تيسة 71
- الشكل رقم (14): تمثيل متغير جنس الموظفين بواسطة دائرة نسبية. 76
- الشكل رقم:(15): التمثيل البيان لمتغير عمر الموظفين بواسطة أعمدة بيانية..... 77
- الشكل رقم (16): تمثيل متغير المستوى الدراسي للموظفين بواسطة دائرة نسبية. 78
- الشكل رقم (17): تمثيل متغير الوظيفة بواسطة دائرة نسبية. 79
- الشكل رقم (18) تمثيل متغير التوظيف بواسطة دائرة نسبية..... 80
- الشكل رقم (19):التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير الخبرة. 81
- الشكل رقم (20): تمثيل متغير الاستعادة من التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة بواسطة دائرة نسبية. 82
- الشكل رقم (21):التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير طريقة تقديم الخدمات المصرفية..... 84

- الشكل رقم (22): تمثيل لمتغير التحفيز على العمل بواسطة دائرة نسبية. 85
- الشكل رقم (23): تمثيل متغير حسب طرق جذب العملاء بواسطة دائرة نسبية. 86
- الشكل رقم (24): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد. 87
- الشكل رقم (25): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير مدى الرد علي شكوي العملاء 89
- الشكل رقم (26): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير اهتمام البنك بشكاوى العملاء بطريقة جيدة..... 91
- الشكل رقم (27): تمثيل متغير الجنس بواسطة دائرة نسبية..... 94
- الشكل رقم (28) : يمثل متغير العمر بواسطة دائرة نسبية. 95
- الشكل رقم (29) : تمثيل متغير المستوى الدراسي بواسطة اعمدة بيانية 96
- الشكل رقم (30): تمثيل متغير صفة التعامل مع البنك بدائرة نسبية 97
- الشكل رقم (31) : تمثيل متغير تقديم البنك للنصائح والارشادات بواسطة دائرة نسبية 98
- الشكل رقم(32) : تمثيل متغير تقدير البنك لظروف العملاء بواسطة دائرة نسبية 99
- الشكل رقم (33): تمثيل متغير مدة الانتظار بالبنك بواسطة الاعمدة البيانية. 100
- الشكل رقم (34): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير كيفية الاتصال من طرف البنك 101
- الشكل رقم (35): تمثيل متغير اسلوب التعامل من طرف الموظفين بواسطة دائرة نسبية..... 102
- الشكل رقم (36) : تمثيل متغير الحصول على الخدمة في الوقت الذي وعد به بواسطة دائرة نسبية. 103
- الشكل رقم (37) تمثيل متغير اسعار الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة أعمدة بيانية 104
- الشكل رقم (38): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الشعور بالأمان في التعامل مع ادارة البنك. 105
- الشكل رقم (39): تمثيل متغير تقييم جودة الخدمة المصرفية بواسطة اعمد بيانية..... 106

مقدمة

مقدمة:

شهدت المصارف مؤخرًا العديد من التغيرات والتحديات التي تشكل ضغوطات تدفعها لمواكبة هاته التغيرات، حيث أصبحت السوق المصرفية أكثر اتساعًا وأكثر منافسة. وفي ظل هذه التحديات وجدت المصارف نفسها مجبرة على التأقلم والتكيف مع هذا المحيط الجديد ونشاطها في البيئة التنافسية فرض عليها الاجتهاد قصد التفوق على منافسيها وقد يتحقق ذلك من خلال جملة من الخدمات المتميزة، لذا وجب على صانعي القرار في المصارف البحث من أجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية وذلك بانتهاج استراتيجية التميز، هذه الأخيرة تتحقق باعتماد عديد المصادر ويعتبر تحسين الخدمة أهمها، وضمان ذلك مرتبط بمبدئ قدرتها على تلبية حاجات ورغبات العملاء، ولذا وجب تصميم الخدمات المصرفية وفق هاته الحاجات والرغبات. إذا يعد دور العملاء في تميز الخدمة المصرفية دورًا أساسيًا فأصبح ارضائهم الهدف الأساسي لكل مصرف.

1- الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق ذكره يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي لتالي:

كيف يمكن لتمييز الخدمة المصرفية تحقيق رضا العميل؟

هذا التساؤل يقودنا الى التساؤلات الفرعية الآتية:

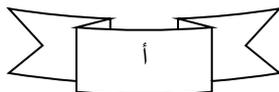
- ✓ ما المقصود بتمييز الخدمات المصرفية؟
- ✓ كيف تحقق الخدمات المصرفية ميزة تنافسية؟
- ✓ ما هو دور الخدمات المصرفية في ارضاء العملاء؟
- ✓ ما واقع تمييز الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488؟ وما دور هذا التمييز في كسب رضا العملاء؟

2- الفرضيات:

وكإجابة مبدئية لتساؤلات البحث تم اعتماد الفرضيات التالية:

1. 2. الفرضية الرئيسية:

يعتبر تمييز الخدمات المصرفية من أهم أساليب كسب رضا العملاء.



2. 2. الفرضيات الفرعية:

- ✓ الخدمة المصرفية المتميزة هي الخدمة الافضل (الجيدة).
- ✓ الخدمات المصرفية تحقق الميزة التنافسية بتفوقها على باقي الخدمات المنافسة.
- ✓ للخدمات المصرفية دور كبير في ارضاء العملاء بإشباع حاجاتهم ورغباتهم على أحسن وجه.
- ✓ الخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488- فائقة التميز وبدوره يؤدي الى رضا العملاء .

3 - اهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى:

معرفة تميز الخدمات المصرفية، والاطلاع الدور الذي يلعبه هذا التميز في تحقيق كل من الميزة تنافسية ورضا العملاء وكذا الوقوف على مدى تميز الخدمات المصرفية في البنك ميدان الدراسة، ومدى مساهمة هذا التميز في تحقيق رضا العملاء عينة الدراسة.

4 - اهمية الدراسة:

يعتبر موضوع البحث من المواضيع المهمة والحديثة حيث ان هناك توجه الى دراسة تسيير العلاقة مع العملاء، وتتجلى أهميته في توضيح ماهية تميز الخدمات المصرفية وكيفية تحقيقه لميزة تنافسية، وكذا معرفة مدى مساهم الخدمة المصرفية المتميزة في تحقيق رضا العملاء .

5 - اسباب اختيار الموضوع:

ان الاسباب الدافعة لاختيارنا للموضوع محل البحث دون غيره تتمثل فيما يلي:

1.5 دوافع موضوعية:

نظرا للأهمية التي يحظى بها موضوع تميز الخدمات المصرفية ورغبة في معرفة مدى مساهمة تميز الخدمات المصرفية في رضا العملاء في البنك -ميدان الدراسة-.

2.5 دوافع شخصية :

بحكم التخصص المدروس (تسويق مصرفي).

الميولات الشخصية لدراسة المواضيع التسويقية خاصة المتعلقة بموضوع تميز الخدمات المصرفية.

6 - منهج البحث:

انطلاقا من طبيعة الدراسة والاهداف التي نسعى لتحقيقها سنعتمد على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع والاستعانة بأسلوب دراسة الحالة.

لذا سيتم استخدام الادوات ومصادر البيانات الاتية:

- ✓ المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ وثائق خاصة بالبنك محل الدراسة.
- ✓ المقابلة والاستبيان.
- ✓ عرض وتحليل نتائج لاستبيان.

7 - محددات الدراسة:

ستختصر الدراسة في هذا البحث على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمات المصرفية وتمييزها المتبعة من طرف البنك، اضافة الى عرض المفاهيم الخاصة برضا العميل، ثم دراسة تميز الخدمات المصرفية كألية لكسب رضا العميل حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-

1.7 الحدود الزمانية:

تمت الدراسة في الفترة الحالية، لذا فان كل النتائج المسجلة تخص فقط الفترة الحالية ولا علاقة لها بفترات سابقة او لاحقة.

2.7 الحدود المكانية:

سيتم اسقاط المفاهيم النظرية التي تناولناها في دراستنا هذه على واقع البنوك وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488 - كعينة لذلك.

8 - الدراسات السابقة:

حسب المسح الذي تم القيام به توجد بعض الدراسات التي تناولت بعض عناصر الموضوع بشكل منفصل، حيث لا يمكن الجزم بان هذا كل ما هو متوفر الا ما استطعنا الاطلاع عليه تلخص فيما يلي:

- ✓ فايضة تركي، فرحات نسيب، دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون، حالة الدراسة: مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي التبسي - تبسة- 2017/2016، وتناولت اشكالية البحث: ما دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون عامة، وفي مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة خاصة؟، اجريت الدراسة في اتصالات الجزائر - تبسة علي

عينة حجمها 40 وخلصت الى دراسة سلوك المستهلك الجزائري لتحديد حاجاته ورغباته والمحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

✓ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2010-2011، وكانت اشكالية البحث: ماهي الابعاد التي يمكن من خلالها تقييم جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل؟ اجريت الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة على عينة حجمها 300 فرد مكونة من 150 عميل و 150 موظف، وخلصت الى الاسراع في اعادة تأهيل الاطر التشريعية والقانونية للقطاع ومتابعة نتائج الاصلاحات السابقة للجهاز المصرفي.

9 هيكل الدراسة:

قصد الالمام بالجوانب الرئيسية للموضع سيتم تقسيم البحث الي قسمين، قسم نظري يضم فصلين، وقسم تطبيقي يضم فصل واحد، يتناول الجانب النظري في فصله الأول مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية، رضا العميل والميزة التنافسية، وفي فصله الثاني يتم التعمق في استراتيجية التميز لبورتر ودورها في تحقيق كل من الميزة التنافسية ورضا العملاء، اما الجانب التطبيقي فتضمن فصل واحد تم من خلاله اسقاط الجانب النظري، على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة - 488- لينم الوقوف على مدى تميز الخدمات المصرفية ودورها في كسب رضا العملاء.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الخدمة
المصرفية

"رضا العميل والميزة التنافسية"

تمهيد:

تسعى المصارف من خلال قيامها بالنشاط المصرفي لتحقيق أهدافها المختلفة من خلال تحقيق أقصى ربح ممكن و بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالبنوك المنافسة ذلك من أجل إرضاء عملائها بالدرجة الأولى بتلبية حاجاتهم و رغباتهم من خلال تقديمها لخدمات مختلفة عالية الكفاءة عن طريق انتهاج مجموعة من الأساليب و الوظائف للبحث وتطوير وتحسين تلك الخدمات و المحافظة على العملاء الحاليين و المرتقبين، و من بين تلك الوظائف هناك ما يعرف بالخدمات المصرفية إذ تقوم المصارف بتقديم مجموعة من الخدمات المختلفة بناء على طلب عملائها كما تعد الخدمات المصرفية مصدرا للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدرا للربح و منه يسعى المصرف إلى تحقيق ميزة تنافسية أي أن المصرف يكون له درجة تنافس في السوق و التي تعد من العوامل التي تحدد قدرة البنك على الصمود في وجه منافسيه و ضمان استمراره إلى درجة التميز أي تميز الخدمة المصرفية و تضيف هذه الأخيرة بدورها عناصر جديدة تزيد من تعقدها و ترفع من شدة قواها التنافسية مما يجعلها تكسب المصرف رضا العملاء .

وبناء عليه سنحاول في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال المباحث الآتية:

✓ ماهية الخدمة المصرفية

✓ رضا العميل.

✓ مدخل للميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.

تعد الخدمة المصرفية أسلوباً تنافسياً فعالاً تستعمله المصارف كوسيلة للتفوق على منافسيها ومدخل من مداخل تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، وهذا من أجل إرضاء عملائها بتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمات أفضل، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

✓ مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها.

✓ دورة حياة الخدمة المصرفية.

✓ أنواع الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: أساسيات حول الخدمة المصرفية ورضا العميل، الميزة التنافسية

سنتناول في هذا المطلب كل من مفهوم الخدمة المصرفية، وخصائصها.

1. مفهوم الخدمة المصرفية:

إن مفهوم الخدمة المصرفية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمات بصورة عامة، وتتمثل الخدمات المصرفية في مجموع الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها، والتي ترتبط بالوظائف الرئيسية للمصارف وهي: الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار. ويمكن أن تعرف الخدمات المصرفية بكونها الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية.¹

كما يمكن تعريفها على أنها: مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة، وغير الملموسة. والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدر إشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية، والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين.²

إذا الخدمة المصرفية هي مصدر الإشباع الذي يسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العميل، أما من منظور المصرف فهي تعتبر مصدر ربح، وتقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة فعلى سبيل المثال:

✓ حصول المستفيد على المعلومات التي يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين في المصرف يجعل هذا

النوع من الخدمة مرتبط بالشخص الذي يقدمها وأسلوبه في المعاملة.

¹ ناجي معلا، الأصول العملية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، دون ذكر دار النشر، عمان، 2007، ص 42.

² وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي ن الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011،

- ✓ ان سحب العميل للنقود عن طريق الصراف الآلي يرتبط بالجهاز (الصراف) وطريقة استخدامه.
- ✓ ان مستوى اشباع المستفيد يرتبط بمدى كفاءة العاملين، ومستوى تطور الآلات والاجهزة المستخدمة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الخدمة المصرفية هي كل نشاط يقدمه المصرف للعميل، ويسعى من خلاله لإرضائه سواء كان ذلك بمقابل او دون مقابل، وتشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم، و رغباتهم المالية. ومصدر لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

إذا الخدمة التنافسية تعد اسلوبا تنافسيا فعالا تستعمله المصارف كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها ومدخل من مداخل تحسن القدرة التنافسية قصد ارضاء العملاء وتحقيق اهدافها في الاستمرارية والنمو.

2. خصائص الخدمة المصرفية:

تتصنف الخدمات التي يقدمها المصارف بخصائص تختلف عن باقي القطاعات يمكن ايجازها فيما يلي.

1.2. عدم الملموسية: فهي منتجات لا تشغل حيزا مكانيا كالسلع، وعليه تحتاج المصاريف الي جهود معتبرة لإيصال رسالتها الي جمهور العملاء القائمين، والمحتملين، وذلك لشرح وتوضيح المزايا او المنافع التي تقدمها الخدمة للعميل.

ان عدم ملموسية الخدمة تجعل المصاريف غير معنية بنشاطات كالتخزين، والنقل وغيرها فتلجأ الي سياستها التوزيع المباشر عن طريق فروعها التي تتصل مباشرة بالعميل.

2.2. التلازمية (التكاملية): تتصنف الخدمات المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكامل بما ان النشاط التسويقي يهتم بخلق المنافع الزمنية والمكانية، فان المصرف يعمل على توفير خدماته في المكان والزمان المناسبين بالاهتمام بسياسات البيع الشخصي المناسبة كونها قناة التوزيع الأكثر ملائمة لتسويق الخدمات المصرفية.²

3.2. نظام التسويق ذو توجه شخصي عال: عند اختيار قنوات توزيع الخدمات المصرفية، تعتمد المصارف بشكل كبير على البيع الشخصي الذي يقوم على جهود العاملين في المصرف وغير نشر فروع

¹ فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص135.

² إيهاب نظمي إبراهيم وإبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية والامارات العربية المتحدة، 2014، ص 92.

المصرف في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء حيث ان تقديم هذه الخدمات يقوم على العلاقة الشخصية بين الموظف والعميل، من خلال البحث على توطيد العلاقة بين الطرفين، ففناعة العميل واستعداده للتعامل مع المصرف، واستمرار تعامله معه يرتبط بدرجة كبيرة بالانطباق الشخصي المتكون لديه نتيجة التعامل مع موظفي المصرف بشكل مباشر.¹

4.2. صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: تتصف الخدمات المصرفية بنمطية جوهرها في المصارف المختلفة، فاذا اخذنا خدمة مصرفية كالحسابات الجارية مثلا فأننا نجد ان هذه الخدمة تكاد تكون في جوهرها نمطية في كافة المصارف التي تقدمها وقد أدت هذه النمطية الي محدودية التنافس بين المصارف على أساس جوهر الخدمات، مما فرض على المسؤولين في المصارف ضرورة البحث عن مجالات اخري للتنافس كجودة الخدمة، والابداع فما تقدمه المصارف من خدمات لعملائها.

5.2. أهمية الانتشار الجغرافي الواسع للمصرف: ان اعتماد المصرف على شبكة فروع ونظم توصيل الخدمة فيه (كالصراف الالية) في توزيع خدماته قد تشكل محورا استراتيجيا في التسويق المصرفي، فالعلاقة المباشرة بين المصرف وعملائه التي يفرضها التلازم بين انتاج الخدمة المصرفية وتوزيعها قد أسقطت دور الوسيط في توزيع خدمات المصرف، ومن هنا فان القدرة التنافسية للمصرف وقدرته على تحقيق حصة سوقية أكبر يعتمد على مدي انتشار فروعها بما يمكنه من الوصول الي قطاعات أوسع من العملاء.²

6.2. الافتقار الي هوية خاصة: بما ان الخدمات التي تقدمها المصارف متشابهة الي حد ما فانه يقع على عاتق المصرف إرساء هوية متميزة لخدماته وترسيخها في ذهن العميل، بالتركيز على الحزمة، أي تقديم مزيج من الخدمات المصرفية المتكاملة، كالموقع، موظفي المصرف، الإعلان الخ.³

7.2. التوازن بين النمو والمخاطر: يجب على المصرف ان يوفر عنصر الأمان كونه يقوم بالمناجزة في أموال الغير، وان يكون حذرا في سياساته التوسعية فهو عندما يقدم قروضا تتولد لديه مخاطر، والضرورة تقتضي تواجد نوع من التوسع بين التوسع في النشاط المصرفي، ودرجة تلك المخاطر، وذلك باتباع منهج

¹ سليمان شكيب الجيبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان 2009، ص: 147.

² ناجي معلا، مرجع سابق: ص: 49.

³ تيسير العفشيات العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية دار الحامد للنشر، عمان، 2013، ص 35.

نمو متوازن قائم على تنويع المجالات التي ينشط بها المصرف وتوزيعها علي أكبر دفعة جغرافية ممكنة إضافة الي اختلاف التدفقات النقدية الداخلية والخارجية لضمان وجود سيولة كافية.

8.2. التمايز (التغاير): او المدى الواسع المصارف تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات

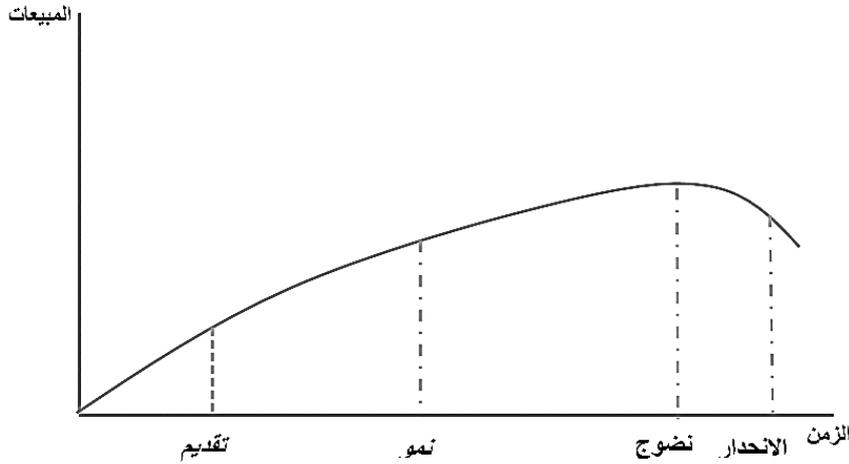
لملاقاة الحاجات المصرفية تعمل من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة حيث تقدم مثلا خدمة خاصة لزبون صناعي من جهة، وتقدم خدمة لزبون فردي عادي من جهة اخرى.¹

ان الخصائص السابقة الذكر تجعلنا نتساءل عن سر إختفاء بعض الخدمات المصرفية مقارنة بغيرها وبقاء أخرى فترات أطول وهو ما يقودنا للتعرف على دورة حياة الخدمة المصرفية.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية.

تتكون دورة حياة الخدمة المصرفية من نفس المراحل الأربعة لدورة حياة المنتج: التقديم، النمو، النضج، والانحدار. كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها، أي انه لا يمكن تطبيق استراتيجيات دورة الحياة المنتج علي الخدمات وحتى يمكن تطبيقها على الخدمات يجب تعديلها.²

الشكل رقم (1): دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: نظام موسي سويدان، التسويق المعاصر، دار النشر الحماة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 الطبعة

الأولي، ص: 228.

¹ نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي"، شهادة الماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر بسكرة.

² أحمد محمود الزامل واخرون، تسويق الخدمات المصرفية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، الطبعة الاولى، ص 69.

1. مرحلة التقديم:

يطلق على الخدمة انها في مرحلة التقديم عندما تقدمها للمرة الاولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تعبيره، وكما هو الحال بالنسبة للسلع الجديدة، لا تحصل أكثر من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل المستهلكين ولا تظهر الي ابعد من ذلك في دورة الحياة، وهنا تظهر ميزة الخدمة على السلع بان العديد من الخدمات يمكن تقديمها علي نطاق ضيق ويمكن توسيعها اذا لقيت القبول من الزبائن ، وهذا بدوره يقل درجة المخاطرة المالية المصاحبة لمرحلة التقديم وفي معظم الحالات تكون الخسائر اقل تكلفة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية :

- ✓ قلة المنافسين او انعدامهم؛
- ✓ انخفاض هامش الربح؛
- ✓ تدفق نقدي سلبي؛
- ✓ عدم وضوح القطاعات التسويقية وصعوبة تحديدها.¹

2. مرحلة النمو:

في هذه المرحلة يتزايد نمو الخدمات، حيث تظهر التدفقات النقدية الإيجابية لدى معظم المنظمات،² كما تتميز هذه المرحلة باتساع وتسرع الخدمات التي يتم تقديمها، حيث يتزايد أدراك ومعرفة الزبون بالخدمة. كما تظهر منظمات جديدة لتقدم نفس الخدمة مما يؤدي الي تزايد حدة المنافسة وتظهر قطاعات سوقية جديدة، ولكي تبقي المنظومة في وضع تنافسي جديد عليها ان تقوم بتطوير ميزة تنافسية داعمة، وتمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- ✓ نمو خدمي سريع؛
- ✓ تدفقات نقدية إيجابية؛
- ✓ أرباح عالية؛
- ✓ ازدياد عدد المنظمات الجديدة التي تقدم الخدمة؛
- ✓ تطوير تحديد قطاعات سوقية؛
- ✓ ازدياد المنافسة.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق: ص: 78.

² صباح محمد ابو تايه، الشؤون المصرفية بين النظري والتطبيقي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، الطبعة الاولى، ص

3. مرحلة النضوج:

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات الي أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة، اذ انها الطريقة الوحيدة امام المنظمات للأبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية او زيادة أرباحها. وتكون نتيجة هذا التنافس انخفاض أرباح معظم المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يري الزبائن انه هناك فروقات بين ما تعرض المنظمات المختلفة للخدمة، وبصورة عامة تمتاز هذه المرحلة بالخصائص الآتية:

- ✓ استقرار مبيعات المنظمات؛
- ✓ احتدام المنافسة؛
- ✓ خروج المنظمات الضعيفة؛
- ✓ قطاعات سوقية مميزة وواضحة¹

4. مرحلة الانحدار

في هذه المرحلة تبدأ فيها المبيعات بالهبوط بشكل ملحوظ، نتيجة تأثير عدد من القوي والمؤثرات مثل حدوث تغيرات وتطورات تكنولوجية او تغيرات في السياسات الحكومية... وغير ذلك² ويعود، سبب انخفاض المبيعات لس المنافسة الجديدة المستخدمة والتي تم تطويرها، مما تضطر العديد من المنظمات الي الغاء هذه الخدمة، وتمتاز بالخصائص الآتية:

- ✓ انخفاض المبيعات لكل المنظمات؛
- ✓ انخفاض حدة المنافسة؛
- ✓ انخفاض المدفوعات النقدية؛
- ✓ انخفاض الأرباح³

والجدول التالي يمثل ملخص كاملا لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق سيمات كل مرحلة من المراحل الأربعة من حيث: المبيعات والتكاليف والعملاء والمنافسين والاهداف التسويقية، كما يتضمن استراتيجية كل مرحلة فيما يتعلق بتقديم الخدمة.

¹ نظام موسي سويدان، التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010: ص: 228.

² احمد محمود الزامل والآخرين، مرجع سابق: ص: 70.

³ نظام موسي سويدان، مرجع سابق: ص: 231.

الجدول رقم (1): الملخص لخصائص مراحل دورة حياة الخدمة والقرارات التسويقية المصاحبة لكل مرحلة.

التقديم	النمو	النضج /التشبع	التدهور
المنافسة	دخول المنافسين للسوق	منافسة شديدة وخروج المنظمات من السوق	قلة عدد المنافسين
الأرباح	اعلي مستوى للأرباح أسعار مرتفعة، وانخفاض في التكاليف وظهور الحجم الاقتصادي للعمل	تدهور الإنتاج وانخفاض الأسعار	أرباح منخفضة الا إذا ترك كل المنافسين الصناعة
تصميم المنتج	تعدد أشكال المنتج تطور مستمر للمنتج	عدد كبير من الاشكال وتطور مستوي او شكل جديد سويا	بعض الاشكال تكون غير مربحة.
السعر	مرتفع ويتم خفضه لحساب عملاء جدد	المنافسة تدفع الأسعار للانخفاض	قد ترتفع الأسعار ويجب المحافظة على مستوى السعر الذي يحقق الأرباح
الاتصالات الترويجية	استمالة وانتقاء الطلب وترويج واسع النطاق	طلب معين يتم انتقائه، وترويج واسع النطاق بواسطة الوسطاء	تخفيض مصاريف الترويج توقف ترويج الوسطاء .
التوزيع	زيادة عدد الوسطاء وانخفاض هامش الربح	عدد كبير من الوسطاء وانخفاض هامش الربح	الاستغناء عن الوسطاء غير المربحين
نصائح	التركيز على إطالة فترة النمو عن طريق - تحسين الجودة - خدمات إضافية -تركيز الترويج على طلب الخدمة وليس التعريف بها	تعميق السوق الحالية - محاولة الدخول لشرائح جديدة - التركيز على المزايا التنافسية	الانسحاب المدروس لتقليل الخسائر ما أمكن

المصدر: صباح محمد ابو تايه التسويق المصرفي: بين النظرية والتطبيق، دار النشر وائل للنشر والتوزيع، عمان: 2008، الطبعة الاولى، ص 76

يمثل الجدول أعلاه ملخص لدور حيات الخدمة المصرفية والقرارات التسويقية الناجمة عن كل مرحلة، ففي مرحلة التقديم مثلا تكون المنافسة غير موجودة تطراً لان الخدمة غير معروفة اما في مرحلة التدهور تكون المنافسة قليلة شبه منعدمة، كذلك بالنسبة للأرباح وتصميم المنتج... الخ، اما بالنسبة لمرحلة النمو والنضج، تكون المؤسسة او المصرف في ملائم حيث تكون هناك أرباح ووجود منافسين.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية

سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية الحديثة.

1. الخدمات المصرفية التقليدية:

تمثل الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية في خلق النقود التي تعرف بالنقود البنكية وعليه فان الخدمات التقليدية هي التي كانت ولا تزال تقدمها البنوك، سواء تعلق الامر بالسحب او الدفع، الائتمان، التحويل... الخ¹

1.1 قبول الودائع: وهي المبالغ المصرح بها بأية عملة والمودعة لدي المصرف والواجبة الدفع او التأدية عند الطلب او بعد اندار في تاريخ استحقاق معين، وتعد خدمة قبول الودائع من أقدم الخدمات المصرفية وتشمل:

1.1.1 الحسابات الجارية او الحسابات الشيكات: تعد الحسابات الجارية وسيلة مهمة لجذب الأموال، والحصول على عمولات مختلفة على العمليات المصرفية والتي يجريها الزبون من خلال حسابه الجاري وتوفير خدمات للزبون، كالتعامل بالشيكات وامكانية تحقيق درجة امان أكبر.

2.1.1 اوامر الدفع القابلة للتداول: وهي حساب مصرفي يسمح بكتابة شيك محدود القيمة ودفع فائدة لكنه يتطلب رصيد يحتوي مبلغا كحد أدني بضع المئات من الاموال ن اي انه حساب منتج للفائدة وينظر اليه على انه ودائع ذات ايراد تشبه الشيك.

3.1.1 حساب ايداع سوق النقد: وهو حساب ايداع يزودنا بوسيلة محددة عن طريق الاوراق التجارية القابلة للتداول، ومن ثم القيام بعملية الدفع بشكل منتظم بهدف تعويم معدل الفائدة السوقي.

4.1.1 شهادات الايداع: تتميز هذه الشهادات بان المودع لا يستطيع ان يسحب منها في اي وقت يشاء ولكن فترة زمنية تتراوح بين ثلاثة أشهر واربعة سنوات، حتى يستطيع المودع سحب وديعة دون غرامات.

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، الطبعة الاولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص: 256.

5.1.1 حسابات التوفير: وهو حساب ايداع يسمح لصاحبه بالسحب في أي وقت اي انه اتفاق بين المصرف والزيون يودع الزيون بموجبه مبلغ من المال مقابل الحصول على نسبة فائدة محددة بشرط الحق في السحب في اي وقت ممكن دون اخطار مسبق للزيون للمصرف وعادة ما يعطي المصرف للزيون دفتر خاص تسجل فيه المبالغ المودعة والمسحوبة والفائدة المستحقة والرصيد.¹

2.1 القروض والتسهيلات الائتمانية: تقسم القروض المصرفية عادة الى سلفات طويلة الاجل ومتوسطة الاجل وقصيرة، وتتخذ عمليات التسليف هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم العميل بطلبه الى المصرف ويتسلم بموجبه مقدارا محددًا من النقود وتتخذ صورة فتح اعتماد ويقصد به وضع المصرف تحت تصرف عميلة.

3.1 الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الاوراق المالية: تتمثل في الاستثمار في الاوراق المالية، ادارة محافظ الاوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس اموال المشاريع الاستثمارية، خدمات امناء الاستثمار لصالح الزبائن تقديم الاستثمارات المالية دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء، وهي جد محدودة في البنوك الجزائرية نظرا لضعف التعامل بالأدوات المالية الاستثمارية وضعف السوق المالي.²

2. الخدمات المصرفية الحديثة:

لقد اتجهت البنوك الى ممارسة أنشطة جديدة لم تكن من قبل وادخلت تطورات جديدة على الخدمات المصرفية السابقة لتمييزها عن مثيلاتها في البنوك الاخرى، وهناك عدة اسباب التي ساعدت على تطور الخدمات المصرفية الحديثة نذكر منها:

- التزايد المستمر في عدد العملاء وتنوع احتياجاتهم.
- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الالية.
- توسيع نشاط البنوك يمس كافة شرائح المجتمع بعد ان كان يقتصر على التعامل مع الفئة الميسورة.
- بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع اعمالها من جهة وضبط وترشيد مصروفات واعبائها من جهة ثانية ولمحاولة كسب فئات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين تتمثل اهمها فيما يلي:³

¹ نسرين عياشي عمر، نفس المرجع السابق، ص 20.

² شنيقي عبد الحكيم، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر " دراسة حالة: وكالة رمز 756 سكيكدة"، شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص: 9.

³ نسرين عياشي عمر، نفس المرجع السابق، ص 22.

1.2 البطاقة الائتمانية (النقود البلاستيكية): تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها البنوك والبديل العصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات تتعلق بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المحلات المتفقة مع البنك على قبول منح الائتمان لحاملها وتتمتع هذه البطاقات بالميزات التالية:

- ضمان البنك لجزء كبير من الافراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين للبنك.
- تعتبر وسيلة دفع دولية في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود، وهي ثلاثة انواع: بطاقة الائتمان، بطاقات الخصم الشهري وبطاقات الخصم الفوري.

2.2 خدمة الصراف الالي: مع تطور تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الحاسبات الالية، ظهرت خدمة الصراف الالي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات المصرفية للعميل، وذلك في اي وقت يشاء خلال 24 ساعة ايام العمل وايام العطل حيث يقوم المصرف بإصدار بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط ممغنط سجل عليها جميع بيانات الحساب الجاري بالإضافة الى رقم سري يستخدم خلال ماكينات الية معقدة توجد غالبا خارج مبنى فرع المصرف لتسهيل استخداماتها.¹

3.2. نظام التحويل الالكتروني للأموال: يهدف نظام التحويل الالكتروني للأموال الى تسهيل و تعجيل المدفوعات و التسويات بين المصارف و سيكفل هذا النظام للمصارف المحلية قدرة تقديم خدمات افضل للعملاء، كما سوف يعطيها ميزة تنافسية في الاسواق المالية العالمية، اذ سوف يتيح لهذه المصارف امكانية التسوية الفورية من دفع و تلقي للأموال عبر حساباتها الجارية لدى المصارف المركزية و توفير دفع فوري لعملائها و كذلك يشمل نظام التحويل الالكتروني، بالإضافة الى المدفوعات المعتادة، تسوية المدفوعات التي تتم عن طريق شبكة المدفوعات، و النظام الالكتروني للأموال لتداول الاسهم، و مقاصة الشيكات و ينتشر نظام التحويل الالكتروني للأموال و نقاط البيع بسرعة و على نطاق واسع في مختلف بلاد العالم، و قد اصبحنا من اكثر نظم المدفوعات ملائمة و أمنا.²

4.2 البطاقة الذكية: اخر نسخة من بطاقات تخزين القيمة يطلق عليها البطاقة الذكية بسبب شريحة الذاكرة او المعالج الذي يسجل القيمة المتبقية كما يتم استخدام البطاقات لتسديد قيمة مشترياتهم وقد تم استخدام البطاقات الذكية منذ اوائل 1990.

¹ شنيقي عبد الحكيم، نفس المرجع السابق، ص 11.

² شنيقي عبد الحكيم، نفس المرجع السابق، ص 10.

5.2 خدمات التأمين: تقدم بعض المصارف العالمية لعملائها سواء من خلال إدارة متخصصة لذلك تابعة للمركز الرئيسي، او من خلال احدى شركات التأمين التابعة للمصرف او من خلال احدى شركات التأمين العاملة في اسواق المال وتشمل اهم خدمات التأمين: التأمين على الحياة (في حالة القروض الشخصية)، التأمين على العقارات والسيارات (في حالة قروض الاسكان والتسهيلات الائتمانية الكبيرة) وكذلك التأمين ضد الحريق والسرقه والخسارة المالية الطارئة (بالنسبة للشركات ورجال الاعمال) .

المبحث الثاني: رضا العميل.

العميل هو سيد بلا منازع من خلال تقديم الخدمات المصرفية اليه، وارضائه واشباع رغباته يعد اهم عمل تأخذه البنوك في اعتبارها تتخذ من ذلك سبيلا لتحقيق الهدف من قيامها من ثم يعد التعرف على العميل، كما يعتبر رضا العميل من أكثر المعايير اهمية وخاصة عندما يكون توجه المؤسسة نحو التميز، وهنا تحتاج المؤسسة الى تحديد ما إذا كان العميل سعيدا وراض مع الخدمة التي يتلقونها ام لا، وسيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب الآتية:

✓ مفهوم رضا العميل ومحدداته.

✓ قياس رضا العميل.

✓ ادوات ووسائل تحسين رضا العميل.

المطلب الاول: مفهوم رضا العميل ومحدداته.

سيتم التطرق في هذا المطلب الى مفهوم رضا العميل واهميته، محددات رضا العميل.

✓ مفهوم رضا العميل:

هناك عدة تعريفات لرضا العميل نذكر منهاك يعد ارضاء العميل أحد اهم الاولويات التي توليها المنظمة اهمية خاصة، وذلك في سعيها الدؤوب في ايجاد وسائل تفي بحاجاته ورغباته، استنادا الى ان العميل ينفق ويستهلك بدرجة أكبر إذا كان راضيا عن السلعة او الخدمة، وان رضاه سوف يؤدي الى نتائج ايجابية، تكون دافعا الى التسوق مرة أخرى.¹

ويعرف ايضا، "على انه اجمالي خبرة الشراء والحصول على خدمة عبر فترة زمنية معينة، وهذا يعد مؤشرا مهما لتقييم اداء دور الخدمة في كل من الحاضر والماضي والمستقبل، وفي ذات الوقت فان رضا العميل يعتمد على القيمة التي تمثل مركبا من السعر والجودة."²

كما يعرف، "ان رضا العميل لا يعد من المهام المنوطة بالإدارة التسويقية فقط، وانما امتد الى كل العاملين فوجود المصرف وتطوره صار مرتبطا برضا العميل عن الخدمات المصرفية المقدمة له بصورة تفوق ما يقدمه المنافس."³

¹ محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة واساليبها، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، الطبعة الاولى، ص 74.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، الطبعة الاولى، ص: 352.

³ تيسير العفشيات العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سابق: ص: 293.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف شامل لرضا العميل:

"هو شخص طبيعي او معنوي يدفع للحصول على سلعة او خدمة، والاستفادة من خدمة او عدة خدمات بغرض اشباع حاجاته ورغباته وجميع متطلبات العميل." ¹

وتبرز أهمية رضا العميل في النقاط:¹

- ✓ طبيعة النشاط الاقتصادي ومكانة العميل داخل هذا النشاط فهو متغير اساسي في عملية التبادل.
- ✓ ان دراسة رضا العميل تمكن المؤسسة من معرفة المحيط الذي تعمل ضمنه، والعوامل المؤثرة فيه.
- ✓ يمثل رضا العميل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة مما يمكن المؤسسة من تطوير الخدمة المقدمة للعميل.

✓ الكشف عن مستوى اداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم الى البرامج التدريبية مستقبلا.

2- محددات رضا العميل:

اتفق الباحثون على ان محددات الرضا تتمثل في ثلاثة ابعاد اساسية هي: الاداء الفعليين التوقعات، المطابقة/عدم المطابقة.

1.2 التوقعات

التوقعات عبارة عن احتمالات يشكلها العميل وهي خاصة بظهور احداث معينة سواء كانت سلبية او ايجابية وقد اوضحت الدراسات ان العملاء قد يلجئون الى استخدام انواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين راي معين عن مستوى خدمة ما مقدما. لذلك تتحدد الجوانب الاساسية للتوقع الذي يكونه العميل عن الخدمة كما يلي:²

1.1.2 توقعات عن خصائص الخدمة (الجودة المتوقعة): هي الخصائص الموجودة في الخدمة

في حد ذاتها والتي يرى العميل انها تحقق له المنافع.

2.1.2 توقعات عن المنافع او التكاليف الاجتماعية: (وتتعلق بردة فعل الاخرين الايجابية السلبية)

تجاه العميل نتيجة اقتناءه للخدمة.

¹ اياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013 الطبعة الاولى، ص: 210.

² اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 217.

3.1.2 توقعات عن تكاليف الخدمة: هي توقعات عن التكاليف والسعر الذي يجد العميل نفسه ملزماً بدفعه للحصول على الخدمة، والسعر هنا لا يتضمن مبلغاً فقط بل كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على خدمة بما في ذلك المعلومات التي يجمعها وحتى الآثار النفسية والمعنوية التي يتحملها، (أي الرضا عن تكاليف الخدمة أو عدم الرضا وبالتالي عدم تقبل تلك التكاليف).

2-2- الاداء الفعلي:

تظهر أهمية الاداء في الدراسات الخاصة بالرضا، كونه مقياساً مبسطاً يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا، وذلك ببساطة من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة لأداء الخدمة، من ناحية أخرى، تكمن أهمية الاداء الفعلي في كونه معياراً للمقارنة بينه وبين التوقعات، حيث يقوم العميل باستخدام خدمة معينة، وإدراك مدى الاشباع الذي حصل عليه والذي على أساسه يتم تقديم عدم المطابقة.

2-3- المطابقة/عدم المطابقة:

تنتج المطابقة عندما يتساوى الاداء الفعلي (الاشباع الذي حصل عليه) مع نظيره المتوقع أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها: "درجة انحراف مستوى الخدمة عن الاداء المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة".

وبالتالي نتيجتها عدم اشباع العميل لحاجاته، وعليه فالمطابقة تكون أحياناً موجبة، أي مرغوب فيها عندما يتفق الاداء الفعلي مع التوقعات، وسالبة أي غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الاداء عن التوقعات.¹

المطلب الثاني: قياس رضا العميل والنماذج المفسرة له.

يتم التطرق في هذا المطلب إلى عملية قياس رضا العميل والنماذج المفسرة له.

1- قياس رضا العميل:

سنتناوله من خلال التطرق إلى خطوات قياسه ومتطلبات العميل ومختلف الأساليب المستخدمة في القياس.

1.1 خطوات قياس رضا العميل:

إن قياس رضا العميل يتطلب مجموعة من الخطوات يمكن اختصارها فيما يلي:

¹ إيداد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 218.

1.1.1 تحديد الهدف من القياس: فأحياناً قد يهدف القياس الى تعظيم رضا العميل او في حالات اخرى قد يهدف الى معالجة مشكلة عدم رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة، كما قد يهدف الى التشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات الاداء للخدمات او توفير مقياس لاستقراء فرص التطور المستقبلي.

2.1.1. كيف تتم عملية القياس: وتتضمن هذه الخطوة مجموعة خطوات فرعية هي:

* **ما الذي يجب قياسه:** وتتعلق بالبعد والجوانب التي يجب معرفة مدى رضا العملاء عنها، كالاتمادية والاستجابة.

* **كيف يمكن القياس:** من خلال مجموعة من الأدوات مثل: الاستبيان، المقابلات المتعمقة، شكاوى العملاء.... الخ.

* **توقيت القياس:** ويبين لنا نوعين من القياس هما:

- **قياس الرضا الاولي:** ويكون بعد شراء المنتج واستخدامه مباشرة ورغم تجاهل هذا التوقيت في قياس الرضا لأثر قيام المؤسسة بمعالجة الشكاوى الا ان البعض يبرر هذا بان رضا العميل عن المنتج او الخدمة قد يتغير بمرور الوقت نتيجة عوامل اخرى لا تتعلق بالمنتج ذاته.

- **قياس الرضا النهائي:** يكون بعد قيام المؤسسة بمعالجة شكاوى العملاء ويرى هذا النوع انه من الضروري الاهتمام بالإبقاء على رضا العميل بعد شراء المنتج لذا يجب القياس بعد فترة من الشراء للوقوف على العوامل المؤثرة في هذا الرضا وكيفية معالجتها.

3.1.1 تحليل البيانات ونشر النتائج:

وذلك من خلال الاساليب الوصفية والوصفية ثم استخلاص النتائج من عملية التحليل، ونشرها على كافة الاطراف ذوي العلاقة بخدمة العملاء من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة، في حال وجود بعض المشاكل وتطوير الاداء، وتقديم الخدمة بأحسن اسلوب ممكن.¹

2.1 متطلبات العميل:

ان رضا العميل يرتبط بشكل كبير بحاجاته ورغباته وتوقعاته، وعليه يجب تصنيف متطلبات العميل، حيث يشير كانوا الى ان متطلبات العملاء ومدى تلبيتها في المنتج من حيث تأثيرها على رضا العملاء يمكن تصنيفها الى ثلاثة اصناف هي:

¹ بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات المصرفية واثرها علي رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة ، شهادة الماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2007 ، ص 123،124.

1.2.1 المتطلبات الأساسية الواجب توفرها: لا يقوم العميل بالتعبير عنها، وذلك لافتراضه ضمناً حتمية توفرها، فعدم توفرها في المنتج يؤدي إلى شعور العميل بعدم الرضا، في حين لا تؤدي تلبيةها وتوفرها إلى تحسين مستوى رضاه.

2.2.1 متطلبات الأداء: هذا النوع من المتطلبات يطلبها العميل ويعبر عن ذلك صراحة وتوجد علاقة تناسب طردية بين توفر هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى العميل.

3.2.1 المتطلبات الجاذبة أو المبهجة: هذه المتطلبات لا يتوقعها العميل ولذا لا يتم التعبير عنها، توفرها يرفع مستوى رضا العملاء، وغيابها لا يولد الإحساس بعدم الرضا نحوها.¹

3.1 الأساليب المستخدمة في قياس الرضا:

تتمثل في القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية.

1.3.1 القياسات الدقيقة: تستخدم فيها عدة طرق من أهمها:

* **الحصة السوقية:** يمكن قياسها عن طريق عدد العملاء ذوي العلاقات طويلة الأمد مع المؤسسة، ومقدار رقم الأعمال المنجز مع العملاء.

* **معدل الاحتفاظ بالعملاء (أقدمية العملاء):** تقاس من خلال نمو مقدار النشاط المنجز مع العملاء الحاليين.

* **جلب عملاء جدد:** حيث أن نمو النشاط يعبر عنه بعدد العملاء الجدد الذين استطبعهم المصرف، أو إجمالي رقم الأعمال المنجز مع العملاء الجدد.

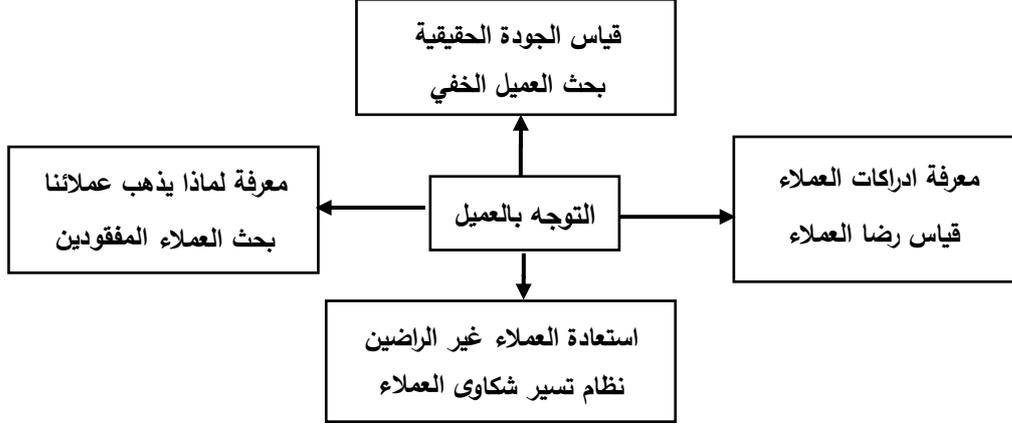
* **تطور عدد العملاء:** زيادة عدد العملاء تعد مؤشراً مهماً على رضا العملاء، فتطورهم يعني أن خدمات المصرف استطاعت تلبية توقعاتهم وبالتالي الشعور بالرضا.²

2.3.1 القياسات التقريبية: القياسات الدقيقة قد لا تعبر عن الرضا أو عدم الرضا كونها لا تأخذ بعين الاعتبار توقعات العملاء، وهذا ما تولي البحوث التقريبية أهميته، والشكل الموالي يوضح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للعملاء.

¹ بوغان نور الدين، مرجع سابق: ص: 124.

² إيا عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 232.

الشكل رقم (2): مختلف أدوات التوجه بالعميل.



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات المصرفية وأثرها علي رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص131.

* **تسيير شكاوى العملاء:** تسعى المؤسسات الى وضع نظام يسهل على العملاء تقديم شكاوهم واقتراحاتهم كتحديد خط هاتفي، او عنوان بريد الكتروني لذلك، فهذه الشكاوى من شأنها الكشف عن جوانب الضعف في المنتج او في اي من أنشطة التسويق، وبالتالي استخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الاجراءات اللازمة التي من شأنها تحسين الاداء.

* **بحوث العملاء المفقودين:** وذلك من خلال معرفة اسباب توقعهم عن التعامل المنظمة، وتحليل هاته الاسباب والبحث عن الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات المقدمة، ويمكن متابعة هذا النوع من خلال حساب معدلات فقد العملاء من فترة لأخرى لتقييم الوضع.¹

* **بحث العميل الخفي: (المشترى السري):** حيث تقوم بعض المنظمات بالتعاقد واستئجار بعض الاشخاص، لكي يتقمصوا دور المشترين المحتملين ويقوموا بتسجيل نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمنظمة والمنظمات المنافسة.

* **بحوث قياس رضا العميل:** او المسح الميداني لرضا العميل، والذي يشير الى مسح ميدانية دورية، يستخدم فيها الاستبيان من خلال مجموعة من العبارات، وباعتماد أحد المقاييس مثل مقياس ليكرت الخماسي او السباعي، وقد يتعلق بقياس مستوى رضا العملاء او فرض التعامل المستقبلي وذلك حسب الهدف المراد من طرف المنظمة.²

¹ بوعنان نور الدين، مرجع سابق: ص: 131.

² بوعنان نور الدين، مرجع سابق: ص: 131، 133.

2. نماذج تفسير رضا العميل:

تعددت النماذج التي ركزت على تفسير رضا العميل ومن أهمها نذكر:

1.2 نموذج عدم المطابقة: يتكون من أربعة عناصر موضحة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (3): نموذج عدم المطابقة.



المصدر: بوعنان نور الدين، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص233.

1.1.2 الأداء: يعبر عن رأي العميل بأداء الخدمة التي حصل عليها.

2.1.2 التوقعات: هي مجموع الأفكار التي يكونها العميل بشكل مسبق لما تجب ان تكون عليه المنتج او الخدمة.

3.1.2 عدم المطابقة: هي متغير وسيط بين الاداء والتوقعات والرضا، تنتج عن مقارنة الاداء بالتوقعات، فهي تقييم اجمالي لخبرة العملاء أي الرضا او عدم الرضا.

ان مقارنة الأداء بالتوقعات يعطي ثلاثة حالات هي:

* **تحقيق التوقعات:** تحديث عند مقابلة (تساوي) الأداء المدرك، للتوقعات المستقبلية للعميل وهنا تحدث حيات الرضا العميل، فتكون مشاعره تتسم بعدم الاهتمام بالمنتج او الخدمة.

* **عدم التحقق الإيجابي للتوقعات:** تحدث عندما يتفوق الأداء لمستوي التوقعات، وهنا حالة رضا العميل عن المنتج.

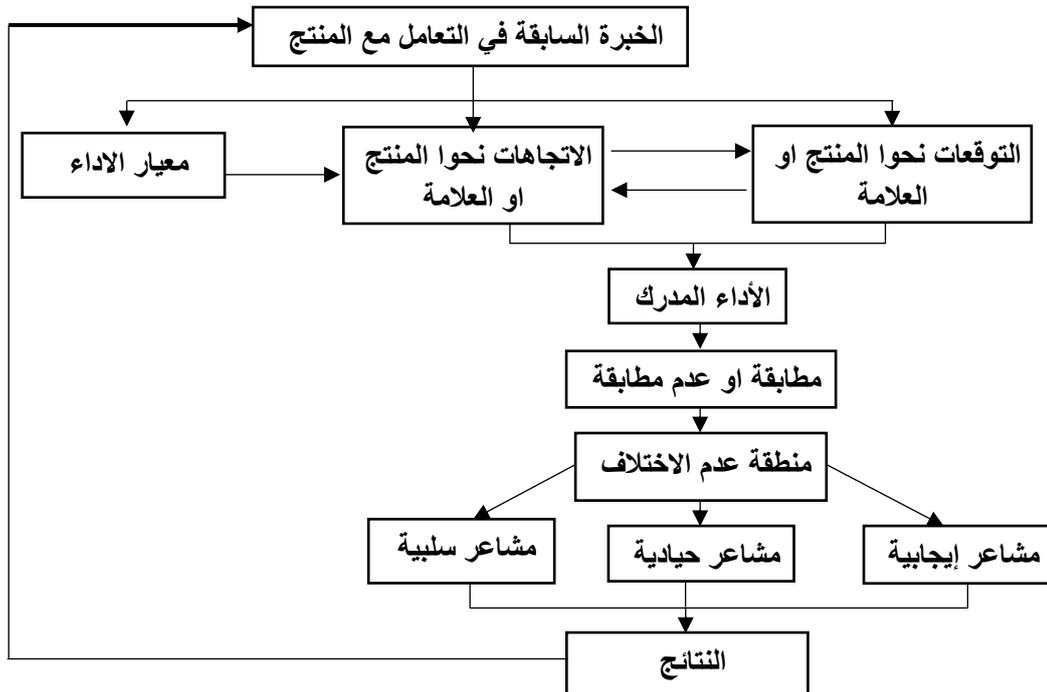
* **عدم التحقق السلبي للتوقعات:** تحدث عندما يقل مستوي الأداء الفعلي للمنتج عن مستوي توقعات العميل، وهذه حالة عدم رضا العميل عن المنتج او الخدمة.¹

2.2 نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا /عدم الرضا:

ان النموذج السابق محدود الاستعمال، لان التوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة فهناك المعارف السابقة للعميل، حيث أكد كل من Jenkina و Badotte و Woodruff ان خبرة العميل تعد ايضا معيارا للمطابقة او عدم المطابقة كما يوضحه الشكل التالي:

¹ اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 235.

الشكل رقم (4): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة.



المصدر: بوغان نور الدين، جودة الخدمات المصرفية وأثرها علي رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص 136.

من الشكل اعلاه نلاحظ ان:

- ✓ نقطة ارتكاز هذا النموذج هي الخبرة السابقة، والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج او العلامة، حيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا.
- ✓ الخبرة السابقة هي ناتج الاستخدام الشخصي للمنتج، وكذا خلاصة المشاعر السلبية او الايجابية للعملاء حول المنتج والجهود التجارية المبذولة من طرف المنظمة لجذب العملاء.
- ✓ المنتج ثلاثة متغيرات تتحكم فيه هي: التوقعات، معايير الاداء، والاتجاهات نحو المنتج، هذه الاخيرة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة، هذا من خلال التوقعات ومعايير الاداء.
- ✓ كل من التوقعات والاتجاهات تؤثر في الاداء المدرك.

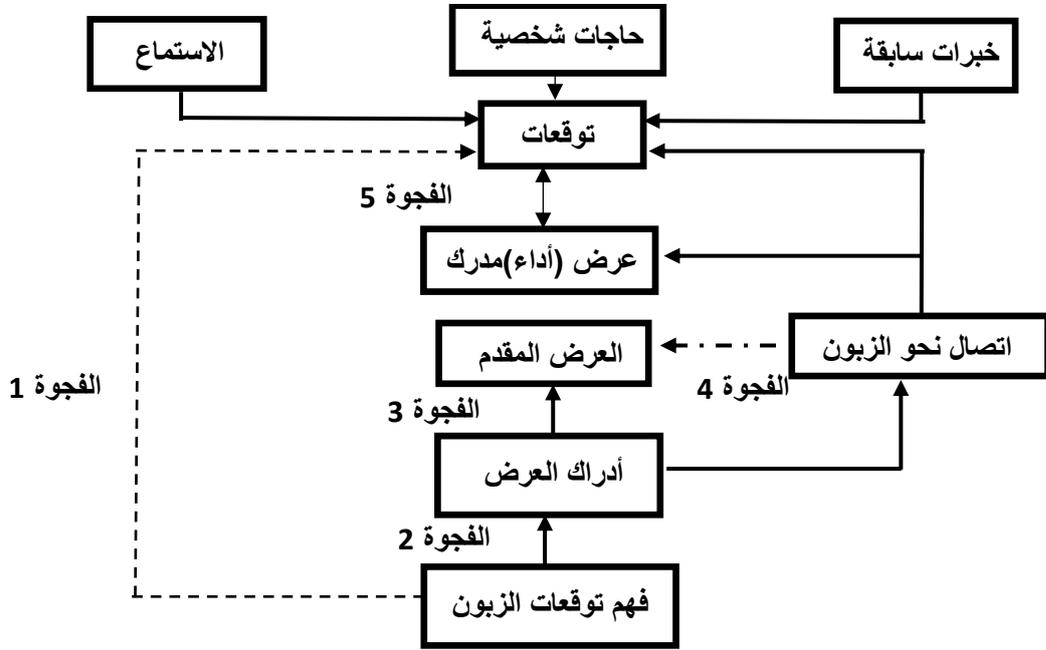
المطلب الثالث: ادوات تحسين رضا العميل:

لا تسعى المصارف لإرضاء زبائنها فقط، بل هي في بحث دائم ومستمر في تحسين مستويات الرضا، وكذا معالجة حالات عدم الرضا، وذلك بالاعتماد مجموعة من الادوات والوسائل، نذكر منها:

1. التحول من حالة عدم الرضا الى حالة الرضا:

في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات التي يجب تقليصها للعودة الى حالة الرضا، وهي خمسة فجوات تتركز على عنصري التوقعات والاداء (العرض)، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (5): فجوات عدم الرضا.



المصدر: اياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013 الطبعة الاولى، ص: 236.

من خلال الشكل يتضح ان مجال تحقيق رضا العميل من جديد يتوقف على قدرة المصرف على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والاداء، وامكانية تقليصها.

1.1 التوقعات: تتحدد كما يلي:

- حاجات العميل التي يسعى لتبديلها.
- التجربة او الخبرات السابقة.
- اتصال المصرف مع العميل.
- الاستماع مع المحيط سواء سلبي او ايجابي.

2.1 العرض (الاداء):

- فهم التوقعات انطلاقاً من بحوث التسويق (بحوث المستهلك وقياسات الرضا).
 - تقديم المنتج (الخدمات).
- وتتمثل هذه الفجوات في:

1.2.1 الفجوة الاولى (فجوة الاستماع):

تتكون بين توقعات الزبون وأدراك المصرف لهذه التوقعات،

وتنشأ نتيجة ما يلي:

- * عدم الاهتمام ببحوث التسويق وعدم الفهم الجيد للحاجات الحقيقية للعميل.
- * تشتت المعلومات داخل المصرف وسوء انتقالها من فرد لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمصرف للتوجه بالزبون.

ولتقليل هذه الفجوة وجب على المصرف تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات العميل والفهم الجيد لها، وكذا تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المصرف المتعلقة بفهم توقعات العميل.

2.2.1 الفجوة الثانية (فجوة جودة الادراك):

تكون بين إدراك المصارف لتوقعات العميل واجاباتها

الفعلية بالاداء الذي تقدمه للزبون وتنشأ هذه الفجوة نتيجة لاحد الاسباب التالية:

- * خطأ في ترجمة توقعات العميل في المنتج المقدم.
- * خلل في الاتصال بين ادارة الجودة، وادارة العملاء المكلفة بإجراء البحوث ولتقليل هذه الفجوة يجب تصحيح الخللين السابقين.

3.2.1 الفجوة الثالثة (فجوة الإنجاز الفعلي):

هي الفجوة بين العرض المحقق والمقدم فعلاً، وتنشأ

نتيجة مشاكل عملية الاتصال والبيع.

- * انخفاض درجة الاتصال الافقي بين ادارة الانتاج والمبيعات.

- * عدم أدراك المصرف للتفوق المتوقع للمنافسين.

4.2.1 الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):

تكون بين العرض المحقق وقيمة العرض لان لعملية

الاتصال دور في تكوين التوقعات وان كانت مبالغ فيها سوف تؤدي الى تكوين توقعات عالية مما يؤدي الى تعميق الفجوة وتوسيعها بين الاداء والتوقع، خاصة فيما يتعلق بعود المصارف من خلال الاشهار.

5.2.1 الفجوة الخامسة (فجوة الرضا): هي الفجوة بين الاداء الفعلي والتوقعات والتي ينتج عنها

حالة الرضا او عدم الرضا.¹

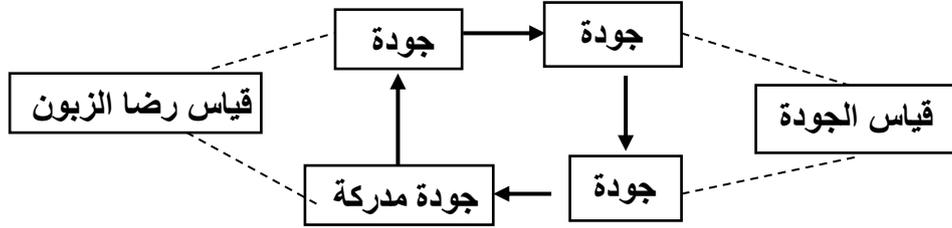
2. متابعة العميل:

وتهدف لإقامة علاقة وثيقة بين العميل والمصرف، ومن المهم ان تكون هذه العلاقة شخصية، فتأخذ خصوصيات كل عميل بعين الاعتبار وعلى حدا.

3-تحسين الجودة المدركة:

تعتبر الجودة المدركة من اهم محددات الرضا، والتي يتم تقييمها من جانب العميل كعنصر مهم من اداء المصرف، والذي يحقق له جزء من مستوى الرضا لديه كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): مربع الجودة



المصدر: اياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013 الطبعة الاولى، ص: 243.

تتلخص عملية تحسين الجودة المدركة في اربعة مراحل هي:

3-1 المرحلة الاولى: يعتمد فيها المصرف على بحوث التسويق لمعرفة توقعات العملاء وتحديد

مجالات عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكاوى لفهم الجودة التي يتوقعها الزبون.

3-2 المرحلة الثانية: بعد الابحاث وتحديد الوضع التنافسي للمصرف، والإمكانيات يتم تحديد تموقع

العرض، وبالتالي تحويل الجودة المطلوبة الى جودة محققة فعلا، ويمكن اجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية الزبون الخفي.

3-3 المرحلة الثالثة: يتم التحويل فيها الى جانب العميل، وتحويل الجودة المحققة الى جودة مدركة،

وهنا قياس الرضا، الذي هو يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف العميل الذي سيقوم بمقارنة توقعاته بالجودة المدركة.

3-4 المرحلة الرابعة: نتائج القياس في المرحلة الثالثة تعتبر مصدرا لتعريف وتحديد التوقعات

الجديدة والمستقبلية من اجل تحسين الجودة.

نظرا لأهمية السلوكيات الناتجة عن حالة الرضا ومدى تأثيرها على ربحية المصرف ونموها تسعى

دائما لتحسينه باستمرار بالاعتماد على أنجع الاساليب والوسائل كمتابعة الزبون، تحسين الجودة المدركة

¹ اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 237، 240.

تقليص الفجوات بين العرض والتوقعات وغيرها من التقنيات التي يتم اختيارها بناءا على النتائج المتحصل عليها من دراسات قياس الرضا.¹

¹ اياد عبد الفتاح النصور، مرجع سابق: ص: 243.

المبحث الثالث: مدخل الى الميزة التنافسية.

نتيجة للتحديات التي تواجهها المصارف في ظل زيادة حدة المنافسة واشباع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم المصارف تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها ان تمنحها افضلية لا يمكن ان يمتلكها اخرون، تلك هي الميزة او الافضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المصرف عن منافسيها، وتحقق التفوق والسبق التنافسي وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى المطالب الاتية:

✓ مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

✓ أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.

✓ قياس الميزة التنافسية.

المطلب الاول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:

سيتم تناول مفهوم الميزة التنافسية، ثم نتطرق الى خصائص الميزة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

هناك تعاريف عديدة للميزة التنافسية نذكر منها:

✓ الميزة التنافسية هي ميزة او عنصر تفوق المصرف، يتم تحقيقه في حالة اتباعه لاستراتيجية معينة للتنافس.

✓ وحسب بورتر Porter الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى اخر بمجرد احداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.¹

✓ ويوضح Heizer and reader بان ميزة التنافسية تعني ايجاد ميزة منفردة تتفوق بها المؤسسة

على المنافسين، اي ان الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة و متميزة عن المنافسين الاخرين.²

✓ ويؤكد Macmillan and Tampoe بان المؤسسات تسعى الى التفوق في بيئة اعمالها، من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ويعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من حلالها الفوز على المنافسين في منافستها.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 192.

² هشام محريز، بو شمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الاولى، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 2014، ص: 110.

✓ - أما Jean Jacques Lambin فقد عرف الميزة التنافسية على انها مجموع الخصائص او الصفات التي يتصف بها المنتج او العلامة، والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها الاخرين.1

✓ نلاحظ ان المفهوم الذي قدمه Porter والاكثر دلالة واقناع لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية الا وهو الابداع.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة وعبر التركيز على جانب معين كما يلي:

الجدول رقم (1): مختلف تعريفات الميزة التنافسية/مختلف الجوانب

الباحث	التعريف	التوجه او التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة او المنتج بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائية.	المكانة الذهنية
ROPPARORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها وتحقيق فوائد اعلي من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين	المنافسة

المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي، دون ذكر الطبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،

2008، ص95.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي، دون ذكر الطبعة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص93،94.

2- خصائص الميزة التنافسية:

من اهم خصائص الميزة التنافسية نذكر:¹

- ✓ انها تبني على اختلاف وليس على تشابه: فالمؤسسة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكات وتقليد المؤسسات الأخرى، بل يتوجب عليها ان تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنافسين.
- ✓ مستمرة ومستدامة: بمعنى ان تسعى المؤسسة لتحقيق سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- ✓ ان الميزة التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقق.
- ✓ متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، والقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- ✓ مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر، وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، او تطور موارد وقدرات، وكفاءات المؤسسة من جهة اخرى.
- ✓ تناسب استخدام الميزة التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدينين القريب والبعيد.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:

سنتناول في هذا المطلب كل أنواع ومصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.

1- أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين للميزة التنافسية هما: التكلفة الأقل، وتمايز او تمييز المنتج

1-1 التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج اقل تكلف بالمقارنة

مع المؤسسات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية الي تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة فانه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة او سلسلة القيمة للمؤسسة. والتي تعدد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

1-2 تمييز المنتج: معناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج. متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة

نظر المستهلك (جودة اعلا، خصائص خاصة وممتازة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان 2009، ص:309

لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال توظيف قدرات وكفاءات المؤسسة بأحسن طريقة لتحقيق جوانب التميز¹

2- مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مصادر عديدة ومتنوعة نذكر منها ما يلي:

1.2 الابداع والابتكار: ان الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي ادي الي تصاعد اهتمام المؤسسات بالابداع والابتكار والتركيز عليها، لدرجة اعتبارها الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية الي جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابداع والابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.²

2.2 الزمن (السرعة): يعتبر الوقت سواء في الإدارة الإنتاج او في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول الي الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية لها أهمية بالغة وذلك كما يلي:³

✓ اختصار وقت انتظار الزبون بين طلب المنتج والاستفادة منه.

✓ اختصار زمن دورة التصنيع للمنتجات

✓ تخفيف زمن تقديم المنتجات الجديدة الي الاسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.

3.2 المعرفة: إذا كانت المعرفة هي حصيلة او رصيد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد او مجموعة افراد في وقت محدد فإننا نعيش حتما حالة انفجار المعرفة حيث اصبحت هذه الاخيرة المورد الاكثر اهمية في خلق الميزة التنافسية. ومنه فان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا واساليب وسلع وخدمات جديدة. وهناك عديد المصادر الاخرى نذكر منها:⁴

¹ خزار الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية،"دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة) نموذج ، شهادة الماجستير ،تخصص مالية دولية ،جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان ،2011،ص: 131.

² يحه عيسى وآخرون: التسويق الإستراتيجي، دون ذكر الطبعة ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2010،ص: 133.

³ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، مرجع سابق، ص 98.

⁴ يحي عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ص 135.

* المصادر الداخلية والمرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة والغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج (الموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات... الخ) كذلك قد تأتي الميزة من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة.

* المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتنوعة وتشكل متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات يمكن ان تشغلها المؤسسة وتستفيد منها كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

* كذلك يمكن للمؤسسة بناء ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

3- محددات الميزة التنافسية: للميزة التنافسية بعدين اساسيين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق

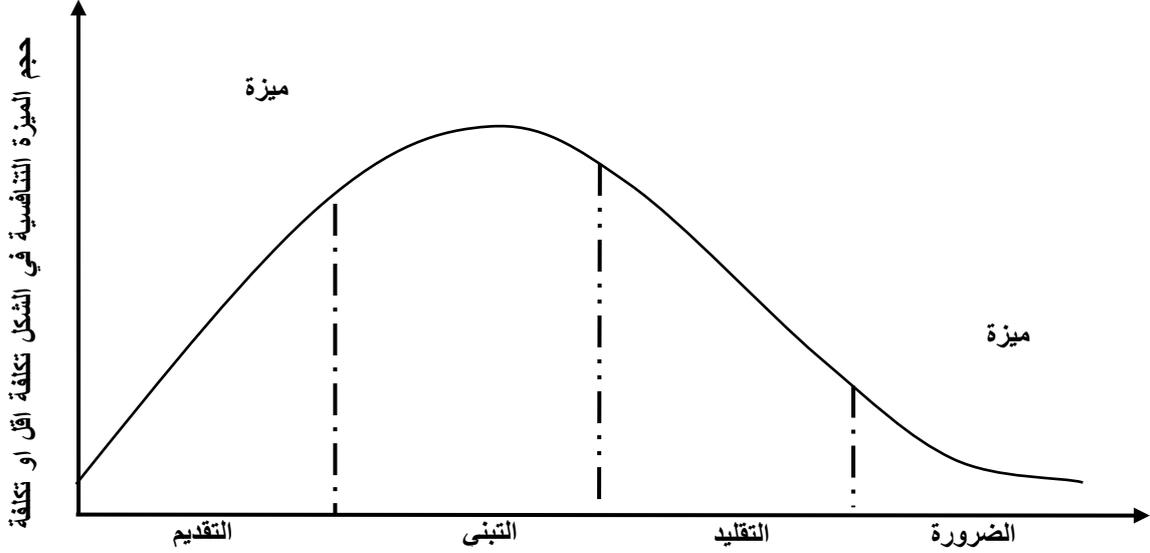
التنافس.

1.3 حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية. إذا أمكن للمؤسسة

المحافظة على ميزة التكلفة الاقل، او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك مجهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، او للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الاخرى بمرحلة التقديم او النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وبهذا تظهر مرحلة الضرورة او الحاجة الى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة او تدعيم تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد او تطوير وتحسين الميزة الحالية او ابداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك او العميل¹ وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

¹ وداد مرابط ونور الايمان بوخاتم، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك ميزة تنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA-وكالة تبسة 46-شهادة ماستر تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، 2016 ص 33.

الشكل رقم (7) : دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: وداد مرابط ونور الايمان بوخاتم، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك ميزة تنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA-وكالة تبسة 46-شهادة ماستر تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، 2016 ص 33.

2.3 نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعتبر النطاق على مدي اتساع انشطته وعمليات

المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على المدي واسع الضيق تحقق الميزة التنافسية وذلك نظرا لإمكانيات التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته باق تكلفة او ابداع منتج مميز له، وهناك أربعة ابعاد محددة لنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعي.¹

¹ يحي عيسى واخرون، مرجع سابق، ص: 140.

الجدول رقم (2): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس او السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي	يعكس مدي تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تتم خدمتهم وهناك يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق او الخدمة كل السوق
النطاق الرأسي	يمثل مدي أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا، او خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل او التمييز، ومن جانب اخر يتيح التكامل درجة اقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد، او منافذ التوزيع في حالة التكامل الراسي الأمامي
النطاق الجغرافي	يعبر عن المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدي أهمية هذه الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي او كوني، حيث تقدم منتجاتها او خدماتها في كل انحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدي الترابط بين الأنشطة المختلفة: هذا الترابط من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التكنولوجيا او الخبرات او الافراد عبر القطاعات المختلفة التي تنتمي اليها المؤسسة.

المصدر: يجه عيسى وآخرون: التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، دون ذكر

الطبعة، ص: 140.

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية:

تكون المنظمة بحاجة الي معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة كالآتي:

1-مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدي درجة رضا العميل عن خدمات المصرف قياسا بالمنافسين الاخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:¹

1.1 النوعية المتوقعة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يري العميل وجوب وجودها في المنتج،

وهو امر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات العملاء .

2.1 النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند اقتناؤه او حصوله

علي المنتج وقد تكون أكثر او اقل مما توقعه وينعكس على درجة رضاه من عدمه.

3.1 النوعية القياسية: ذلك المستوي من النوعية التي تقدها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات

الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

2-مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي

للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها.²

1.2 مقاييس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر

من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوي جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها او

يساويها او دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المنخفضة من المبيعات او

التعويضات المدفوعة للمشتري، وكما يتضح في الآتي:

اجمالي مردودات المبيعات

اجمالي المبيعات

= نسبة الضرر جراء مستوي جودة المنتج

اجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن

اجمالي قيمة المبيعات

= او

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص 200

² تامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص 201.

2.2 المنتجات الجديدة النسبية: وتعبّر عن مقدار اسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة الي اجمالي مبيعات المنظمة وما تحقّقه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة الي المنظمة. حيث تشير الدراسات الي ان 30% من الأرباح المنظمات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها في السوق.

3.2 تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم انفاقها على النشاط السوقي بمجمله قياسا بالمنافسين. وخير مؤشر، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

4.2 الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير ميزانية حصة المنظمة من المبيعات الي اجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات المنظمة}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوي التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات المنظمة الي المنافسين في السوق كما يلي:¹

$$\frac{\text{اجمالي قيمة مبيعات المنظمة في السوق}}{\text{اجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} = \text{القوي التنافسية}$$

5.2 نسبة الربحية: وهي المقياس المالية التي تعبّر عن ناتج الاعمال التجارية التي تقوم بها، ومن ابرز هذه النسب هي:²

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{اجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

وبطبيعة الحال ان ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشرا مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

¹ تامر البكري، مرجع سابق، ص 202، 203.

² تامر البكري، مرجع سابق، ص 203.

خلاصة الفصل:

يعد الاهتمام بالخدمات المصرفية واحد من اهم الاتجاهات الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الاخيرة في مختلف المجتمعات، كما اصبحت تكل اهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة كبيرة بين مقدميها، و نظرا تتميز به الخدمات المصرفية من خصائص تكاد تتفرد بها دون سواها من الخدمات الاخرى و بالنظر لما تتميز به من نمطية عالية في مضمونها و محتواها حيث ساهمت في كسب ميزة تنافسية و تحقيقها حيث يعتبر العميل جزءا هاما منها، و لهذا اصبح من الضروري الاهتمام برضا الخيارات امامه بسبب شدة المنافسة، و تحقق الخدمات المصرفية رضا العميل من خلال اشباع حاجاته و تحقيق كافة رغباته، و تعتبر الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الذي يتيح للمصرف فرصة جوهرية في تحقيق ارباح مستمرة مقارنة بمنافسيه بالإضافة الى انها تعد من اهم العوامل التي تؤدي الى تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم و احداث تفوق على منافسيه باستخدام اقل سعر ممكن و جودة الخدمة المقدمة و تميز في الخدمة المصرفية و كيفية تحقيق تميز رضا العملاء و هذا ما سيتم التطرق اليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

آلية تمييز الخدمة

المصرفية في تحقيق رضا
العميل



تمهيد:

تعتبر استراتيجية التميز احدى اهم استراتيجيات المنافسة لبوتر، مما يجعلها تقوم بتقديم أفضل الخدمات، وتتبنى المصارف استراتيجية التميز لأجل تحسين وتطوير خدماتها من اجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية وبدورها تؤدي هذه الاخيرة الي تحقيق ميزة تنافسية وهي بدورها تؤدي الى اكتساب رضا العميل من تحقيق رغباته وحاجاته ومنه يمكن التطرق الى ما يلي:

- ✓ استراتيجية التميز
- ✓ دور الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية
- ✓ طرق تمييز الخدمة مصرفية في اكتساب رضا العميل

المبحث الأول: استراتيجية التميز

ان المصارف في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية تعمل على إيجاد وتقديم او خدمات متميزة او فريدة في اعين عملائها من خلال خصائصها التي تؤدي الى تمييزها واختلافها على منافسيها، وذلك من خلال انتاج هاته المصارف لاستراتيجية التميز هذه الأخيرة سيتم تناولها من خلال المطالب الآتية:

✓ ماهية استراتيجية التميز وشروط تطبيقها

✓ طرق وخيارات استراتيجية التميز

✓ مزايا وعيوب استراتيجية التميز

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التميز وشروط تطبيقها

سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من مفهوم استراتيجية التميز، والشروط اللازمة لتطبيقها:

هناك عدة تعريفات للتمييز يمكن ان نذكر منها:

1. مفهوم استراتيجية التميز:

✓ تميز خدمة عن باقي الخدمات المعروضة في السوق، يتوقف على ما يتم اشباعه لدي العميل من خلال عدة عناصر والتي على أساسها لم يتم تقويم الخدمة /المنتج من طرف العميل حسب LEVITT كي يكون هناك تميزا يجب ان يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة من طرف المنافسة، ويكون العميل قادر علي دفع ثمن هذا التميز. بالإضافة الي وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود علي دفع ثمن التميز بالإضافة الي وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على مجموعة معتبرة من المشتركين. 1

✓ ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، وينعكس في سعر اعلي يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومعني هذا ان يكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة اعلي من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها: 2

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛

¹ فائزة تركي وفرحات نسيم، دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تبسة، 2017، ص ص 43-4.
² خزار الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 128.

- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛
- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية؛
- ✓ التميز هو القدرة التي يملكها المؤسسة من اجل بناء او تقديم عرض يختلف عن عرض المنافسين، مع الفهم جيدا ان التمييز لا يوجد الا إذا قبله السوق حقيقة،
وتتحقق هذه الاستراتيجية من خلال مجموع من المداخل تتمثل في:¹
- خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة /المنتج عن الخدمات او المنتجات المنافسة؛
- تخفيض درجة المخاطر والتكلفة التي يتحملها عند شراء السلعة؛
- جعل عمله الصيانة أسهل واقل تكرار؛
- مرونة المنتج وتلبية حاجات العميل؛

ومن أهم مجالات التميز نذكر:²

- ✓ التميز على أساس التفوق الفني؛
- ✓ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- ✓ التميز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه؛
- اقترح "بورتر" التميز كبديل لإدارة التكلفة بحيث تكون للشركة مكانة فريدة بشكل ما في مجالها، كما يمكن ان هناك عدة متميزين في نفس المجال، كل واحدة منها تؤدي على خاصية تختلف عن تلك الخاصة لمنافسيها.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول: "بان استراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. او هي تقدم قيمة مضافة مدركة للخدمات أكبر من خدمات المنافسين او خدمات بنفس أسعار المنافسين او أكثر من أسعار خدماتهم، والهدف منها هو تحقيق حصة سوقية أكبر وبالتالي حجم أكبر من المبيعات وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل نوعية، بنفس السعر او بأسعار غير مرتفعة قياسا الى المنتجين الاخرين في السوق.

¹ هشام محريز، بو شمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الاولى، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 2014، ص: 159-160.

² هشام محريز، بو شمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 160

³ طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الاولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 30.

2. شروط تطبيق استراتيجية التميز:

كي يتفوق المصرف على منافسيه، بالاعتماد استراتيجية تميز منتجاته عن غيرها وجب توفر العديد من الشروط وهي:¹

✓ ان يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج او الخدمة المصرفية المراد تسويقها، وبقيّة الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها في المصارف الأخرى بحث يتسنى للعميل ان يشعر بهذا الفرق والتميز ومن ثم يعمل على تلك الخدمة.

✓ اعتماد طرق وأساليب جيدة في تسويق الخدمات المصرفية، مع ضرورة مواكبة التطورات وذلك ببذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، مع العمل على تجنب العيوب المختلفة التي من شأنها التقليل من قيمة المنتج او الخدمة المصرفية، مع الحرص علي تحسين ظروف تقديم الخدمة والوقت المناسب لتقديمها.

✓ الحرص على العمل في بيئة مصرفية يقل فيها المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التميز لأنه في حال كثرة المصارف التي تتبع استراتيجية تميز خدماتها، فسوف تنقلص خدمات المصرف.

المطلب الثاني: طرق وخيارات التميز

سيتم تناول طرق التميز ثم التطرق الى خيارات التميز.

1. طرق التمييز:

1.1 التميز عن طريق الخدمة:

يلح الكثير من الكتاب في مجال التسويق بصفة عامة وفي الفكر الاستراتيجي بصفة خاصة وعلى راسهم PETERS و LEVITT، على ان التفكير لتمييز الخدمة يجب ان يكون على أربعة مستويات لكون التميز يكون ممكنا فيها، ويزداد وضوحا من مستوي الي اخر.

ففي المستوي الأول نجد الخدمة الأساسية التي يجب توفيرها للعميل وتمثل المنفعة الأساسية التي يشتريها، ونسميها لب الخدمة او نوات الخدمة، ثم يتبع بمستوي ثاني والمتمثل فيما يتوقعه العميل وتسمي الخدمة المتوقعة، مثلا عند دخول العميل للمصرف لاقتناء بطاقة ائتمان بعرض الحصول على خدماتها ... الخ. 2

تمت الزيارة يوم 2018/03/17 : 16:30 <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html>
² يجه عيسى وآخرون: التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص: 251.

فانه يتوقع ان يجد خدمات إضافية بالمصرف مثل تقديم خدمة مميزة او قد يجد نفس الخدمة في جميع المصارف، وبالتالي فهذا لا يميز بينها مادامت تتجاوز توقعات العميل وعلي هذا المستوي تبدأ المنافسة تأخذ مكانها بين خصائص ومنافع غير متوفرة عند الجميع، بالنسبة لهذا المستوي يرى LEVITT ان المنافسة بين المصارف ليست بين الخدمات المتوفرة لديهم بل ما تقدمه من خدمات إضافية مميزة مثل تقديم خدمات مباشرة للعميل عن طريق فروع المنتشرة بغرض تلبية رغبات وحاجات العملاء من الخدمات بان يكون قريبا منهم .

2.1 معايير التميز على أساس الخدمة

كل عنصر من عناصر الخدمة يمكن استعماله كطريقة لتمييز الخدمة عما تعرضه المنافسة في السوق، لآكن التركيز يجب ان ينصب على العناصر التي يمكن استعمالها للتمييز وعلى ضوء ذلك يجب الاخذ بالاعتبارات الآتية:

- ماذا يتوقع العميل من الخدمة بالإضافة الي وظيفة الخدمات الأساسية فهنا قد تؤثر توقعات العميل اما سلبا او إيجابا.

- الاعتبار الثاني يتمثل في القيمة التي سيجدها العميل أكثر مما كان ينتظر وذلك بتحديد عوامل التحفيز المحتملة لجذب العملاء والتي يوفرها المصرف وتكزن غير موفرة عند منافسيه، وهذه الإضافات مع ما يتوقعه العميل تشكل فعلا التميز لخدمة المصرف.

- هذا التميز سيكون له تكلفة إضافية، لذلك يجب ان تكون التكلفة اقل من المنفعة الإضافية بالنسبة للعميل المحتمل، كما يجب ان تكون لديه الرغبة في دفع هذا السعر والتكلفة مقابل المنفعة الإضافية للخدمة - عند اختيار عنصر التميز يجب مراعاة ان يكون هذا التميز غير قابل للتقليد بسرعة، لأنه في

حالة تقليده بسرعة تفقد المؤسسة هذه الميزة وتصبح تكلفة بدون تميز عن المنافسة.1

3.1 الخصائص المميزة للخدمة

التمييز بين الخدمات يختلف باختلاف هذه الخدمات، فهناك من الخدمات من يكون التميز فيها واضحا وممكنا وكبيرا حيث ان الخدمة تواجه وفرة في التقديم مثل: "الجودة، السعر" وهناك خدمات يكون احتمال التمييز فيها قليلا، ويتعلق الامر بالخدمات المتوفرة بكثرة²

¹ يجه عيسى وآخرون: التسويق الاستراتيجي مرجع سابق، ص: 252.

² يجه عيسى وآخرون: مرجع سابق، ص: 253.

1.3.1 - الجودة:

مستويات جودة الأداء تختلف بين الخدمات من عالي الي منخفض، فكلما كانت الجودة عالية كلما كان هناك عائد جيد من الاستثمار لان هناك علاقة ارتباط بينهما، ومن جهة اخري يمكن للمصرف إعطاء سعر عالي بحجة الجودة وهذا يؤدي الي أرباح أحسن، غير انه تجب الإشارة الي ان العلاقة بين الجودة والربح لا يعني ان المصرف يجب ان يقدم خدمات في غاية الجودة، بل تقديم على المصرف تقديم خدمات يكون مستوي جودة أدائها يتناسب مع مستوي منافسيه في السوق ويرى KOTLER ان هناك ثلاثة خيارات استراتيجية امام المؤسسة وتمثل في:

✓ تحسين الجودة

✓ الاحتفاظ بنفس الجودة

✓ تخفيض الجودة

2.3.1 المطابقة

تعتبر المطابقة عنصر تميز مهم حيث يعتمد عليها العميل في كثير من الأحيان في قرار شرائه، والمقصود بالمطابقة مدي توافق الخدمة مع شروط استعمالها حسب ما أعلن عليه او حسب ما تعهد به الخدمة

3.3.1 مدة حياة الخدمة

تتمثل في المدة التي تأتي فيها الخدمة وظيفتها والمتعهد بها في الكثير من الأحيان من قبل مقدمي الخدمة.

4.1 التميز بالخدمة

عند عدم المكانية الوصول الي التميز عن طريق منتج مادي، أي عن طريق ما هو ملموس وظاهر يمكن البحث في إمكانية الوصول الي ذلك عن طريق الخدمات الملحقه مثل:

1.4.1 - تسهيل الطلبات:

تسهيل الطلبات يعتمد على أساس السهولة التي يجدها العميل المحتمل في تقديم طلبه للحصول على خدمة.

2.4.1 مدة الطلبية:

احترام مدة تسليم الطلبية المحدد بين الخدمة والعميل غالبا ما تلعب دورا مهما في حدوث الاشباع لدى هذا الأخير، فكلما احترم المصرف مدة تقديم الطلبية كلما اعتبر هذا تميزا.

3.4.1 الاستشارة والتكوين:

تحاول بعض المصارف التميز عن باقي مزحميها في السوق عن طريق وضع بنك للمعلومات تحت تصرف عملائها، مع تدخل للمساعدة بالمعاينة لدى العميل وتقديم استشارة فنية دون فوترة لذلك، اما بالنسبة للتكوين، فبعض المصارف تأخذ على عاتقها تكوين العمال الذي يستعملون مثلا الصراف الالي.

5.1. التميز عن طريق شبكة التوزيع

يتميز المصرف بالتوزيع المباشر خاصة من ناحية التغطية ومستوى الخبرة في التوزيع ودرجة الأداء، حيث ان طريقة التحكم في التوزيع يسمح للمصرف بتقوية سمعتها وسمعة الخدمات التي تقدمها.

6.1. التميز عن طريق الصورة

الصورة التي يرسمها العملاء في اذهانهم عن المصرف، من خلال تعاملهم معها وما يحصلون عليه من معلومات عن طريق أجهزة الاعلام المرئية والمسموع والمكتوبة، فهذه يمكن ان تمثل مصدرا قويا للتمييز عند الحديث عن الصورة المصرف، ويجب التفريق بين صورة العلامة التي تمثل أدراك العميل للمصرف ولخدماتها والهوية التي يرغب المصرف ان يعرف بها نفسه في السوق.¹

7.1. التميز عن طريق السعر

قد يكون السعر أحيانا عنصرا تمييزيا ناجحا عندما يكون المصرف يتمتع بميزة التكلفة او عندما يكون لديه حواجز ضد المنافسة والمتمثلة أساسا في بنية التكلفة مما يتيح لها الفرصة في المنافسة بسعر اقل ، لأنه في حاله عدم وجود ميزة التكلفة فذلك يؤدي الي حرب أسعار وقد يكون ضحيتها المصرف الذي يبحث عن التميز عن طريق السعر .

وعلى العموم، فانه كلما كان التميز واضحا في الخدمة، كلما كان للسعر مجالا أكثر، بينما عندما يكون التميز قليل في مجالات اخري، فان المنافسة حول السعر تصبح قوية وميزة التكلفة هنا تصبح أكثر ضرورة.

8.1. التميز عن طريق الترويج

يتطلب التميز عن طريق الترويج استعمال طرق ترويجية مختلفة باختلاف مزيج الاتصالات كالإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات ، فالعلاقات العامة تركز أساسا علي إقامة علاقات

¹ يجه عيسى وآخرون: التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق،ص: 257..259.

طيبة مع أجهزة الاعلام المرئية والمسموعة والمكتوبة ،هذه الأخيرة قد تعطي ثمارا احسن من الاعلام المرئي خاصة في دول العالم الثالث لأنها تنال ثقة العملاء اكثر كما ان استعمال رسائل مختلفة بوسائل الاعلام العادية يؤدي كذلك الي التميز عن باقي المنافسين في السوق لان الاعتماد علي نفس محتوى الرسالة الاعلانية خلال فترة الحملة الاعلانية لا يجلب الانتباه ولا يري فيه العميل المستهدف أي جديد .¹

2-الخيارات في ظل استراتيجية التميز

تسعى المصارف الي اختيار مستوى حال من المنتج المتميز لكي تحقق ميزتها التنافسية ويمكن الوصول لهذا التميز بعدد الطرق منها الجودة الايداع و الابتكار و الاستجابة العميل. ان ابتكار مهم جدا بالنسبة للمنتجات المعقدة تكنولوجيا او الخدمات المرتبطة بتكنولوجيات متطورة كلما ان اشكال هذه المنتجات و طريقة تقديم هاته الخدمات قد يكون مصدر ميزها هناك الكثير من الناس يدفعون سعرا اضافيا للحصول على المنتجات او الخدمات المصرفية التي يرغبون بها الافضل والاجود و المبتكرة، و عندما يكون التميز مبنيا على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء فان المصرف بهذه الاستجابة يكون قد عمل على تحقيق ميزة تنافسية .

اذا ان كون المنتج او الخدمة المصرفية رائعا ومستجيبا لرغبات النفسية للعملاء فانه يصبح بذلك مصدرا للتميز .

ان المصرف الذي يتبع استراتيجية يكافح ليجعل من نفسه المتميز الي ابعد حد ممكن لذلك فهو قليل ما يسعى الي ان يكون حسابه لمنافسيه بل يبذل قصارى جهده ليكون محميا منهم والاكثر من ذلك فهو يسعى الي توسيع انتشاره السوقي.

اخيرا عندما يتبع المصرف اي من الكفاءات المميزة فانه يركز على الاقسام التنظيمية التي تقدم للمصرف مصادر لصفحة التميز فالتميز على اساس الابتكار و الكفاءة التكنولوجية يعتمد على قيم البحث و التطوير و ان الجهود المبذولة لتحسين الخدمة للعميل تعتمد على نوعية قسم المبيعات فالتركيز على اقسام معينة بحد ذاتها لا يعني ان السيطرة على التكلفة الا اذا اقتضت الضرورة ذلك بل يسعى لا بقاء مستوى التكلفة الي حد ما يقارب مستوى تكلفة قائد التكلفة على اية حال مادام تطوير الكفاءة المميزة يتطلب دعم و تحسين صفة التميز فان ذلك غالبا ما يكون مكلف و هذا ما يجعل تكلفة للمصرف المتميز فان ذلك غالبا ما يكون مكلف و هذا ما يجعل تكلفة المصرف المتميز اعلى دائما من تكلفة المصرف قائدا

¹ يجه عيسى وآخرون: التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص: 260، 261 .

التكلفة و لذا على المصرف السيطرة على التكاليف التي لا تسهم في ما تحقيق التميز و بالتالي فالأسعار لا تجب ان تزيد على ما يرغب العميل بدفعه و على الرغم من الارباح الكبيرة التي يتم الحصول عليها عن طريق السيطرة على التكلفة و عن طريق تعظيم المردود فان المصرف يجب ان لا يقلل التكلفة الى الحد الذي يفقده صفة و مصدر تميزه.¹

المطلب الثالث: مزايا وعيوب استراتيجية التمييز.

بالرغم من المزايا التي تمتعت بها استراتيجية التميز الا انها واجهت العديد من الانتقادات نظرا للعيوب التي صاحبته، وفي هذا المطلب سيتم التطرق الي المزايا التي استتمت بها استراتيجية التميز، ثم العيوب والصعوبات التي واجهتها.

1. مزايا استراتيجية التمييز:

تتمثل في النقاط التالية:

- ✓ عندما تنفذ استراتيجية التمييز بنجاح فأنها تخفض من حساسية العميل للسعر وتزيد من شعوره بالرضا، وولائه حتى، وتخفض المدى الذي يمكن يذهب اليه بحثا عن منتجات او خدمات مصرفية بديلة.
- ✓ اما الميزة الأهم فتتمثل في تمكين المصرف عن عزل نفسه جزئيا من الخصومة التنافسية مع بقية المصارف، فيبدع المصرف في تقديم خدمات مصرفية عالية التمييز، ومطلوبة بالحاح من طرف العملاء فانه يجد نفسه غير منخرط في حروب أسعار مدمرة مع منافسيه.
- ✓ التميز يزيد من مستوى الرضا لدى العملاء ذلك من خلال تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ كسب ولاء العملاء من خلال زيادة تكرار حالات شراء المنتجات /الخدمات
- ✓ الجمع بين الابداع والجودة والحصة السوقية المرتفعة يؤدي الي زيادة الربحية للمصرف.
- ✓ المنتجات المبدعة عالية التميز تجعل من الصعب على المصارف الأخرى المنافسة بالسرعة والمهارة اللازمة.²

¹ فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة -الطبعة الأولى-دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، صص282-283 .
² خراز لخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، مرجع سابق، ص: 127.

2. عيوب استراتيجية التمييز:

نذكر منها ما يلي:¹

- ✓ اهم العيوب المرتبطة باستراتيجية التمييز، هو ذلك الذي يأتي من المصارف المنافسة، التي تحاول تقليد المنتجات او طريقة تقديم الخدمات المتميزة، او تلك المصارف التي تقوم بالفعل بأبداع أفضل طرق تقديم الخدمات المصرفية بطريقة أحسن من التي تميز بها المصرف.
- ✓ على الرغم من ان استراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء العملاء، والاسعار المرتفعة، الا انها لا تغلق الأبواب تماما وبأحكام امام المنافسين والداخلين الجدد، ذلك نظرا لإمكانية التقليد، وهذا ما يزيد من ارتباك العملاء امام كثرة المنتجات المقلدة.
- ✓ صعوبة استدامة علاوة السعر نظرا لان المنتج او الخدمة يصبح مألوا أكثر لدي العملاء، والذين يصبحون على دراية أكثر بالقيمة الاصلية للمنتجات او الخدمات التي يتلقونها.
- ✓ عندما يصبح العملاء اكثر معرفة بما هو متاح من منتجات وخدمات، يمضي الوقت، فان المصارف التي لم تعد قادرة علي استدامة مبادرتها القيادية القائمة علي التمييز، مع ابداعات وابتكارات مستقبلية للمنتج او تدعيما للخدمة، او أوجه اخري، سوف تجد نفسها في حالة خطيرة من عيوب التكلفة ، عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية الي المصارف الأخرى التي تستطيع تقديم نفس المنتجات او الخدمات المصرفية بتكلفة اقل لذلك يتطلب التمييز ان يبقي المصرف علي الابداع الجذري او التحسين المواصل الذي يوفر الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج او الخدمة ولكي يبقي قريبا من حاجات العملاء واتجاهات السوق .

¹ هشام محريز، بو شمال عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 160-161.

المبحث الثاني: دور الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفتھا القطاع المصرفي مؤخرا أصبح من الضروري على المصارف محاولة التأقلم واتخاذ الاجراءات الملائمة لمواجهة المنافسة الشديدة وذلك باعتمادها استراتيجية فعالة لمواجهة تلك التحديات التنافسية المتزايدة ويعد الخدمات المصرفية من اهم الوسائل التي قد تتخذھا المصارف كسلاح لتحقيق ميزة تنافسية وهذا ما سيتم تناوله من خلال المطالب التالية:

✓ بناء ميزة تنافسية قائمة على التميز.

✓ دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

✓ آلية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض السعر

المطلب الاول بناء تنافس قائمة على التميز

يتم التطرق في هذا المطلب الى مختلف مناهج واساليب التميز ثم الية التفوق في الخدمات المصرفية عن طريق تميزھا

1. اساليب ومناهج بناء الميزة التنافسية:

يتم بناء التنافسية عبر عدة اساليب ومناهج من اهمها نذكر:

1. 1 تخفيض تكلفة المنتج او الخدمة المصرفية:

وتعتبر وسيلة ذات اهمية بالغة، ويتم من خلال تصميم المنتجات والتي تتطلب وقتا اقل للطاقة او تخفيض التكاليف المادية الاخر خاصة التي تعتبر أكثر انفعالية من جانب العميل.

إذا المصاريف تعمل باستمرار على تخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتھا، مستخدمه في ذلك شتي الطرق، وهذا في حد ذاته يعتبر ميزة تنافسية من خلال تخفيض تكاليف عدم الملائمة والعوامل الميزة للنزاع.

1. 2 زيادة القيمة المدركة للعمل:

قد تجد المصارف الفرص للتمييز بزيادة قيمة منتجاتھا او الخدمات المحركة للعملاء، هذه المهمة شديدة الدقة لأنه على المصارف ان تحاول ادارة كيف يدرك العملاء منتجاتھا حيث ان استراتيجية التميز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق.

القيمة المدركة غالبا ما ترتبط بنقص او عدم اكتمال المعلومات التي لدي العميل، فهذا الاخير دون معرفة كافية حول المنتج او الخدمة المصرفية، او ما يقابلھا لدى المنافسين يصبحون في النهاية أكثر نكاء بمقتضي الوقت لذلك إدراك القيمة فقط من غير المحتمل ان يدعم علاوة مرتفعة للسعر، وهذا ما يجعل

استراتيجية التميز القائمة على الزيادة في أدراك القيمة فقط وحدها سوف لا تزود المصرف بيميزه تنافسية معمرة لان المنافسين يستطيعون بسهولة مسايرة او حتى التفوق على ما يقوم به المصرف من محاولات. إذا المصرف القادر على تقديم خدمات مصرفية متميزة حقيقية والتي تسمح بتخفيض تكاليف العميل، مع حسين الأداء، يكون لديها حظا اوفرا لزيادة القيمة المدركة وبالتالي تحقيق رضا أكبر للعملاء مع المحافظة على استمرارية الميزة التنافسية.¹

1. 3 زيادة رضا العميل:

الطريقة الجوهر او الاساسية لتحقيق التميز في الخدمات المصرفية، والتي يجب لتحقيقها او بلوغها اتباع الاسلوبين السابقين الذكر هي تحقيق رضا العميل، والعمل على زيادة واستمرارية هذا الرضا، و ذلك ما يعني زيادة الاداء بصورة دائمة و مستمرة من خلال تطوير خصائص جودة المنتج او الخدمة المصرفية مقارنة بالمنافسين او بمحاولة تحفيض الاسعار دون التخفيض من قيمة المنتج او الخدمة.²

2. التفوق في الخدمات المصرفية عن طريق التمييز.

هي استراتيجية تسويق تنافسية موجهة عادة السوق الكبير الحجم، وتعنى بالابتكار والتطوير والتحسين في الجودة او الخدمة المصرفية، على النحو الذي يتم ادراكه على انه شيء فريد او مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمصارف التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج. بالجودة والمواصفات المنافع او المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء

ان هذه الاستراتيجية تمكن المصرف من تحقيق عائدات أكثر من لمستوي المتوسط ذلك بسبب الولاء المحقق، وبسبب انخفاض الحساسية اتجاه السعر، كما ان ارتفاع التكاليف الناتج عن هذه الاستراتيجية يتحمله العملاء، كما ان الولاء يمكن ان يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد. وهناك محاور أساسية يمكن ان يتحقق المصرف من خلالها تمييز منتجاته وخدماته، تتمثل هذه المحاور في القدرة على التحديث والاستجابة للعميل.

1. 2. التجديد والتحديث :

¹ خزار الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة مميزات تنافسية، مرجع سابق، ص ص161، 163.
² زعباط سامي مجلة المالية والاسواق، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون - دراسة مقارنة - دون ذكر العدد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، ص 33.

يعتبر مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة لمنتجاته التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة للتمييز والتي تجعل العملاء مستعدون لدفع سعر عالي مقابل الحصول على المنتجات الجديدة او الخدمات المصرفية الجديدة والمتطورة مثلا.

2.2. الاستجابة للعملاء:

تعتمد هذه الاستراتيجية على البحث على سمات التمييز، ذلك بعرض الاستجابة لمتطلبات السوق واهتمامات، ورغبات العملاء، مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات، او قد تكون قدرة المنتج او الخدمة المصرفية المقدمة على تلبية الرغبات النفسية للعملاء ففي ذاته مصدرا مهما للتمييز، وفي الحقيقة فان مصادر التمييز عديدة ولا نهائية، ولكي يكون هناك تمييز لابد من وجود استعداد لدي العملاء، لدفع قيمة إضافية من اجل الفرق والاختلاف في العروض المختلفة للمصارف المختلفة، ويرتبط نجاح استراتيجية التمييز علي المنافسين الي حدما بالقيمة الإضافية الفعلية اذا كانت تستحق إضافة في السعر، وهذا ما يعني اذا ان استراتيجية التمييز لن تتجح اذا ما كانت الزيادة في السعر غير مبررة لدي العميل المصرفي، ولم يشعر بنفع إضافي من المنتج او الخدمة المصرفية التي قام بشرائها.¹

المطلب الثاني: دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب الي مفهوم جودة الخدمة المصرفية، وجوة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية .

1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية

✓ حسب كل من booms and lewis جودة الخدمة المصرفية هي: " قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية ان تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العميل". (2)

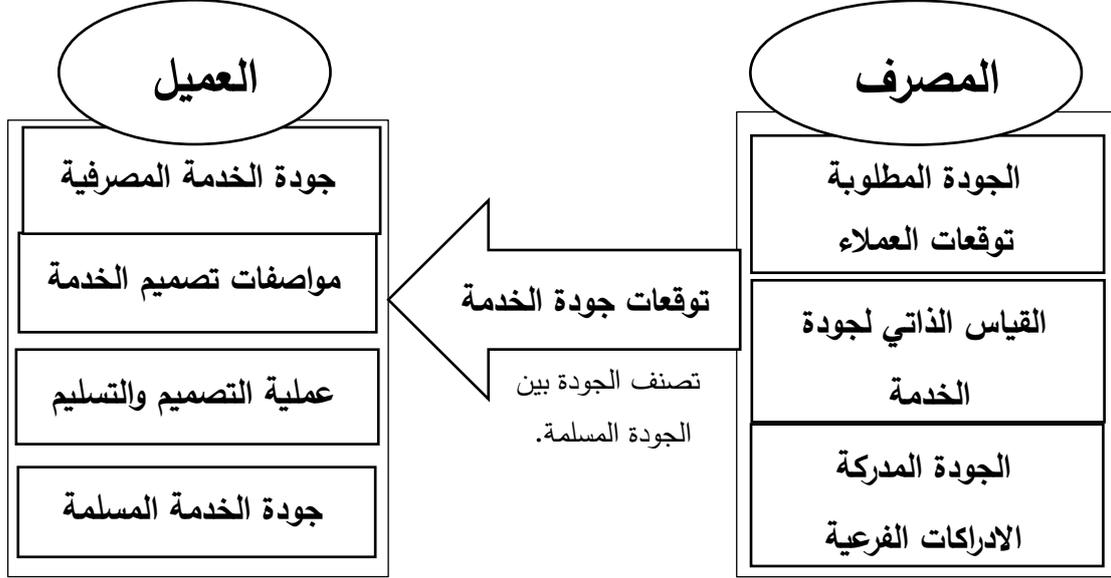
✓ كما يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية من خلال وجهين التاليين:

✓ من وجهة نظر العميل: وهي الجودة المدركة من قبل العميل والتي تعبر عن انطباع الكلي للعميل عن مستوى الجودة بعد الاستفادة من الخدمة ويعطي الاحتمال او الفرق بين الجودة المدركة والجودة

تمت الزيارة يوم 21/03/2018 20:30 / <https://samehar.wordpress.com/2006/06/25/a625/>
(2) فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة تخصص علوم التسيير أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، ص 99.

المطلوبة، للمصرف فرصة هامة لقياس رضا العملاء، بناء على صياغة وتشكيل معيار دقيق وفعلي على أساس تقييم العملاء للخدمات، وهو ما يوضحه الشكل اسفله:

الشكل رقم (8) : جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل



المصدر: فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة تخصص علوم التسيير أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، ص 100.

✓ من وجهة نظر مقدم الخدمة:

تقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، وبالتالي يقع على عاتق النظام الإداري للمصرف العمل على المطابقة بين مستويات الجودة المخطط له، والمقدمة فعلا، والشكل الموالي يوضح الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة.

الشكل رقم (9) : جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر مقدم الخدمة.



المصدر: رعد حسن الصرن - أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية في مجلة

العلوم الانسانية، العدد 8، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 36.

إذا يمكن التوصل الى ان كون الخدمات المصرفية غير ملموسة يجعل من الصعب تقييمها، وهذا ما يقودنا الى:

- صعوبة تقييم جودة الخدمة المصرفية.
- مفهوم جودة الخدمة المصرفية ذو ابعاد متعددة، فهو مركب ويخضع للتفاوت الاداري.
- ان تقييم العملاء لجودة الخدمة المصرفية لا يتم فقط على اساس معايير ترتبط بمضمون الخدمة نفسها بل يمتد الى الاسلوب الذي تؤدي به الخدمة.

2- جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا، اصبحت المصارف تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية ويتطلب التنافس من خلال الجودة عدة مقومات اهمها: ¹

- ✓ استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات، وكافة وظائف ونظم المصرف اي اعتبار العميل هو المحور الرئيس الذي تدور حوله كل استراتيجيات المصرف.
- ✓ جعل الجودة على راس اولويات الادارة العليا في المصرف.
- ✓ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالمصرف.
- ✓ تدريب وتحفيز العاملين لتقديم اداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا.
- ✓ وتتمثل الميزة التنافسية للمصرف في تمتعه بقدرة خاصة، ناشئة على امتلاكه موردا متميزا يكون مرشدا اساسيا في اختيار قوته الدافعة عند صياغة الاستراتيجية المنافسة، وهذا ما يمكن المصرف من تقديم خدمات ذات قيمة ومنافع للعملاء، وأكثر تفضيل عما يقدمه المنافسون الاخرون من قبل العملاء وهذا ما يؤكد التميز والاختلاف عنه.

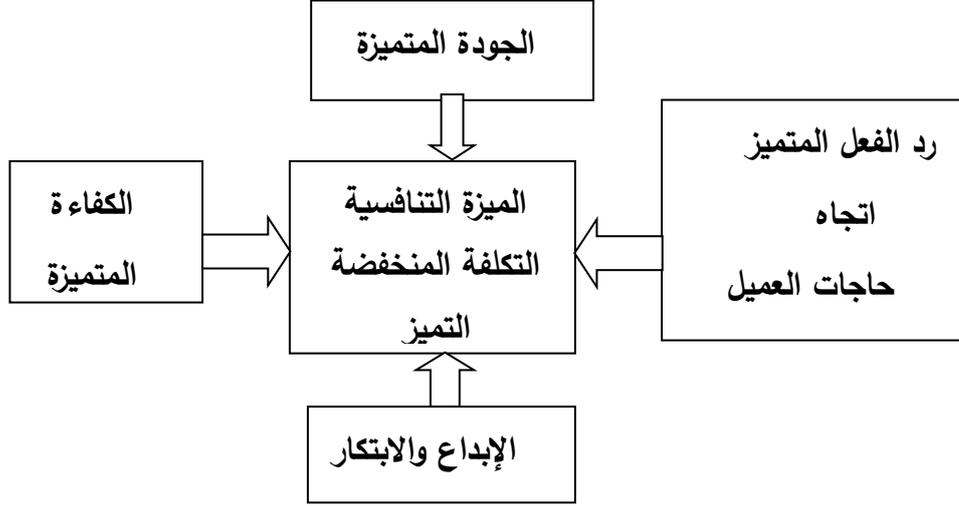
- ✓ فضلا عن كون الخدمة متميزة فان الحفاظ على ذلك التميز ينبغي ان يتواصل على نحو دائم، وذلك ما يسمى بالميزة التنافسية الدائمة، هذه الاخيرة ينبغي لتحقيقها توفر اربعة متطلبات هي:
- ✓ ان يتولى العميل بنفسه تقييم المفهوم اي ان يقدر العميل هذه الميزة، ويكون لها تأثير على المعيار الذي يستخدمه في اتخاذ قرار الشراء.

- ✓ ان لا تكون الميزة قابلة للإحلال او الاستبدال او التقليد، وذلك من خلال اتصافها بصفة الدوام.

¹ فيروز قطاف، مرجع سابق، ص، ص 122، 123

✓ ان تتوفر لدى المصرف المقدم للخدمة الموارد والامكانيات التي تمكنه من تقديم الميزة التنافسية الدائمة.¹

وتمتع المصرف بميزة تنافسية ينتج عن مجموعة مصادر كما يوضحها الشكل ادناه
الشكل رقم (10): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز جارديث جونز جونز، الادارة الاستراتيجية، جزء 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 476.

من خلال الشكل يمكن للمصارف ان تتمتع بميزة تنافسية انطلاقاً من المصادر الاربعة المتمثلة في:²

✓ **الكفاءة:** تعني قدرة المصرف على تحقيق احسن النتائج باقل قدر ممكن من الموارد.

✓ **الابداع والابتكار:** وهو الاتيان بشيء جديد غير مالوف ويمكن تعريفه كذلك على انه كل الاعمال

التي يقوم بها الافراد والمؤسسات للحصول على نتائج ايجابية.

✓ **الاستجابة لحاجات العميل:** يحرص المصرف على تقديم خدماته المتميزة التي تشبع حاجات العميل

ورغباته بالشكل الافضل نسبة للمصارف المناسبة، وبالتالي تحقيق استجابة للعميل بتقديم اكبر قيمة ومنفعة في الوقت المناسب وذلك لما للوقت من اهمية في تنافسية القطاع المصرفي.

✓ **الجودة:** حدد (David garrin) الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الامريكية خمسة نقاط يجب

اتباعها عند اعتماد الجودة كأداة تنافسية هي:

¹ تشارلز هل وجارديث جونز، الادارة الاستراتيجية، جزء 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 476.

² عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، دون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص 38.

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر العميل.
- ربط الجودة بالربحية والتكلفة.
- النظر للجودة كسلاح تنافسي.
- بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لا بد للجودة ان تحل على التزام ودعم كل فروع المصرف.

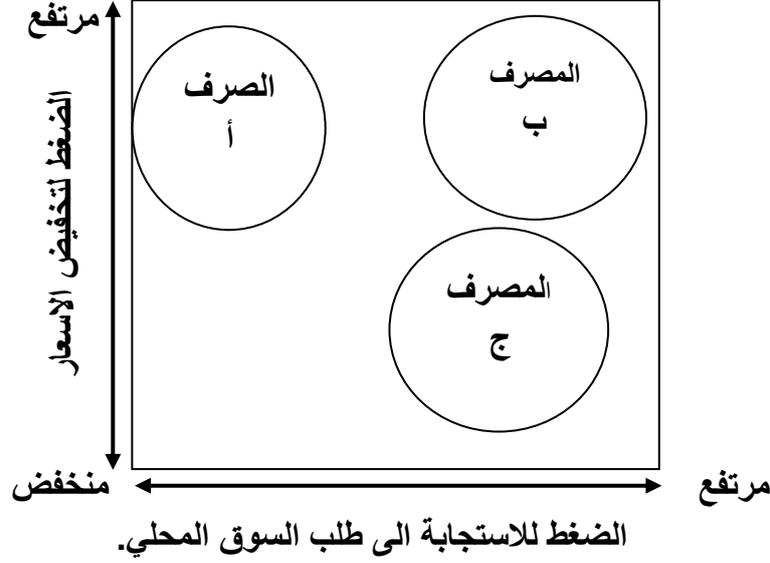
المطلب الثالث: الية تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض السعر

تواجه المصارف المحلية والعالمية في السوق نوعين من ضغوط المنافسة، يتعلق النوع الاول من تلك الضغوط بتخفيض السعر، اما الثاني فيرتبط بالاستجابة لطلبات السوق المحلية، ومن المفترض ان تواجه ادارة المصرف هذه الضغوط المتعارضة وتتعامل معها بنجاح.

ويتطلب النوع الاول من الادارة ان تعمل جاهدة على تخفيض سعر الخدمة الواحدة، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك الهدف، فقد تكون مضطرة الى توطين شروطها في المواقع المفضلة في اي مكان بالعالم، كما انه قد يكون عليها ان تقدم خدمات للسوق المحلي او العالمي كله بسرعة حتى تستفيد من مزايا الخبرة التي تكتسبها بأسرع ما يمكن، وعلى الجانب الاخر فان المصرف يسعى للاستجابة لاحتياجات السوق قد يتطلب تنويع او تجديد الخدمات، وهو الامر الذي يتاثر بمذاق العملاء وتفضيلاتهم، وبعادات المصارف وبظروف المنافسة وسياسات الحكومة، ونظرا لان التنويع والتجديد قد يرتبط بالتكرار وعدم القدرة على التتميط فانه قد يؤدي الى ارتفاع الأسعار¹، والشكل الموالي يوضح لنا الضغوط لتخفيض الاسعار:

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية مرجع سابق، ص، ص 290، 291.

الشكل رقم (11) : الضغوط لتخفيض السعر والاستجابة للسوق المحلي.



المصدر: تشارلز هل وجارديث جونز ، الإدارة الاستراتيجية، جزء 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد احمد عبد المتعال، دون ذكر الطبعة دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص 352.

1- الضغوط لتخفيض الأسعار:

تتعرض المصارف إلى ضغوط متزايدة لتخفيض الأسعار، خاصة تلك المصارف التي تقدم خدمات يصعب التمييز بينها، وتعتبر الأسعار المنخفضة هي السلاح الأساسي للتغلب على المنافسين، وتعتبر الخدمات التي تشبع طلبا عالميا من هذا النوع من الخدمات، ويوجد الطلب العالمي عندما يتشابه مذاق العملاء وتفضيلاتهم في عدد من دول العالم، وهذا واضح في الخدمات التقليدية حيث يزداد الضغط لتخفيض السعر في المصارف مع تقديم جودة عالية للخدمات وذلك من أجل التميز حيث يكون مركز العملاء فيها قويا، أي ان العملاء راضين بالخدمة وبالتالي يحقق السعر بتخفيض الخدمات المصرفية ذات الجودة المميزة ميزة تنافسية للمصرف في السوق المحلي او العالمي.

2- الضغوط للاستجابة للسوق المحلي:

تتبع الضغوط الخاصة بالاستجابة لاحتياجات الأسواق المحلية من اختلاف انواق العملاء وتفضيلاتهم وعاداتهم، والاستجابة للاختلافات المحلية قد تستلزم تنويع الخدمات، وذلك بهدف تبني كل تلك الاختلافات وهذا سيؤدي الى ارتفاع هيكل الأسعار الخاص بالخدمة المصرفية.

2-1- الاختلافات في اذواق العملاء و تفضيلاتهم:

تظهر الضغوط الخاصة بالاستجابة لاحتياجات السوق المحلي عندما تكون هناك اختلافات جوهرية بين اذواق العملاء في الدول المختلفة، وقد ترجع اختلافات الازواق وتفضيلاتهم الى اسباب تاريخية او ثقافية، وفي مثل هذه الظروف فان الخدمات المصرفية يجب ان تتماشى مع تلك الاختلافات وتروق للعملاء، وتعطي الضغوط للاختلافات واذواق العملاء الى تخفيض اسعار مع اكتساب ميزة تنافسية.¹

* تشارلز هل جارديث جونز، مرجع سابق، ص 354.

وعلى ضوء هذه الضغوط فإنها تؤدي بالمصارف الى تخفيض الاسعار مع تقديم افضل الخدمات، مما يكسب المصارف امام المنافسين ميزة تنافسية، اذ يقدم المصرف خدمات مميزة للعملاء ولا يمكن للمصرف المنافس له تقديمها، مما يجعل العميل راض على الخدمة وبسعر اقل، وكلما كانت الخدمات المصرفية جيدة حققت ميزة تنافسية سواء في السوق المحلي او العالمي، مع الاشارة فان اذواق العملاء وتفضيلاتهم احد اهم العوامل التي يهتم بها المصرف لكسب رضا العميل.

ومن خلال تخفيض الاسعار والاستجابة للسوق المحلي فان المصرف بدوره يحقق ميزة تنافسية امام منافسيه في السوق، مما يزيد من قدرته التنافسية وبلوغ اهدافه التي يتحكم فيها بتلبية حاجات ورغبات العملاء مما يحقق رضاهم وذلك على المدى القصير والمدى الطويل في ظل المنافسة المصرفية وهذا ما سيتم التطرق اليه في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: طرق تمييز الخدمة المصرفية في اكتساب رضا العميل

تتميز الخدمة المصرفية بالعديد من العوامل او المصادر التي تؤدي الى كسب رضا العميل ولتحقيق الرضا يعمل المصرف بهذا التقديم أفضل الطرق لجذب العميل وتحقيق رضاه، وسيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب الآتية:

✓ تمييز الخدمة المصرفية.

✓ دور الجودة في تحقيق رضا العميل.

✓ دور السعر في تحقيق رضا العميل.

المطلب الاول: تمييز الخدمة المصرفية

ان جوهر استراتيجية التمييز يهدف الى تطوير الخدمات المصرفية والتي ستيح لها اكتساب رضا العميل وتحقيق ميزة تنافسية عن منافسيه، والطرق التي تؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية واكتساب الرضا هي:

1- تمييز الخدمة المصرفية في تحقيق الرضا:

يعتبر تمييز الخدمات المصرفية من الجوانب الهامة في تخطيط سياسة الخدمات لمواجهة المنافسة ويتم التميز باستخدام العلامات والتي تتمثل في طرق تقديم الخدمات المصرفية هي.¹

1-1 تمييز الخدمة:

هي عملية تقديم الخدمات لإشباع حاجات العملاء، ويحقق المصرف ميزة تنافسية عندما توفر الخدمة بالطريقة التي تحقق إشعاعات أفضل للحاجات بالمقارنة لمنافسيها وان يختار الطريقة الصحيحة للتسعير. ولعل التحدي القائم دائما هو ايجاد الوسيلة لتمييز الخدمات عن خدمات المنافس يقدم خدمات قريبة جدا او قد تكون متماثلة مع الخدمة المقدمة وفي هذا المجال يمكن استخدام جودة مميزة للخدمة المصرفية التي تمكن من تحقيق ميزة تنافسية وكسب رضا العميل.

1-2 الكفاءة المتميزة:

تتجسد في تحديد اي الكفاءات المتميزة التي يتعين السعي الى استحداثها وبنائها لتحقيق ميزة تنافسية في عملية اشباع حاجات معينة للعملاء وهناك اربعة طرق يمكن للمصرف ان يتبناها لتحقيق ميزة تنافسية وهي:

الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق، الاستجابة للعملاء.

¹ امين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دون ذكر الطبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 191.

1-3 تلبية حاجات العملاء:

هي الرغبات والتطلعات الملحة التي يمكن اشباعها بواسطة صفات أو خصائص متميزة لخدمة ما، وهناك عاملان يحددان اي الخدمات سيختارها العميل لإشباع حاجاته: السعر والطريقة التي تتميز بها الخدمة من حيث الجودة.¹

2- سبل تميز الخدمة المصرفية في تحقيق الرضا:

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع رغبات العملاء أصبح من الالهمية خلق ميزة تنافسية للمصرف تهيئ له تميزا عن منافسيه في مجال او أكثر وبدرجة او أكثر وهناك عدة سبل لتميز الخدمة المصرفية في تحقيق الرضا نذكر منها:²

✓ تحليل البيئة الديمغرافية من حيث هيكل وخصائص العملاء، بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يريدونها.

✓ تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق المصرفية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف المصرف.

✓ تصميم او تبني استراتيجية التنافس مثل التميز.... الخ.

✓ اعتماد جودة الخدمة المصرفية في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة اساسية من ضروريات الاداء المصرفي.

✓ اعتماد العميل كحجر الزاوية في تمييز الخدمة المصرفية وجودتها.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات التنافسية، تبقى استراتيجية التميز من أهم الاستراتيجيات التي يجب على المصرف تبنيها من اجل تحقيق ميزته التنافسية، والصمود في وجه المنافسة الحادة التي اصبحت تميزها في السوق المصرفية، فتميز الخدمة المصرفية هي اساس ثقة العميل، وعليه يحقق تميز الخدمة المصرفية رضا العميل من خلال اشباع حاجاته ورغباته.

المطلب الثاني: دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق رضا العميل.

هناك نوع من الغموض حول ادبيات التسويق لتي عالجت العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل؛ ويمكن حصر هذه التوجهات من خلال ما يلي:

1- جودة الخدمة المصرفية كاتجاه شامل:

¹ شارلز هل وجارديث جونز ، مرجع سابق، ص 351.
² عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، ادارة البنوك وتطبيقاتها، ط1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، ص 351.

ميز Bateson ما بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العميل، حيث ذكر ان الجودة هي موقف يكونه المستفيد من خلال تقييمه لعرض الخدمة، وأن هذا الموقف غالبا ما يكون مبنيا او مستندا على سلسلة من خبرات تقييمه سابقة؛ وعليه فان الجودة هي اقل ديناميكية قياسا الى الرضا، اما الرضا فهو عبارة عن الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معنية في حين لا يمكن لتعاملا او تبالا وحدا منفردا لن يكون كافيا للحكم على جودة الخدمة المصرفية.¹

2- التوقعات والادراكات:

يرى باحثون اخرون ان جانب الاختلاف بين جودة الخدمة المصرفية ورضا العمل: يكمن في كيفية تعريف او تحديد معنى التوقعات، حيث يؤكد هؤلاء الباحثون نه عند قياس جودة الخدمة المدركة فان مستوى المقارنة (التوقع) يصب في بوتقة " ما لذي ينبغي على العميل توقعه "، بينما في قياس الرضا يكون مستوى المقارنة على اسس "ما قد يتوقعه العميل من الخدمة لمصرفية".

ففي الحالة الاولى (ما لذي ينبغي على العميل توقعه من الخدمة المصرفية) فان التوقع هن لا يستند فقط على خبرات العميل السابقة، انما يستند ايضا الى ما يرغب العميل في الحصول عليه. اما في الحالة الثاني (م قد يتوقعه العميل من الخدمة المصرفية.) فان التوقع هنا يكون من محصلة المقارنة بين ما تم توقعه مسبقا وما تم ادراكه فعلا بعد الاستفادة من الخدمة.

ويؤكد الباحثون (parasuraman) و (zehaml) و (berry) ان مفهوم رضا العميل يختلف عن مفهوم جودة الخدمة فالرضا ينتج عن المقارنة بين الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة، بينما جودة الخدمة تشير الى المقارنة بين الخدمة المطلوبة والمرغوب فيها من قبل لمستفيد والخدمة المدركة.²

3- الرضا التراكمي للعميل:

من اجل التمييز بين رضا العميل وجودة لخدمة، قام anderson باستخدام مفهومين اثنين لرضا العميل:

✓ رضا العميل المستند الى تبادل تجاري محدد.

✓ رضا العميل المستند الى تبادلات تراكمية.

¹ حدوش شروق و شهيدى محمد، مجلة الابتكار والتسويق، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العميل، العدد 3، تاريخ الاستلام 2018/11/17، تاريخ القبول 2016/02/22، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر، ص 12.

² بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص:ص: 265، 266.

واستخدم caramane نفس المفهومين لرضا العميل لأجل التمييز بين جودة الخدمة ورضا العميل، رضا العميل القائم على تبادل تجاري محدد ورضا العميل القائم على تبادلات متراكمة، حيث يتحقق الاول من عمليات التبادل التي ستتحدد في ضوء مستوى توقعات العميل السابقة مع الناتج النهائي والمتحقق فعلا للخدمة الحالية؛ حيث اذا ما فاقت الخدمة الفعلية، المتوقع منها، سيكون العميل راضيا عن الخدمة، وبعكس ذلك سيكون غير راضي، اما الثاني فيقوم على اجمالي خبرة الاستخدام لدى العميل عبر مدة زمنية، ومن هنا يقدم هذا المفهوم مؤشرا مهما لتقييم اداء مقدم الحالة.¹

إذا على المصرف ان يقر بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للعميل، وجودة الخدمة المدركة للأسباب التالية:

✓ يحتاج العميل الى خبرة مع الخدمة لكي يحد الرضا، بينما يمكن ادراك الجودة من دون خبرة فعلية.

✓ يعتمد رضا العميل على القيمة، عندما تكون القيمة مركبا من السعر والجودة. وعليه فان الرضا هو الذي يعتمد على السعر، وليس الجودة.

✓ ان الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية، بينما الرضا يستند الى الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

وهنا لابد من الاشارة الى ان الرضا يعتمد على السعر. في حين الجودة لا عليه فان جودة الخدمة. تمثل مفهوما اتجاها يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما انه يرتبط براك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فلبرم من ان الباحثين يعترفون ضمنيا بأهمية ادراكات العملاء لجودة الخدمة الا انهم يرون في نفس الوقت ان لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الاخر، اي ان جودة الخدمة كما يقيما ويدركها العميل هي شكل من اشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى اما الرضا فانه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزول، ويرى ouliver ان العملاء يشكلون اتجاهاتهم ازاء الخدمة على اساس خبراتهم السابقة بشأن اداء الخدمة.²

وانطلاقا مما سبق يمكن التفرقة بين جودة الخدمة المدركة والرضا من خلال:

الجودة المدركة: يتم تقييمه انطلاقا من التوقعات المعيارية للعميل وهذه الاخيرة تنقسم الى:

لخدمة المرغوبة: مستوى اداء الخدمة هو مزيج لما يعتقد العميل ويأمل في الحصول عليه.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سابق، ص 352.

² بشير عباس العلاق وحמיד عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص، ص: 266، 267.

الخدمة لكافية: هو المستوى الذي يعتبره العميل كاف كحد انى في تقديم الخدمة.

الرضا يتم تقييمه انطلاقا من الاداء الامثل، اي المعايير المثلى عند تقييم الخدمة. وهو يرتبط بالمعاملات التجارية، وهذا يعني ان الرضا يستند على مستوى جودة الخدمة المدركة من قبل العميل، ومدى اشباعها لرغباته وحجته التي يسعى لسدها، وان درجة الاشباع ستحدد درجة الرضا؛ فمستوى الرضا المتحقق يتحدد من خلال مقارنته بمستوى التوقعات التي كان يحملها والعوامل التي اثرت بها مع الناتج الفعلي الذي حصل عليه من استهلاكه للخدمة، وبالتالي فان تفوق الناتج الفعلي سيؤدي الى مستوى رضا عال عن الخدمة والعكس صحيح.

وتجدر الاشارة الى ان كل من cronin و taylor، اكدا ان رضا العميل يسبق، ويتصدر جودة الخدمة؛ وهذا مايجعل المصرف يبذل جهودا اكبر على عناصر الرضا الاخرى مثل السعر، ومدى توفير لخدمة بالمقارنة مع الجودة العالية؛ بمعنى ان الاهتمام بالجودة لا يكون على حساب هذه العناصر، وفي المطلب الموالي سيتم التعرف على مدى اهمية عنصر في تحقيق رضا العميل.¹

المطلب الثالث: دور السعر في تحقيق رضا العميل.

يعتبر السعر الهدف المتمثل في تنمية الحصة السوقية للمصرف وتحقيق اكبر حجم ممكن من الخدمات، لذلك نجد ان ما يشغل المصارف ليس فقط البحث والتقصي من اجل تقديم خدمة، وإنما هي السياسة السعرية والتي تتضمن ربحا معقولا للمصرف مع كسب رضا العملاء.

ويقصد بالسعر المصرفي الفوائد والعمولات والاجور التي يتقاضاها المصرف كافة نظير الخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء، وهو يؤسس على قواعد عدة او طرق مختلفة. وهناك علاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية، بمعنى ان هناك قسما من العملاء يعدون السعر مؤشرا على جودة الخدمة المقدمة وبالتالي فانهم يقيمون الخدمات ذات السعر المرتفع على انها جيدة وبالعكس. وللسعر ايضا ابعاد نفسية تجعل منه عنصرا ذا دلالات هامة للخدمات المصرفية. والاعتبارات المتعلقة بالسعر المصرفي تتضمن مستويات الفائدة والحسومات والعمولات وشروط الدفع ورضا العميل عند حصوله على الخدمة المصرفية والتفاعل بين الفائدة وجودة الخدمة.

كما يلاحظ ان لكل خدمة من خدمات المصرف طريقة تسعير ثلاثتها، وان اختيار طريقة التسعير المناسبة هو من الخطوات المهمة في مراحل تحديد السعر وهناك اعتبارات عدة يجب اخذها بنظر الاعتبار

¹ Paul valentin NGOBO , « qualité perçue et satisfaction des consommateur : un état de recherches » revue française du marketing ; n : 163 : 1997/ 3p ; 68.

عند اختيار الاسلوب المناسب للتسعير يتعلق بعضها بطبيعة الخدمة وحجم المبيعات، ومن الطرق التسعير المصرفي في مايلي:¹

1- التسعير على اساس التكلفة مع هامش الربح:

تحدد هذه الطريقة كلفة الخدمة ثم يضاف اليها هامش ربحية معين، الفكرة من وراء هذه الطريقة هي ان لكل خدمة يجب ان تسهم في جزء معين من ربحية المصرف وهذا قائم على افتراض ان المصرف قادر على تحديد كلفة الخدمة بشكل دقيق.

ومن مزايا هذه الطريقة انها تسهل عملية التسعير اذا كان هيكل التكلفة معروفا واستعملت جميع المصارف الاسلوب نفسه فان المنافسة على الاسعار تخف قليلا وتقلل من اهتمام ادارة المصرف بالتفاوت في الطلب الذي ينجم عن اختلاف السعر.

2- التسعير على اساس السعر القائد:

تتحدد هذه الطريقة على وفق الاسعار التي تحددها المصارف الرئيسية المنافسة، بحيث تقوم المصارف الصغيرة باتباع القائد في تسعير خدماتها.

3- التسعيرة القاشطة:

تنتهج هذه الاستراتيجية عندما يكون الطلب غير مرن على الخدمة، وتستخدم هذه السياسة خاصة على الخدمات الجديدة، حيث تكون المنافسة شبه معدومة، ويكون هذا المصرف جمع اكبر كمية من الارباح واسترداد التكاليف التي دفعت في مراحل البحث والتطوير.

4- تسعير العلاقات:

تتزايد حاليا اهمية هذه الطريقة في مجال الصناعة المصرفية وبموجبها يحد السعر وفقا للعلاقة بين المصرف والعميل ، التي يسعى المصرف الى تطوير وتعزيز ولاء العميل، وهذه الطريقة تصور كعامل رئيسي في استراتيجيات التسعير المستقبلية وذلك بالاستغلال الامثل لتاسيس علاقات العملاء من خلال البيع المتقطع، وبالتالي يصعب على العميل ان يغير المصرف ويشجع ولاءه للمصرف ويكون اقل حساسية اتجاه السعر.

¹ علاء فرحان طالب واخرون، المزيج التسويقي المصرفي واثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الأولى، درا الفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص: 84، 87.

5- تسعير الاختراق:

يتم بموجب هذه الطريقة التسعير بسعر اولي منخفض كونها وسيلة للحصول على اكبر حصة سوقية وباسرع وقت ممكن وبالتالي استقطاب عملاء جدد قدر المستطاع.

6- التسعير حسب القيمة:

تعد الفائدة جزءا من قيمة الخدمة، وكلما استطاع المصرف اضافة مزايا محسوسة او ملموسة الى الخدمة كلما زادت القيمة التي يشعر بها العميل وزاد السعر الممكن طلبه. كما تتميز الخدمة الجيدة بربط خدمت اخرى بها، او بزيادة منافع اخرى غير السعر عليها.

وهناك مصارف تقوم بعرض خدماتها بأقل سعر ممكن او سعر يتناسب مع فئات عريضة من العملاء وبمعنى اخر يجب على المصرف لرفع الحصة التسويقية وتمييزها ان تقدر حجم السوق والحصة المطلوبة والاعتماد على خفض السعر مع تكاليف اقل للوصول الى اعلى نسبة في المدى الطويل، كما توجد استثناءات تجعل المصارف تعرض خدماتها بأعلى السعار مع الاعتناء بالجودة العالية لبعض من العملاء ويسمى بالسعر الافتخاري، اي فخمة السعر والجودة الذين يهتمون بالقيمة وارااء الاخرين أكثر من السعر. ومن خلال السعر الذي يعتمد عليه المصرف في تقديم فضل الخدمات المصرفية وجذب العملاء، فهو مصدر اساسي في ارضاء او عدم ارضاء العميل. فكلما كانت الخدمة مميزة ذات جودة عالية وبسعر يتناسب مع رغبات وحاجات العملاء وتحقيق رضاهم.¹

نستنتج ان استراتيجية التمييز هي مفتاح نجاح

¹ علاء فرحان طالب واخرون، مرجع سابق، ص: 87

الفصل الثالث

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية
الريفية
وكالة تبسة -488-

تمهيد

بعد دراسة المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث من الناحية النظرية التي تناولت تمييز الخدمات المصرفية كآلية لكسب رضا العميل حاولنا اجراء دراسة حول عينة من البنوك واخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488- باعتبار تمييز الخدمات المصرفية الية من الاليات التي تعمل على استقطاب العملاء وتدعيم المركز التنافسي وقصد الوصول الى اهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل الي ثلاثة مباحث كالآتي:

- ✓ تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية BADR
- ✓ تحليل نتائج استمارة الاستبيان الخاصة للموظفين
- ✓ تحليل نتائج استمارة الاستبيان الخاصة بالعملاء

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية

يهتم هذا المبحث بتقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال نشأته وتطور كل منهما إضافة الى اعطاء لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 محل الدراسة وسيتم التطرق في هذا البحث الى المطالب التالية .

✓ تقديم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة تبسة 488.

✓ اهداف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية

✓ المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة

المطلب الاول: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

شهد النظام المصرفي عدة تطورات عبر العديد من المراحل نتجت عنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومع مرور الوقت وتطور الاقتصاد أصبح بمثابة العنصر الفعال في المنظومة البنكية الجزائرية ككل.

1- التعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR

بنك الفلاحة و التنمية الريفية، مؤسسة تنتمي الى القطاع العمومي انشئ بتاريخ 13 مارس 1983 للمرسوم رقم 82-106، مهمته تطوير القطاع الفلاحي و ترقية المحيط الريفي تكون في بداية مشواره من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، و اصبح اليوم يتضمن 291 وكالة و 31 مديرية جهوية وفي ماي 1986 تحول الى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات اسهم برأس مال يقدر بـ 200,000,000 دينار جزائري و من جهة اخرى و بموجب قانون 90-10 المؤرخ في 14 افريل 1986، فبنك الفلاحة و التنمية الريفية و كغيره من البنوك، عمد الى توسيع نشاطه في مجال المالي، ويقدر حاليا راس ماله حوالي 3300000000 دينار جزائري، و يبلغ مجموع تعاملات الاقتصادية و البنكية 505 مليار دولار و يغطي 30% من التجارة الخارجية و يشمل حوالي 7000 موظف و نظرا لتوسع شبكته وأهمية تشكيلته البشرية، صنف BADR من طرف مجلس قاموس البنوك Bankers Almach ، في طبعة 2001 في المركز الاول في ترتيب البنوك الجزائرية و في 668 عالميا من 2100 بنك مصنف.

2 - تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاثة مراحل رئيسية وهي:¹

1.2 مرحلة 1990/1982

خلال هذه المرحلة إنصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي .

2.2 مرحلة 1999/1991

بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة و المتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الي تربطه معه علاقات مميزة، اما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة ادخال و تعميم استخدام الاعلام الالي عبر مختلف وكالات البنك، لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

1991: تم الانخراط في نظام سويفت "Swift" لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

1991: تم وضع نظام " Sybu " يساعد على سرعة اداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى

Télétraitement، الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي في كل عمليات التجارة الخارجية؛

1993: الانتهاء من ادخال الاعلام الالي على جميع العمليات المصرفية؛

1994 : بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر ؛

1996: ادخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي ؛

1998 : بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB)؛

3.2 مرحلة 2004 /2000

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المساهمة في تمويل قطاه التجارة الخارجية و فقا لتوجهات اقتصاد السوق الى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالة، وللتكيف مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد و استجابة لاحتياجات ورغبات العملاء قام بنك الفلاحة و

¹ <https://www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation> 15:00 2018/04/15 اطلع عليه بتاريخ

التنمية بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين اداءه ،و العمل على تطوير منتجاته وخدماته بالإضافة الى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديث في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردتها فيما يلي :¹

عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته، مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرف.

عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبيته ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العميات المصرفية تجاه العملاء.

الي جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس La Banque Assise مع خدمات مشخصة.
عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم مميزة بالنسبة البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف ادخال تقنية جديد تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، فبعد ان كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل الى 15 يوما أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الالية للأوراق النقدية "Les guichets automatiques des Billets" المرتبطة ببطاقة الدفع.

عام 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته مع وضع استراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

عام 2001: سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تظهر محاسبية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه تقليص مدة مختلف العميات المصرفية تجاه العملاء La Ban que Assise مع خدمات مشخصة .

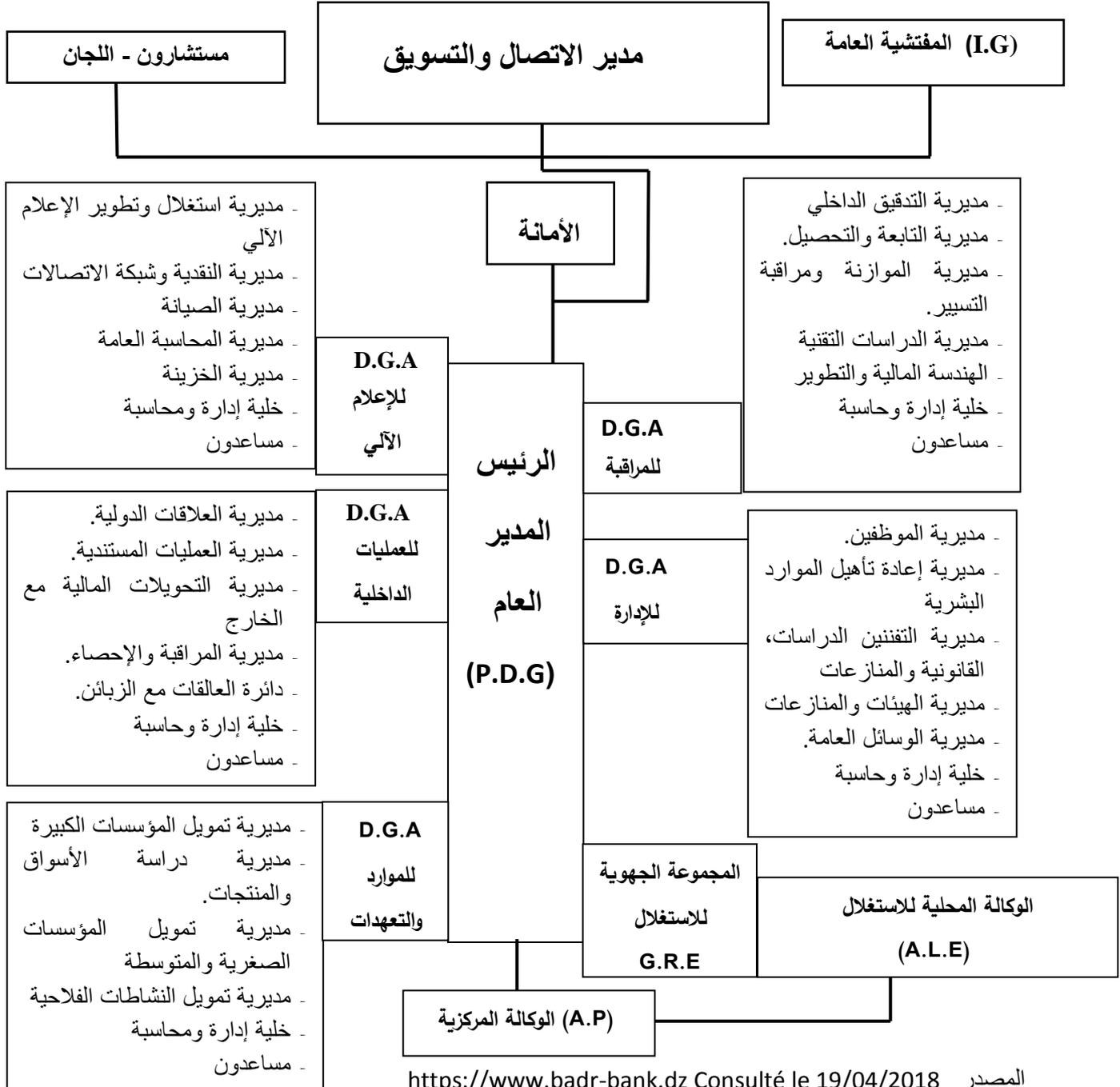
عام 2002: تعميم تطبيق مفهوم مميزة بالنسبة البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

¹ <https://www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation> 16:00 2018/04/15 اطلع عليه بتاريخ

عام 2004:

لقد كان مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف ادخال تقنية جديد تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة فبعد ان كان تستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل الى 15 يوما اصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز وهذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر كما عمل مسؤولو بنك بدر خلال 2004 على تعميم استخدام الشبايبك الالية للأوراق النقدية "Les guichets automatiques des Billets" المرتبطة ببطاقة الدفع.

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر <https://www.badr-bank.dz> Consulté le 19/04/2018

3- التعريف بالوكالة محل الدراسة BADR تبسة

هي وكالة كانت في الماضي تابعة لبنك الوطني الجزائري الي غاية مارس 1982، حيث تحولت الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهذا لتلبية حاجيات السكان وخاصة ان الفلاحة هي النشاط الاكثر انتشارا في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع 13500 عميل يتكفل بهم موظفو الوكالة منهم حوالي 10000 حساب خاص 3500 حساب خاصة، والجدير بالذكر ان هذه الوكالة يتبعها 6 وكالات اخرى والجدول التالي يوضح هذه الوكالات:

الجدول رقم (3) :الوكالات التابعة لوكالة BADR 488 تبسة

الوكالة	رقم الوكالة
وكالة الشريعة	485
وكالة العينات	491
وكالة بئر العاتر	490
وكالة تبسة	494
وكالة الوزنة	489
الماء الابيض	492

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من معلومات البنك.

تقوم وكالة BADR تبسة بتقديم خدمات مختلفة ومتعددة منها

- ✓ استقبال الودائع؛
 - ✓ منح القروض بأنواعها (القصيرة، المتوسطة، الطويلة، استثمار، استغلال)؛
 - ✓ التعامل مع مختلف العملاء (شركات عامة، شركات خاصة، تجارة فلاحين الخ)؛
 - ✓ تتعامل الوكالة مع مختلف البنوك الاخرى والمؤسسات المالية، بالإضافة الى التعامل مع مديرية الفلاحة؛
 - ✓ تسهر الوكالة على الراحة التامة للعميل من خلال الموظفين الموزعين على مختلف الاقسام والمصالح.
- الهيكل التنظيمي لوكالة BADR 488: انها تتميز باستخدام نظرة حديثة في نظامها الهيكلي بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسهر على راحة العميل عن طريق التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح والفروع.

4-التقسيم الوظيفي للبنك BADR 488 وكالة تبسة

يدير بنك BADR 488 مديرية عامة مشكلة من مجموعة من الدوائر والمصالح والاقسام الفرعية.

1.4. مصالح الشؤون الإدارية:

تتمثل اساسا في مصلحة المديرية، والامانة العامة، ويتم توضيح ذلك من خلال ما يلي: المدير وهو المشرف للوكالة والسؤول المباشر عن نتائجها ومن مهامه:

- ✓ مراقبة نشاط الوكالة والتنسيق بين المصالح؛
- ✓ اتخاذ القرارات اللازمة في حدود السلطة الممنوحة له؛
- ✓ عقد لقاءات دورية مع الموظفين؛

السكرتير: وهو الوسيط بين مختلف مصالح البنك إذا يؤمن الاتصالات الداخلية والخارجية وتعمل على تنظيم البريد الصادر والوارد.

الارشيف: يتم الرجوع اليها عند الحاجة ويقوم المشرف عليه بالمهام التالية:

- ✓ استلام الوثائق من مختلف المصالح وتدوينها وتنظيمها حسب النوع والسنة؛
- ✓ تقعد الوثائق باستمرار حتى لا تتلف؛
- ✓ اعلام المدير في حالة وقوع اي ضياع او سرقة.

2.4. الواجهة الخلفية:

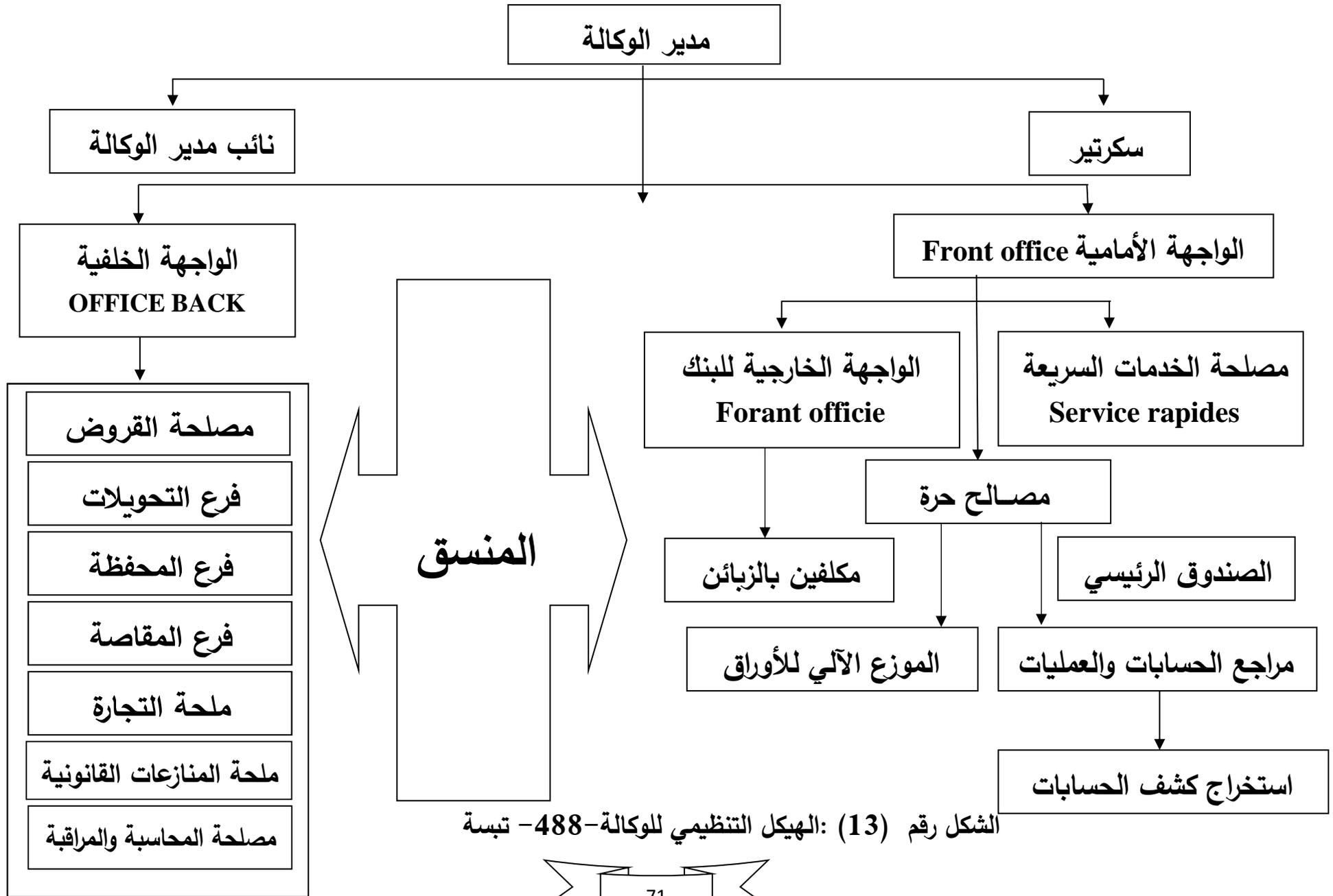
وهو يعمل دون لقاء مباشر مع العميل ويضم ما يلي:

✓ **مصلحة القروض:** دراسة ملفات القروض وتصنيف القروض الممنوحة الى طويلة ومتوسطة وقصيرة الاجل، تسليم وترحيل ملفات القروض الى لجنة القروض (مدير الوكالة، المشرف، أحد المكلفين بالعملاء)؛

✓ **فرع المحفظة:** تحصيل الاوراق التجارية والصكوك والكمبيالات والسند لأمر؛

✓ **فرع التحويلات:** يستقبل هذا الفرع اوامر الدفع بالشيكات، التي تحصل في الوكالة والوكالات الاخرى وترسلها للرقابة وتخصيص بالتحويلات ما بين الخزينة والبنك.

✓ **فرع المحاسبة:** تداول اوراق الدين المتقابلة بقصد اضعافها (بين البنوك وغرفة المقاصة بالبنك المركزي)، تنظيم كل يوم قائمة بما له وعليه تجاه البنك الاخر، مراقبة حركة الحسابات والعمليات التي تتم من خلال يوم العمل داخل الوكالة.



الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي للوكالة-488- تبسة

المطلب الثاني: اهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488

سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من اهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبسة 488:

1- اهداف وكالة بدر

من اهم الاهداف المسطرة من طرف ادارة البنك ما يلي:

- ✓ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة
- ✓ تحسين نوعية وجودة الخدمات
- ✓ تحسين العلاقات مع العملاء
- ✓ الحصول على أكبر حصة من السوق
- ✓ تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصر قدر من الربحية

كما نسعى الوكالة او البنك الى التقرب أكثر من العملاء وهذا توفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الاهداف بفضل قيامه بـ:

- ✓ رفع حجم الموارد بأقل تكاليف
- ✓ توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات
- ✓ تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة

2 - مهام وكالة بدر - 488-

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فان وكالة تبسة 488 (BADR) مكلف

بالقيام بالمهام التالية:¹

- ✓ معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض الصرف والصندوق
- ✓ فتح حسابات لكل شخص طالب لها و استقبال الودائع
- ✓ المشاركة في جميع الانجازات
- ✓ المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الاخرى
- ✓ تامين الترقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية ويتعلق بها

¹ اطلع عليه بتاريخ 15/04/2018 16:30 <https://www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation>

- ✓ تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة
- ✓ تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار
- ✓ تطوير شبكته ومعاملاته النقدية
- ✓ الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي
- ✓ وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية تقوم وكالة بدر بـ:
- ✓ تطوير قدرات تحليل المخاطر
- ✓ اعادة تنظيم ادارة القروض
- ✓ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد

المطلب الثالث: المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة من طرف لوكالة بدر تبسة-

-488

تهدف الوكالة من خلال وضع سياسة تتعلق بالمنتجات والخدمات الى الرفع من الحصة التسويقية والعمل على ارضاء العملاء عبر الاهتمام بتوقعاتهم واشباع حاجاتهم ورضياتهم أكثر وتي سيتم فيها التطرق اليها فيما يلي:

1 - منتجات وكالة بدر تبسة -488:-

تشمل اهم هذه المنتجات في:

الحساب الجاري: يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، فلاحون،....الخ)، هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

✓ **حساب الصكوك (الشيكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الافراد او الجماعات التي لا تمارس اي نشاط تجاري (جمعيا، ادارة،....الخ)، و ذوي الاجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

✓ **دفتر التوفير: Livert épargne BADR** وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار اموالهم الفائضة عن حاجاتهم على اساس فوائد محددة من طرف البنك او بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، و باستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام دفع و سحب الاموال في جميع

الوكالات التابعة للبنك ، و بذلك فان هذا المنتج يجنب اصحاب دفاتر التوفير مشاكل و صعوبات نقل الاموال من مكان لآخر.

✓ **دفتر توفير الشباب Livert épargne Junior**: مخصص لمساعدة ابناء المدخرين للتمرس و التدريب على الادخار في البداية حياتهم التجارية.
ان دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز اعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الاولي ب 500 دينار، كما يمكن ان يكون الدفع في صورة نقدية او عن طريق تحويلات تلقائية او اوتوماتيكية منتظمة.
كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الاهلية القانونية ذو الاقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل الى ملونين دينار جزائري.

✓ **بطاقة بدر Carte BADR** : هذه البطاقة موجهة الى زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع و السحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الالية للأوراق النقدية (D.A.B) كما تمكن اصحابها ايضا من القيام بعملية السحب من الموزعات الالية للبنوك الاخرى.
✓ **سندات الصندوق Les Bons de Caisse**: عبارة عن تفويض لأجل و بعائد موجهة للأشخاص المعنويين و الطبيعيين.

✓ **الابداعات لأجل Les Dépote à Terme**: و هي وسيلة تسهل على الاشخاص الطبيعيين و المعنويين ايداع الاموال الفائضة عن حاجاتهم الى اجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
✓ **حسابات بالعملة الصعبة Les Comptes Devises**: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محدد حسب شروط البنك.

كما توجد عدة منتجات اخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كالدفتر المخصص للسكن اضافة الى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزيائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، من بينها: قروض الاستثمار، قروض الاستغلال وغيرها.

2- خدمات وكالة بدر تبسة -488-:

تظهر اهم هذه الخدمات في:
فتح مختلف الحسابات للزيائن وتخليص الصكوك بأمر المعني او بأمر الاخرين.
التحويلات المصرفية.



- ✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية.
- ✓ خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- ✓ خدمات البنك للمعاينة (BADR Consulte) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على ارصدهم عبر استعمال الارقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك، من خلال استعمال اجهزة الاعلام الالي المتاحة.
- ✓ خدمات الفحص السلبي (Télétraitement)، التي تسمح بخدمة احسن لزيائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية للموظفين

يتم التطرق في هذا المبحث لعرض وتحليل بيانات الدراسة بالنسبة لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، وذلك من خلال المطلبين التاليين:

- ✓ عرض تحليل البيانات الشخصية للموظفين (لأفراد عينة الدراسة)
- ✓ عرض وتحليل البيانات الخاصة باهتمام البنك بعرض خدماته
- ✓ عرض وتحليل بيانات تعامل البنك مع الشكاوى

المطلب الاول: تحليل البيانات الشخصية لموظفي بنك الفلاحة BADR

تضمنت الدراسة ستة متغيرات أساسية شخصية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الموظفين)، سيتم تقديم وصفها لها على النحو التالي:

1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

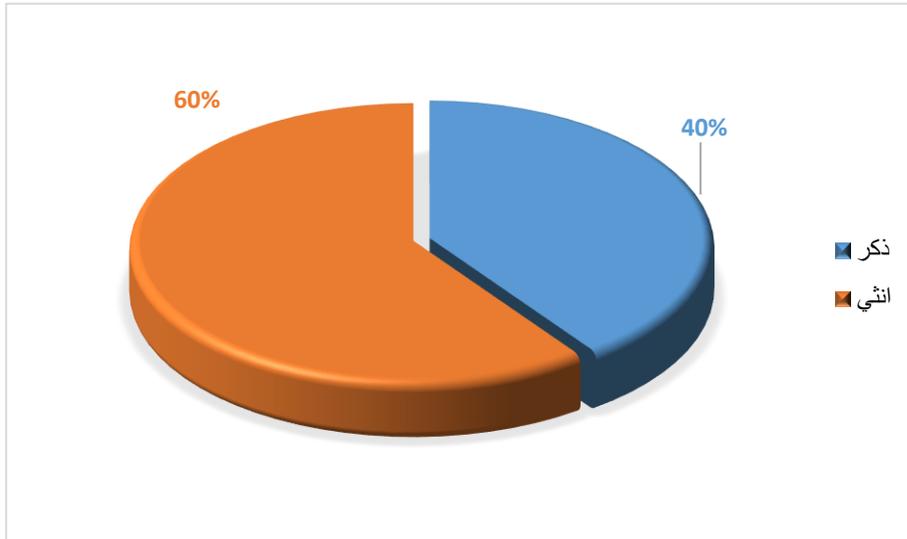
الجدول رقم (4): توزيع افراد عينة الدراسة حسب جنس الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
40%	12	ذكر
60%	18	انثي
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان البنك يركز في اعماله على العنصر النسوي، حيث نجد ان 60% من المستبنيين هم من هذه الفئة، اما العنصر الذكري فيمثل نسبة 40% من المستبنيين.

الشكل رقم (14): تمثيل متغير جنس الموظفين بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر

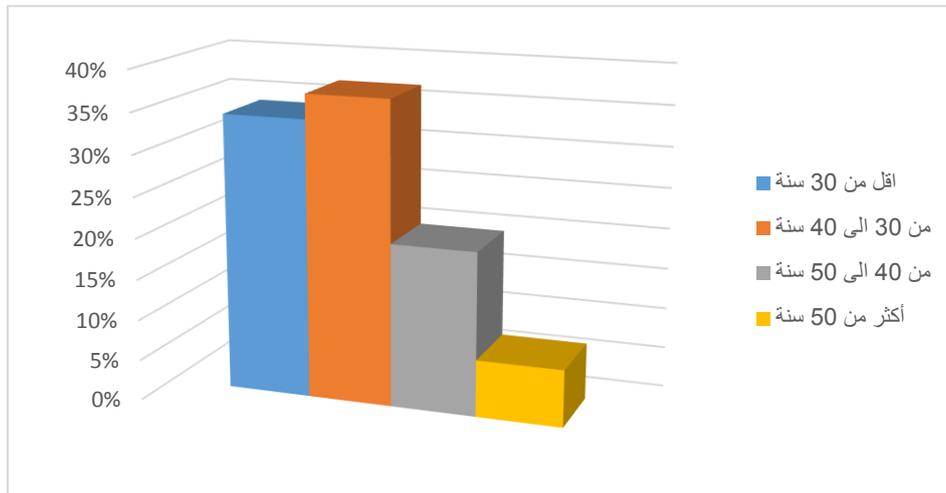
الجدول رقم (5) :توزيع افراد عينة الدراسة حسب اعمار الموظفين

اعمار الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	11	36.66%
من 30 الى 40 سنة	11	36.66%
من 40 الى 50 سنة	06	20%
أكثر من 50 سنة	02	6.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان عدد الموظفين المستبنيين الذين يقل سنهم عن 30 سنة يتجاوبوا مع عدد الموظفين المستبنيين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، وبنسبة الأغلبية 36.66% لكل فئة، ثم يليها الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة بنسبة 20%، وفي الأخير الموظفين الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة ضئيلة تقدر بـ 6.66% أي ان اغلبية الموظفين شباب وهذا ما يساعد في تقديم أفضل الخدمات.

الشكل رقم:(15): التمثيل البيان لمتغير عمر الموظفين بواسطة أعمدة بيانية.



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel.

3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوي الدراسي

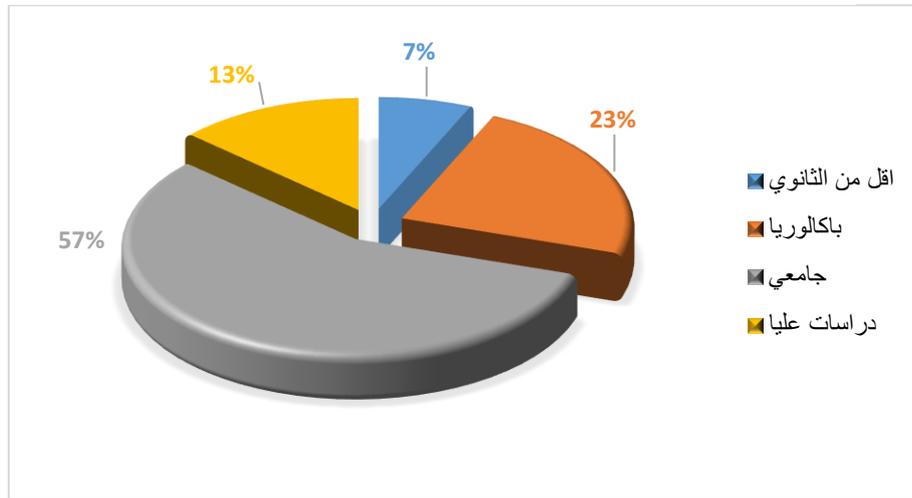
الجدول رقم (6): توزيع افراد عينة الدراسة حسب مستواهم الدراسي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوي الدراسي
06.66%	02	اقل من الثانوي
23.33%	07	بكالوريا
56.66%	17	جامعي
13.33%	04	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول السابق يتبين لنا ان اغلبية الموظفين المستبنيين للبنك ذوي مستوي دراسي جامعي بنسبة 56.66% ثم يليه الموظفين الذين يملكون مستوي بكالوريا بنسبة 23.33% ثم الموظفين أصحاب المستوي الدراسي العالي بنسبة 13.33%، وهذا ما يسمح من جمع معلومات أكثر موضوعية، تم في الأخير نجد الموظفين الطين يمتلكون مستوي دراسي اقل من ثانوي بنسبة 06.66%.

الشكل رقم (16): تمثيل متغير المستوي الدراسي للموظفين بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

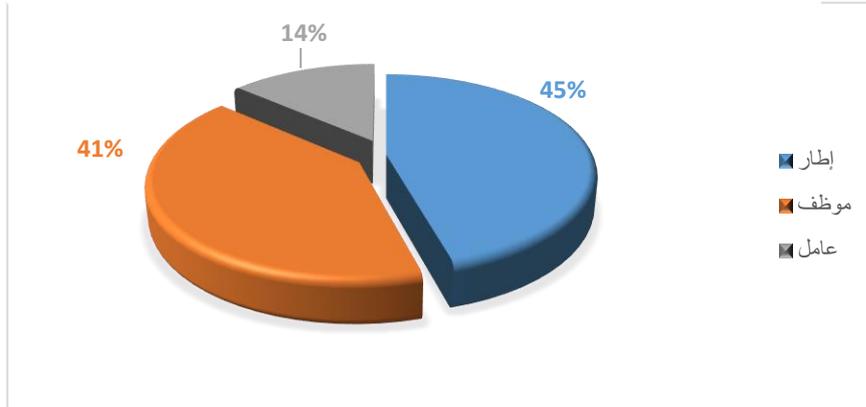
الجدول رقم (9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	14	46.66%
موظف	12	40%
عامل	04	13.13%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول ان عدد موظفي البنك المستبنيين الذين لهم درجة رفيعة (إطار) هم الأكثر نسبة ب 46.66% ثم يليهم الموظفين بنسبة 40% وفي الأخير العمال بنسبة 13.33% وهذا ما يدعم شعور موظفي البنك بروح المسؤولية مما يساعد في تحقيق اهداف البنك.

الشكل رقم (17): تمثيل متغير الوظيفة بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

5- توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة التوظيف.

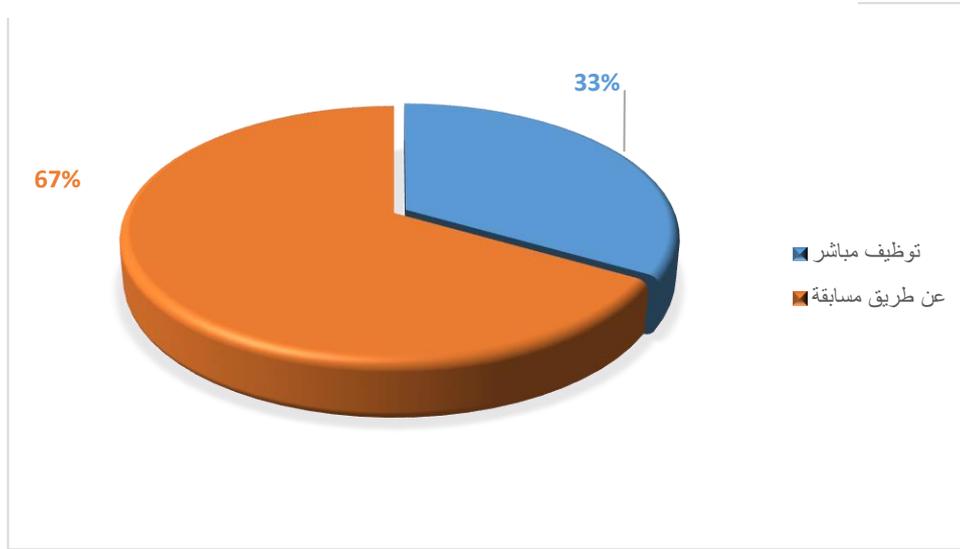
الجدول رقم (7): توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة التوظيف.

طريقة التوظيف	التكرارات	النسبة المئوية
توظيف مباشر	10	33.33%
عن طريق مسابقة	20	66.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

تبين لنا النتائج ان نسبة الثلثين من موظفي البنك المستبنيين تم توظيفهم عن طريق مسابقة، في حين ان نسبة ثلث الموظفين فقط تم توظيفهم بطريقة مباشرة.

الشكل رقم (18) تمثيل متغير التوظيف بواسطة دائرة نسبية.



المصدر من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

6- توزيع افراد عينة الدراسة حسب اقدمية (خبرة) الموظف :

الجدول رقم (8): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

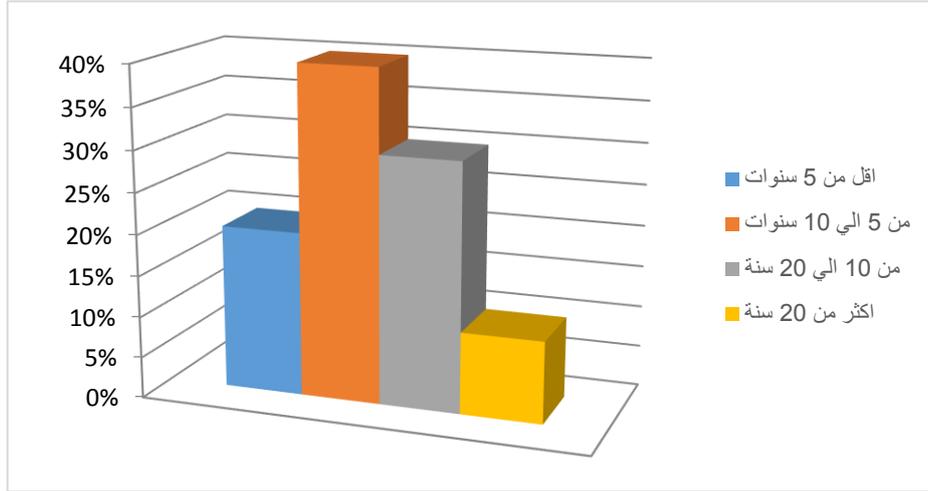
النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
20%	06	اقل من 5 سنوات
40%	12	من 5 الي 10 سنوات
30%	09	من 10 الي 20 سنة
10%	03	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه ان الموظفين المستبنيين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 سنوات الي 10 سنوات هم الأكثر عددا بنسبة 40% ، ثم يليهم الموظفون افراد عينة الدراسة الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 الي 20 سنة ثم يأتي في ما بعد الموظفين المستبنيين الذين تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات بنسبة 20% واخيرا الموظفين المستبنيين الذين تفوق خبرتهم المهنية 20 سنة بنسبة 10% فقط اذا اغلبية

موظفي البنك ذوي خبرة مهنية معتبرة ،وهو ما يساعد في تقديم خدمات في تقديم خدماته بأكثر فاعلية مع ملاحظة التجديد في الموظفين

الشكل رقم (19): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة باهتمام البنك بعرض خدماته

تضمنت الدراسة خمسة متغيرات خاصة بأفراد عينة الدراسة والتي عالجت طريقة اهتمام البنك بمقدمي الخدمات، يتم وصف وتحليل هذه المتغيرات على النحو التالي:

1- متغير الاستفادة من التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة:

الجدول رقم (9): توزيع افراد عينة الدراسة حسب التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة:

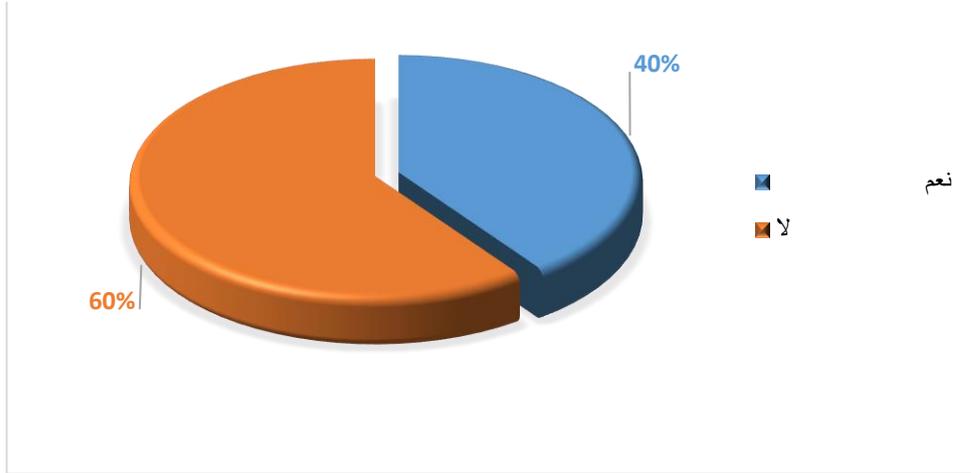
النسبة المئوية	التكرارات	التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة
40%	12	نعم
60%	18	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

تبينا لنا من الجدول أعلاه ان الموظفين المستبنيين الذين لم يستفيدوا من تكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة، هم الأكثر من بين افراد عينة الدراسة وذلك بنسبة 60% في حين ان 40% من موظفي البنك

المستبنيين لم يستفيدوا من التكوين في التكنولوجيا الحديثة. ولذا يجب علي البنك الاهتمام أكثر بتكوين الموظفين في التكنولوجيا الحديثة.

الشكل رقم (20): تمثيل متغير الاستفادة من التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

2- توزيع افراد عينة الدراسية حسب التحفيز على العمل

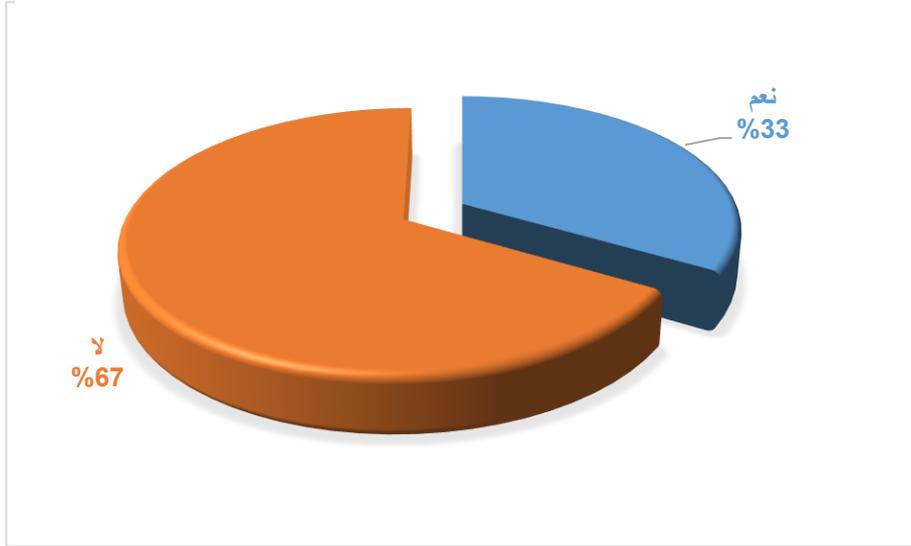
الجدول رقم (10): توزيع افراد عينة الدراسة حسب التحفيز على العمل

النسبة المئوية	التكرارات	التكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة
33.33%	10	نعم
66.66%	20	لا
100%	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

نتائج الجدول السابق تبين لنا بان نسبة الموظفين المستبنيين الذين لا يوجد ما يحفزهم على العمل كانت كبيرة 66.66 %، حوالي ضعف نسبة الموظفين المستبنيين الذين يوجد ما يحفزهم على العمل والذين قدروا بنسبة 33.33 %، هذا ما يفرض علي إدارة البنك الاهتمام اكثر بوسائل تحفيز الموظفين على تأدية واجباتهم بأفضل الطرق.

الجدول رقم (11): تمثيل لمتغير التحفيز على العمل بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة تقديم الخدمات المصرفية

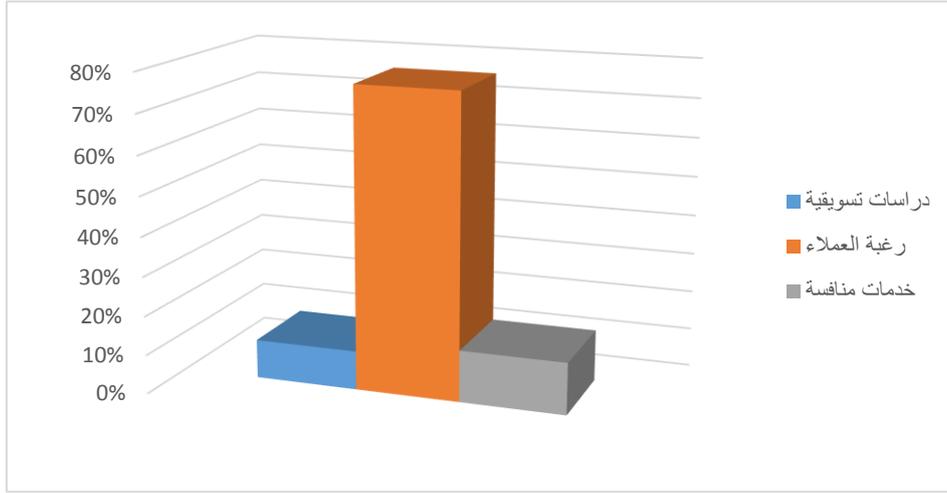
الجدول رقم (12) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب طريقة تقديم الخدمات المصرفية

النسبة المئوية	التكرارات	تقديم الخدمات المصرفية
10%	03	دراسات تسويقية
76.66%	23	رغبة العملاء
13.33%	04	خدمات منافسة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتضح لنا من نتائج الجدول أعلاه ان أكبر نسبة كانت +76.66% لطريقة اعتماد رغبة العملاء في تقديم الخدمات المصرفية، ثم اعتماد الخدمات المنافسة بنسبة 13.33% كطريقة تقديم الخدمات وأخيرا اعتماد الدراسات السوقية بنسبة 10%، ونحصل على طريقة رغبة العملاء على أكبر نسبة تجعل من حصول رضا العميل أكثر امكانية.

الشكل رقم (21): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير طريقة تقديم الخدمات المصرفية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب تسعيرة الخدمات المصرفية:

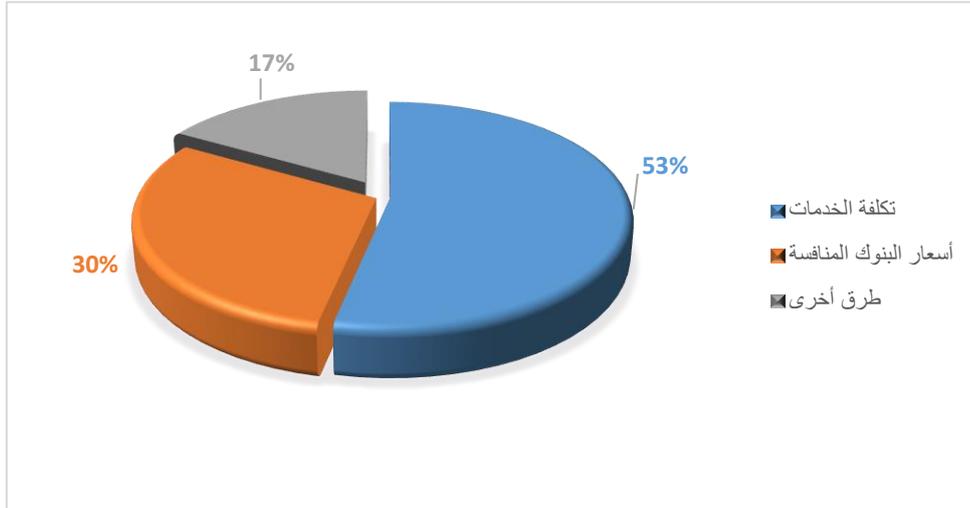
الجدول رقم (13) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب تسعيرة الخدمات المصرفية

النسبة المئوية	التكرارات	تسعيرة الخدمات المصرفية
53.33%	16	تكلفة الخدمات
30%	09	أسعار البنوك المنافسة
16.66%	05	طرق أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول السابق تباين واضح في فهم طريقة تسيير الخدمة المصرفية في البنك، وحيث كانت نسبة 53.33% من الموظفين المستبنيين يرون بان تسعير الخدمة المصرفية يتم على اساس التكلفة، في حين يرى 30% من الموظفين المستبنيين بان التسعير يتم اعتمادا على اسعار البنوك المنافسة، ويرى 16.66% الموظفين المستبنيين أن التسعير يكون اعتمادا على طرق اخرى، وهذا ما يدل على ان اغلب موظفي البنك أفراد عينة الدراسة ليسوا على دراية بطريقة التسعير.

الشكل رقم (22): تمثيل لمتغير التحفيز على العمل بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

5- متغير طرق جذب العملاء:

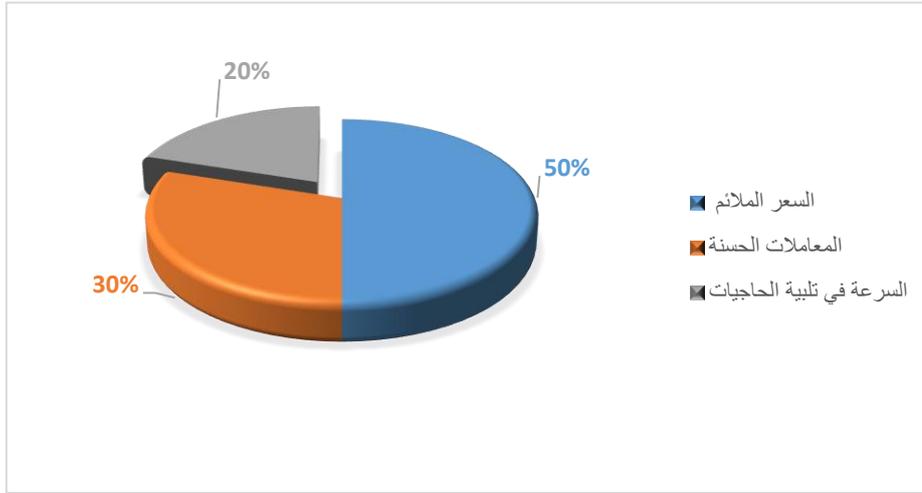
الجدول رقم (14) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب طرق جذب العملاء

طرق جذب العملاء	التكرارات	النسبة المئوية
السعر الملائم	15	50%
المعاملات الحسنة	10	30%
السرعة في تلبية الحاجيات	05	20%
المجموع	30	100%

المصدر : من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الموظفين بان السعر الملائم للخدمة المصرفية هو سبب تفضيل العملاء التعامل مع هذا البنك كان بأكثر نسبة 50% ثم يليها نسبة الموظفين الذين يرون بان سبب تفضيل العملاء لهذا البنك هو المعاملة الحسنة والتي قدرت بـ 30% في حين يري 20% من الموظفين بان السرعة في تلبية حاجات العملاء هي السبب انجذابهم لهذا البنك.

الشكل رقم (23): تمثيل متغير حسب طرق جذب العملاء بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات البنك مع الشكاوى

احتوت الدراسة على متغيرات تناولت مدي اهتمام البنك بشكاوى العملاء، وكيفية التعامل معها، وفيما يلي عرض وتحليل لهذه المتغيرات.

1- متغيرات احتواء البنك علي سجل اقتراحات وشكاوى العملاء

الجدول رقم (15): توزيع العينات حسب احتواء البنك علي سجل اقتراحات وشكاوى العملاء

النسبة المئوية	التكرارات	حسب احتواء البنك علي سجل اقتراحات وشكاوى العملاء
%100	30	نعم
%00	0	لا
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة تبسة المستفيدين افراد العينة يجزمون على وجود سجل خاص باقتراحات وشكاوى العملاء وذلك بنسبة 100 %.

2- متغيرات عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد

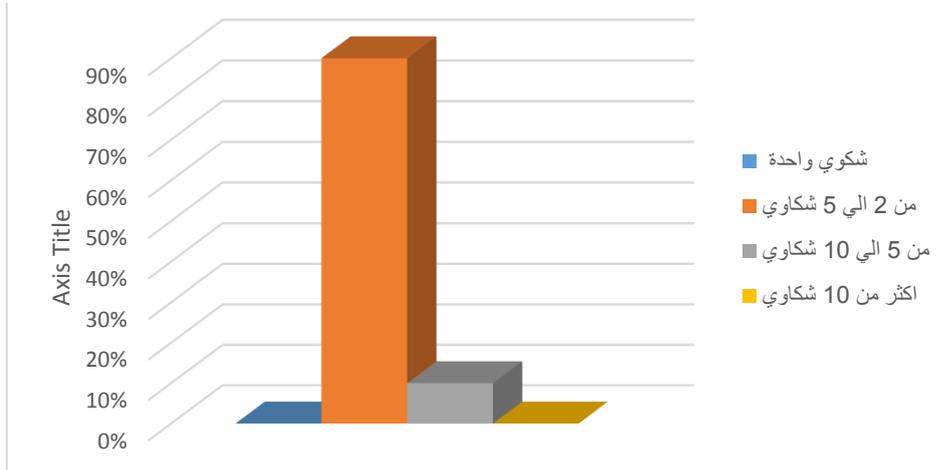
الجدول رقم (16): توزيع العينات حسب عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد

النسبة المئوية	التكرارات	عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد
00%	00	شكوى واحدة
90%	27	من 2 الي 5 شكاوى
10%	03	من 5 الي 10 شكاوى
00%	00	أكثر من 10 شكاوى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

نتائج الجدول أعلاه تبين لنا ان نسبة 90% من موظفي البنك المستبنيين يرون بان عدد شكاوى العملاء في اليوم الواحد تتراوح بين 2 و 5 شكاوى، في حين يري 10% فقط من افراد عينة الدراسة بان عدد شكاوى العملاء أي موظف يري احتمال بين 5 و 10 شكاوى، ونلاحظ انه لا يوجد أي موظف يري احتمال وجود شكوى واحدة للعملاء في اليوم الواحد او اكثر من 10 شكاوى حيث يلاحظ ان عدد الشكاوى يعتبر مرتفع نسبيا وهذا ما يدل على وجود مشاكل في أداء الخدمة.

الشكل رقم (24): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير عدد الشكاوى العملاء في اليوم الواحد.



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

3- متغيرات كيفية تقديم الشكوى

الجدول رقم (17): توزيع العينات حسب كيفية تقديم الشكوى

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية تقديم الشكوى
00%	0	جماعي
100%	30	فردية
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان موظفي البنك افراد عينة الدراسة اتفقوا بشكل كامل وبنسبة 100% على ان تقديم العملاء للشكاوى يكون بشكل فردي، وهذا ما يعطي العملاء راحة أكثر.

4- متغير مدى الرد على شكوى العملاء

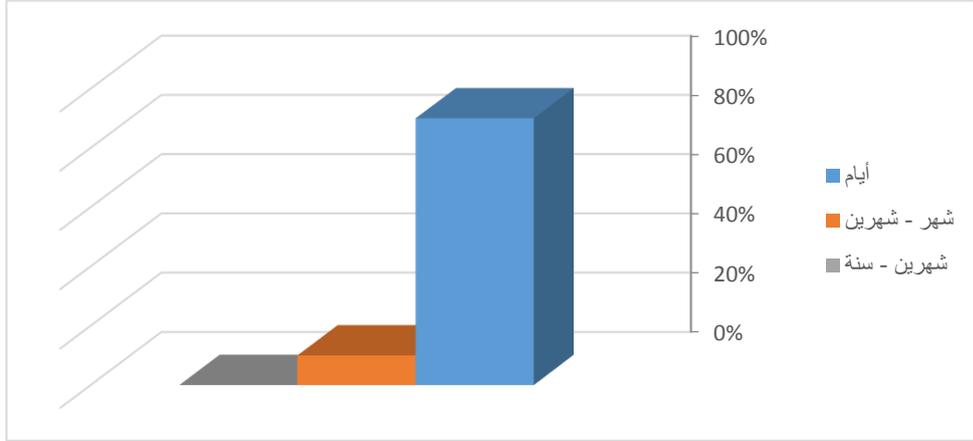
الجدول رقم (18): توزيع العينات حسب مدة الرد على شكوى العملاء

النسبة المئوية	التكرارات	مدى الرد على شكوى العملاء
90%	27	أيام
10%	03	شهر - شهرين
00%	00	شهرين - سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يرى الموظفون افراد عينة الدراسة نسبة 90% ان الرد على شكوى يكون خلال أيام فقط في حين يرى 10% منهم بان الرد على شكاوي العملاء يتم بين شهر وشهرين ويلاحظ انعدام نسبة الموظفين افراد عينة الدراسة الذين يرون ان الرد على شكاوي العملاء يستغرق اكثر من شهرين وهذا ما يعني ان البنك يهتم بالرد على شكاوي العملاء وبالسريعة اللازمة.

الشكل رقم (25): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير مدى الرد علي شكوي العملاء



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

5- متغير اهتمام البنك بشكاوى العملاء:

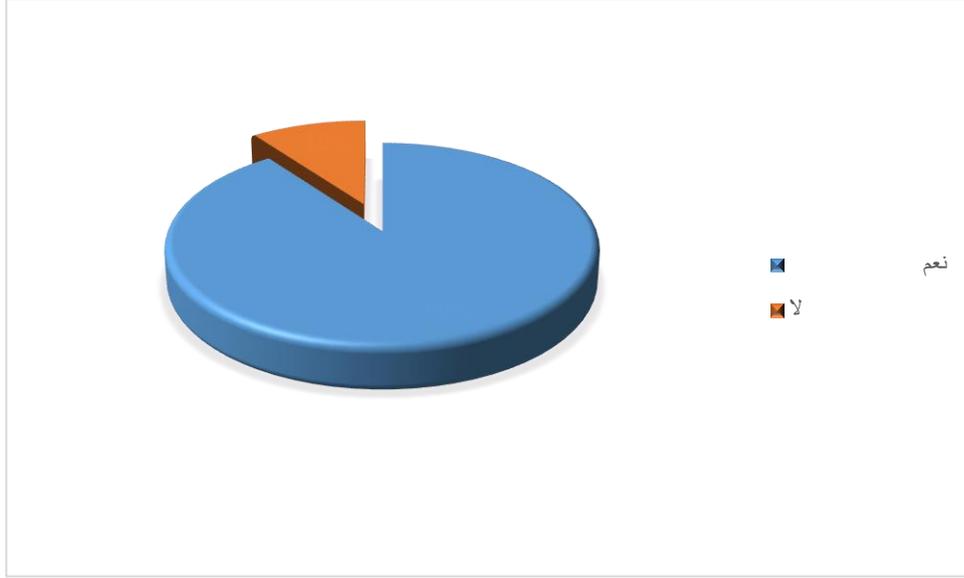
الجدول رقم (19): توزيع العينات حسب اهتمام البنك بشكاوي العملاء

النسبة المئوية	التكرارات	اهتمام البنك بشكاوى العملاء
90%	27	نعم
10%	03	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح لنا جليا من نتائج الجدول أعلاه ان اغلبية موظفي البنك المستبنيين يتأكدون ان البنك يهتم باي شكوى يتم تقديمها من طرف العملاء وذلك بنسبة 90 %، في ما يري نسبة 10 % فقط ان البنك لا يهتم باي شكوى يتم تقديمها من طرف العملاء.

الشكل رقم (20): تمثيل متغير حسب طرق جذب العملاء بواسطة دائرة نسبية .



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel .

6- متغير اهتمام البنك بشكاوى العملاء بطريقة جيدة:

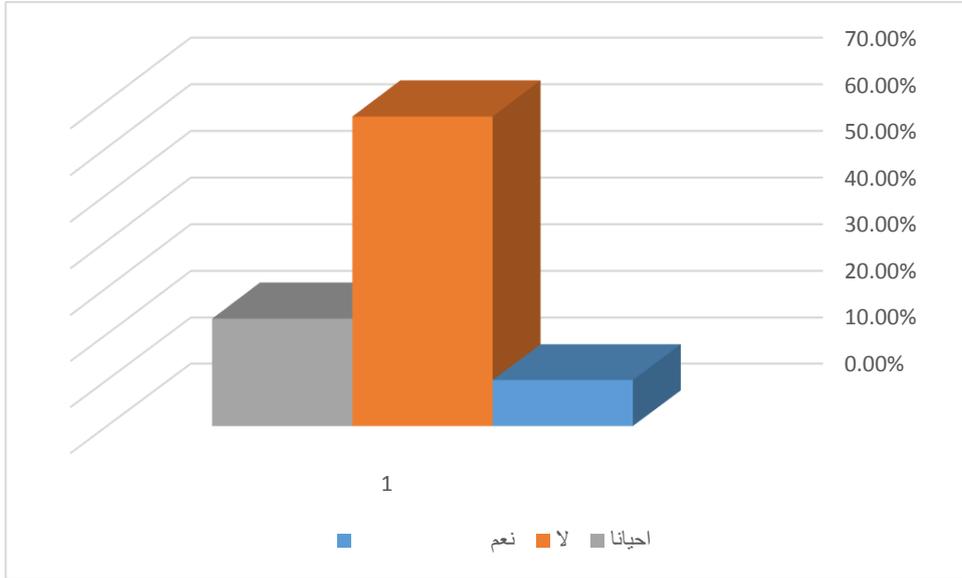
الجدول رقم (21) : توزيع العينات حسب اهتمام البنك بشكاوى العملاء

النسبة المئوية	التكرارات	اهتمام البنك بشكاوى العملاء بطريقة جيدة
%10	03	نعم
%66.66	20	لا
%23.33	7	أحيانا
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول السابق اتضح أن الموظفين المستبنيين لا يولون أي اهتمام بالأسلوب الذي يتم به الرد على الشكاوى المقدمة من طرف العملاء وذلك بنسبة 66.66% حيث يعتبرون أن الرد على الشكاوى مجرد عمل وظيفي، وينظرون إلى هاته الشكاوى كعمل عدائي.

الشكل رقم (26): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير اهتمام البنك بشكاوى العملاء بطريقة جيدة



المصدر: من اعداد الطالبتين من خلال مخرجات نظام Excel.

بعد عرض وتحليل نتائج الاستثمار الخاصة بالموظفين تم التوصل الى ما يلي:

1- بالنسبة للبيانات الشخصية للموظفين المستبنيين كانت في اغلبها جيدة وملائمة تمكن أي بنك يحسن استغلالها من تحقيق أهدافه على أحسن وجه، حيث ان اغلب الموظفين بالبنك من فئة الشباب ذوي مستوي دراسي جيد، ويتمتعون بدرجات توظيف جيدة وهذا ما يزيد روح المسؤولية لديهم، وكذلك لهم خبرة مهنية معتبرة تساعدهم في تقديم الخدمات المصرفية بأكثر تميز، وأفضل الأساليب وهذا ما يحقق للبنك ميزة تنافسيه ورضا للعملاء.

2- اما جانب اهتمام البنك بموظفيه وطريقته في عرض خدماته فقد تم ملاحظة العديد من النقاط السلبية، والمشاكل التي يستعي البنك لتحقيقها، لذا علي البنك معالجتها ومحاولة تقاؤها في المستقبل فمثلا رغم النسبة المعتبرة في التكوين إطار التكنولوجيا الحديثة، وكذا اعتماد البنك في تقديم خدماته على رغبة العملاء نسبة كبيرة، الا انه يبقي على البنك الاهتمام أكثر حالة تكوين في إطار التكنولوجيا الحديثة وكذا الاهتمام أكثر بالدراسات التسويقية وأسعار المنافسين في تقديم الخدمات المصرفية.

وبالنسبة لمتغير التحفيز وطريقة التسعير فمن الواضح وجود خلل واضح حيث ان اغلب الموظفين المستبنيين يعانون قلة التحفيز على العمل، وكذلك ليسوا على دراية بكيفية تسعير الخدمات التي على العمل

وكذلك ليسوا على دراية بكيفية تسعير الخدمات التي يقدمونها، بالتالي على البنك زيادة وسائل التحفيز واعلام الموظفين بكل ما يتعلق بالخدمات البنك ونشاط البنك ومحاولة اشراكهم في عملية اتخاذ القرار. وتجدر الإشارة الى انه رغم هاته المشاكل فطرق جذب العملاء كانت إيجابية حيث تم التركيز على السعر الملائم والمعاملة الحسنة وهذا ما يسمح بتحقيق رضا العملاء وزيادة عددهم وكذا تحقيق البنك لميزة تنافسية.

3-وفيما تخص البيانات الخاصة بشكاوى العملاء فنلاحظ ان البنك يعتزم بذلك حيث قام بتخصيص سجل للاقتراحات والشكاوى، وكذا الوقت الازم، لكن هناك اشكال تم تسجيله تمثل في اعتبار الموظفين للشكاوى امر وظيفي وتعاملهم معها بأسلوب عدائي ومحاولة معالجتها واستغلالها لتصبح نقطة قوة وفرصة في جذب العملاء.

اذ على العموم موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة تبسة 488، تتوفر فيهم صفات جيد تعتبر نقطة قوة على البنك استغلالها أحسن استغلال من خلال الاهتمام بهم على مستوى الاتصال بهم ومحاولة اعلامهم بكل ما يتعلق بالنشاط الذي يمارسونه، وذلك ما يساهم فب تحقيق رضا العملاء وجذبهم أكثر وتحقيق البنك للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء

يتم التطرق في هذا المبحث الى عرض وتحليل بيانات الدراسة لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة تبسة 488 وذلك من خلال المطالب التالية:

- ✓ عرض وتحليل البيانات الشخصية للعملاء افراد عينة الدراسة.
- ✓ تقييم العملاء لتعاملاتهم مع البنك.
- ✓ تقييم العملاء للخدمات المصرفية ومقدميها.

المطلب الاول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للعملاء

تمثلت البيانات الخاصة للعملاء افراد عينة الدراسة في ثلاث متغيرات اساسية هي: الجنس، العمر، المستوى الدراسي، وسيتم عرضها وتحليلها فيما يلي:

1- متغير الجنس:

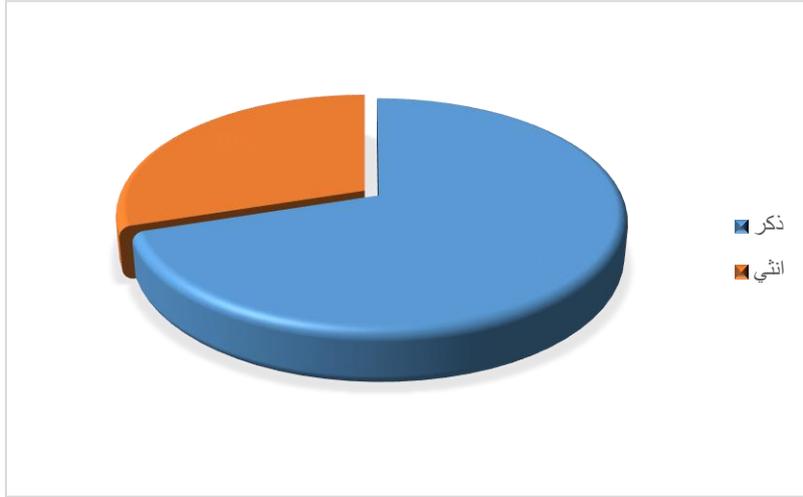
الجدول رقم (22): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	21	نكر
30%	09	انثى
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتضح من خلال نتائج الجدول اعلاه ان البنك أكثر استقطاب للعنصر الرجالي، وذلك ما دل عليه نسبة 70% من العملاء المستفيدين الذين كان جنسهم من الذكور.

الشكل رقم (27): تمثيل متغير الجنس بواسطة دائرة نسبية



2- متغير العمر:

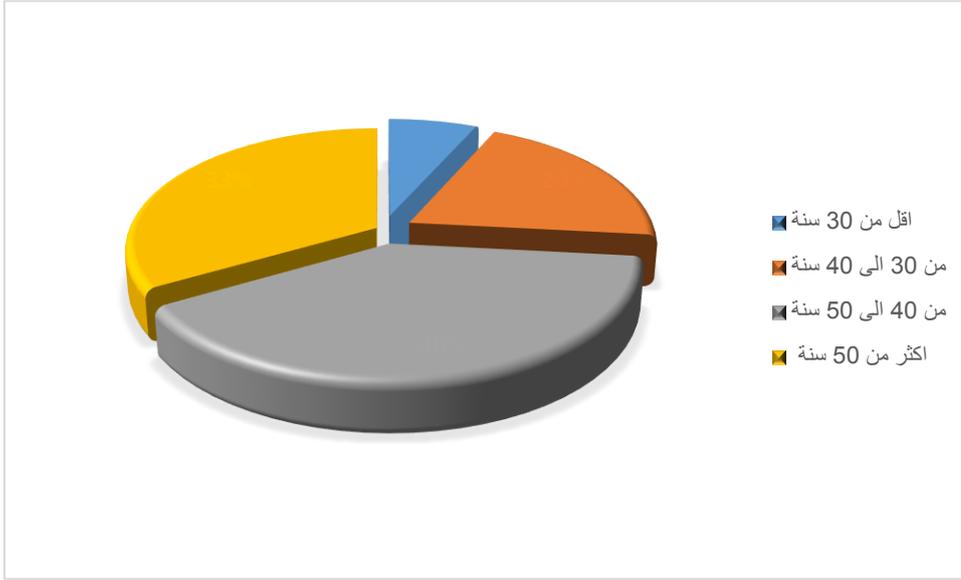
الجدول رقم (23): توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.

النسب المئوية	التكرارات	العمر
6.66%	02	اقل من 30 سنة
20%	06	من 30 الى 40 سنة
40%	12	من 40 الى 50 سنة
33.33%	10	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يبدو لنا جليا من خلال نتائج الجدول السابق ان أكثر عملاء البنك افراد عينة الدراسة هم من الكهول حيث كانت أكبر نسبة 40 % من العملاء الذين يتراوح سنهم بين 40 و 50 سنة، ثم نسبة 33.33% من العملاء الذين يفوق سنهم الـ 50 سنة، بينما يبدو ان البنك لا يستقطب الشباب كثيرا ذلك كون عملا المستبنيين الذين يقل عمرهم عن 30 سنة يعتبروا اقلية بنسبة حوالي 26 %.

الشكل رقم (28) : يمثل متغير العمر بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نام excel.

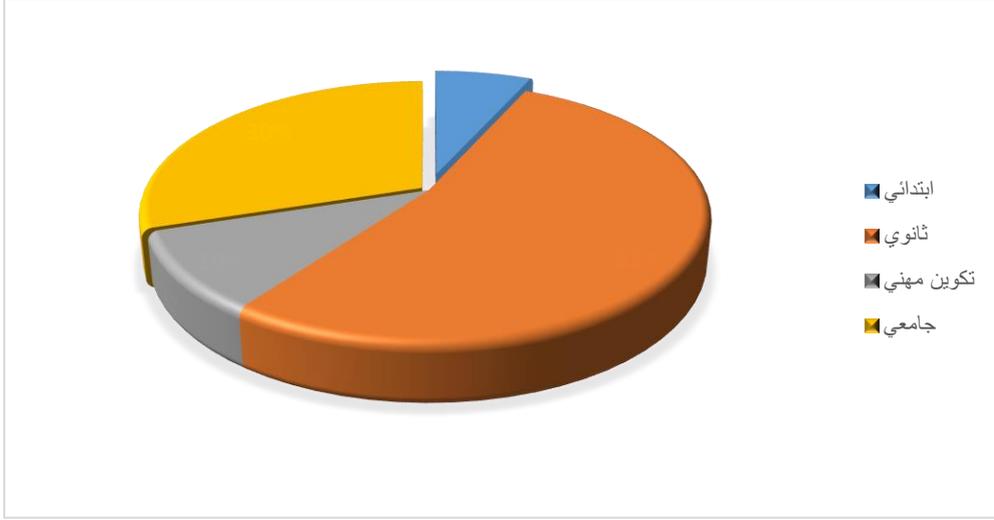
3- متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (24): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
6.66%	02	ابتدائي
53.33%	16	ثانوي
10%	03	تكوين مهني
30%	09	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان. تعتبر نتائج الجدول اعلاه ات اغلب عملاء البنك افراد عينة الدراسة. ذوي مستوى دراسي مقبول على العموم حيث ان نسبة 53.33% منهم مستواهم ثانوي. و 30% منهم جامعيين، في نسبة الاقلية مكونون مهنيا بقدر 10%، و اخيرا ذوي مستوى الدراسي ابتدائي 6.6% ، وهذه النتائج تدل على ان العملاء اكثر وعي و دراية باخر التطورات في الخدمات المصرفية المنافسة:

الشكل رقم (29) : تمثيل متغير المستوى الدراسي بواسطة اعمدة بيانية .



المصدر من اعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات نظام Escsel

المطلب الثاني : تقييم العملاء لتعاملاتهم مع البنك:

احتوت الدراسة نسبة متغيرات، تناولت علاقة العملاء بالبنك ، و تقييمهم لهذا التعامل ، يتم عرض و تحليل تلك المتغيرات فيما يلي :

1- متغير سبب اختيار العملاء لهذا البنك:

الجدول رقم (25) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب سبب اختيار البنك.

النسبة المئوية	التكرارات	حسب اختيار البنك
40%	12	السعر الملائم
53.33%	09	حسن المعاملة
30%	16	سمعة البنك
00	00	اسباب اخرى
123.33%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول السابق ان البنك يعمل على جذب عملائه نظرا لما يتمتع به من معلومات لذلك تمثلت في سمعة البنك وحسن المعاملة من طرف موظفيه، وكذا الاسعار الملائمة للخدمات التي يقدمها حيث كانت الاجابات التي يقدمها لنا العملاء المستبئينون في مجملها وذلك بنسبة 123.33% تدعم ذلك، وبنسب متقاربة لكل من تلك المقومات.

2- متغير صفة التعامل مع البنك:

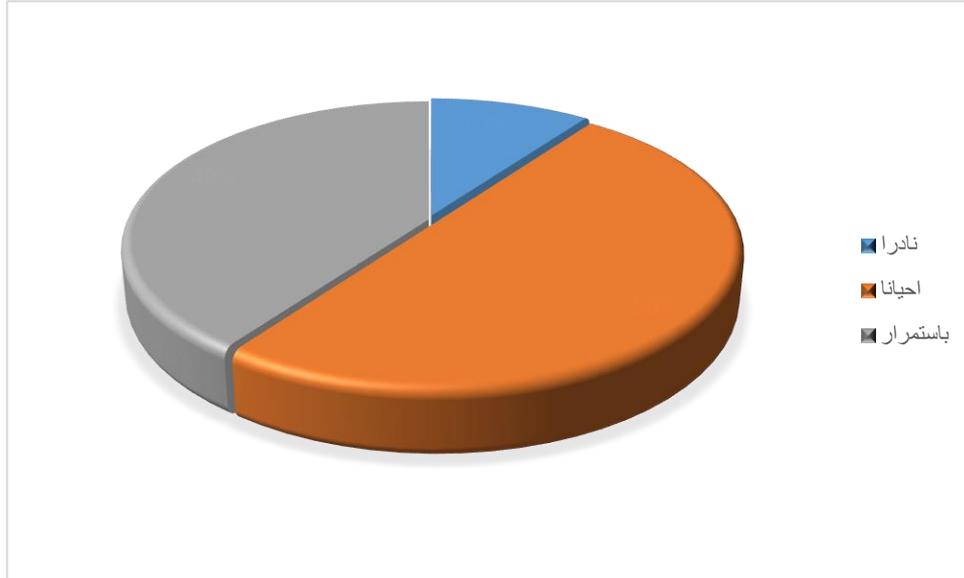
الجدول رقم (26) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب صفة التعامل مع البنك.

صفة التعامل مع البنك	التكرارات	النسبة المئوية
نادرا	03	10%
احيانا	15	50%
باستمرار	12	40%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبان انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من النتائج المتواصل اليها نجد ان البنك قاعدة معتبرة من العملاء، والذين عادة ما يفضلون التعامل معه وذلك من خلال النسبة المسجلة للعملاء المستبنيين والمقدرة ب 50 % وكذا تدعمها بنسبة 40 % منهم و يتعاملون مع البنك بشكل مستمر، هذا ما يجعل البنك ملزم بالحفاظ عليهم. لكن بنسبة ضئيلة من العملاء المستبنيين قدرت ب 10%، أكدوا ان تعاملهم مع البنك يتم بشكل نادر، لذا يتوجب على البنك العمل على جذبهم كي يصبحوا عملاء دائمين

الشكل رقم (30): تمثيل متغير صفة التعامل مع البنك بدائرة نسبية



المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من مخرجات نظام excel .

3- متغير تقديم البنك للنصائح والارشادات:

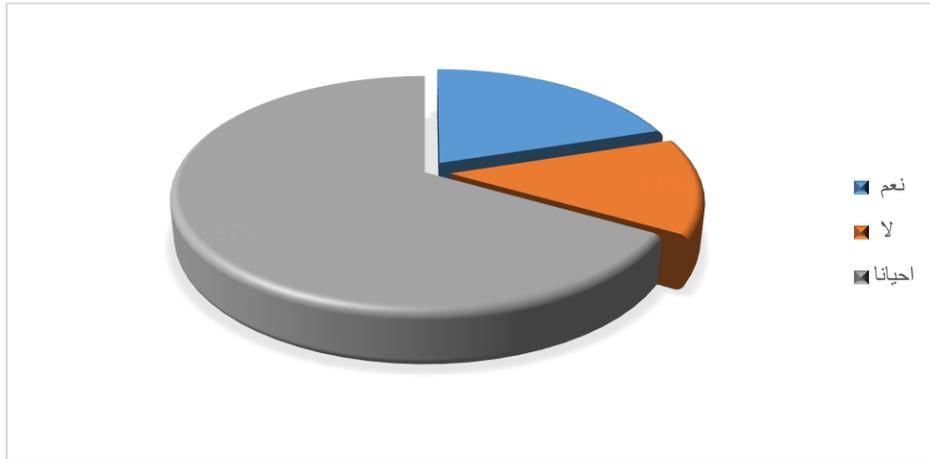
الجدول رقم (27) : توزيع افراد الدراسة حسب حصولهم على النصائح والارشادات اللازمة

النسبة المئوية	التكرارات	تقديم البنك للنصائح والارشادات
20%	06	نعم
13.33%	04	لا
66.66%	20	احيانا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

هاته النتائج تبين ان العملاء افراد عينة الدراسة يعانون مشكلة التمييز في الحصول على النصائح والارشادات اللازمة اثناء استفادتهم من الخدمات التي يقدمها لهم البنك، حيث ان النسبة المعتبرة منهم 66.66% لا يستفيدون من هاته النصائح الا بصفة متوسطة، وكذا نسبة 13.33% منهم يؤكدون انهم لا يحصلون على النصيح والارشاد اللازم، بينما نسبة قليلة منهم 20% ممن يستفيدون من هاته النصائح

الشكل رقم (31) : تمثيل متغير تقديم البنك للنصائح والارشادات بواسطة دائرة نسبية



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel.

4- متغير تقدير البنك لظروف العملاء :

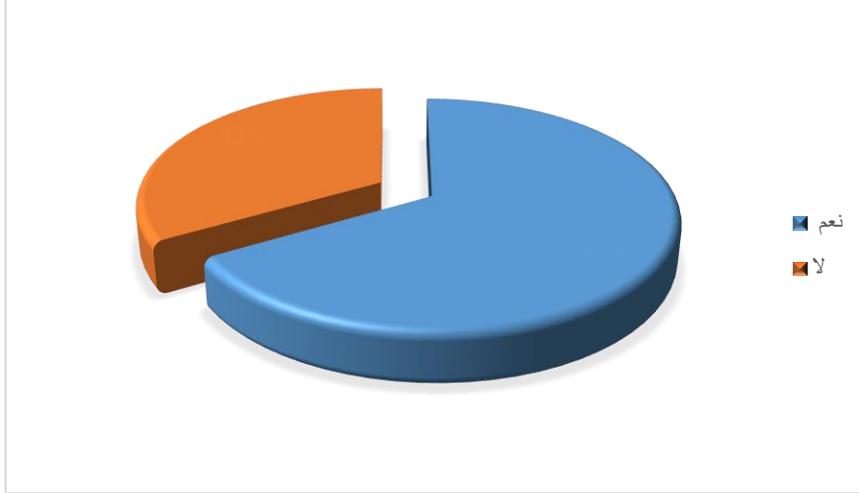
الجدول رقم (28) :توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقدير البنك لظروف العملاء

النسبة المئوية	التكرارات	تقدير البنك لظروف العملاء
66.66%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

تبين لنا نتائج الجدول اعلاه ان البنك يسعى في اغلب الاحيان لتقدير ظروف عملائه. و ذلك من خلال نسبة 66.66% المسجلة من اجابات العملاء المستببين ، و هذا يعتبر اسلوب جيد لجذب العملاء و زيادة رضاهم .

الشكل رقم(32) : تمثيل متغير تقدير البنك لظروف العملاء بواسطة دائرة نسبية



المصدر : من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

5-متغير مدة الانتظار بالبنك للحصول على الخدمات :

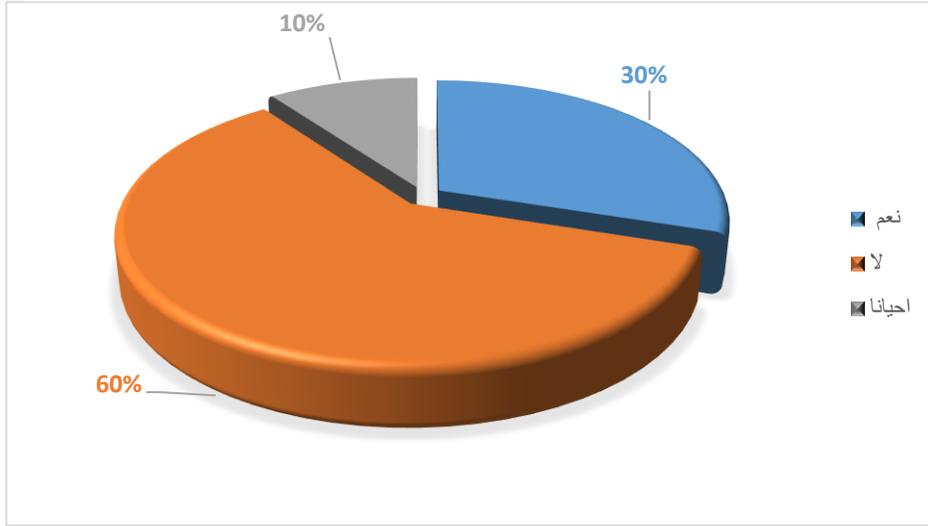
الجدول رقم (29) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة انتظارهم بالبنك

النسبة المئوية	التكرارات	مدة الانتظار للحصول على الخدمات
30%	09	نعم
60%	18	لا
10%	03	احيانا
100%	30	المجموع

المصدر :من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان .

تبين لنا من نتائج الجدول السابق ، ان مدة انتظار العملاء افراد عينة الدراسة بالبنك لحين حصولهم على الخدمات المرغوب بها على العموم مقبولة، حيث ان نسبة 70% منهم كثيرا للحصول على ما يرغبون به من خدمات مصرفية، لكن يبدو ان البنك لا يلتزم بالسرعة اللازمة بالنسبة لبقية العملاء المستببين، ذلك كونه يعاني مشاكل في سرعة تقديمه لبعض خدماته، او ان سرعة تقديمه للخدمات لا تصل لتوقعات هؤلاء العملاء.

الشكل رقم (33): تمثيل متغير مدة الانتظار بالبنك بواسطة الاعمدة البيانية.



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

6-متغير وسيلة الاتصال بالعملاء من طرف البنك:

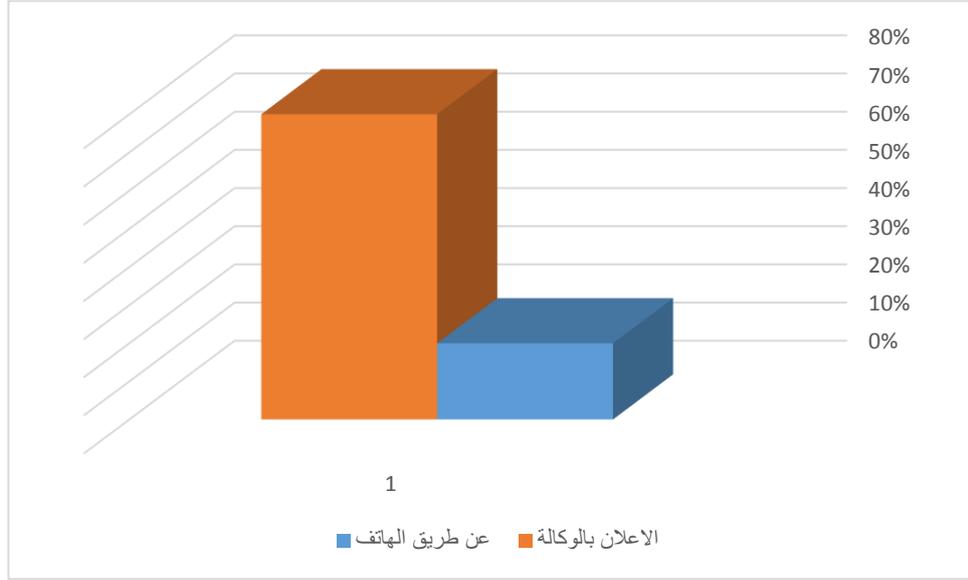
الجدول رقم 30: توزيع افراد عينة الدراسة حسب كيفية الاتصال من طرف البنك.

النسبة المئوية	التكرارات	كيفية الاتصال من طرف البنك
20%	06	عن طريق الهاتف
80%	24	الاعلان بالوكالة
00%	00	البريد
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول نجد ان النسبة الاكبر 80% من العملاء المستببين يتم الاتصال بهم عن طريق الاعلان بالوكالة، في حين 20% الاخرين يتم الاتصال بهم عن طريق الهاتف، ونلاحظ كذلك انه لا يوجد اي عميل من افراد عينة الدراسة يتم الاتصال به عن طريق البريد. ولان الهاتف يعتبر أسرع وسيلة للاتصال، فمن المفروض على البنك استغلال هذه الوسيلة أكثر لتسريع عمليات الاتصال بالعملاء.

الشكل رقم (34): التمثيل بواسطة الاعمدة البيانية لمتغير كيفية الاتصال من طرف البنك



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

المطلب الثالث: تقييم العملاء للخدمات المصرفية ومقدميها

احتوت الدراسة في جانب تقييم العملاء للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك تقييمهم لمقدمي هاته الخدمات. على خمسة متغيرات، يتم عرضها وتحليلها من خلال ما يلي:

1-متغير اسلوب التعامل من طرف الموظفين:

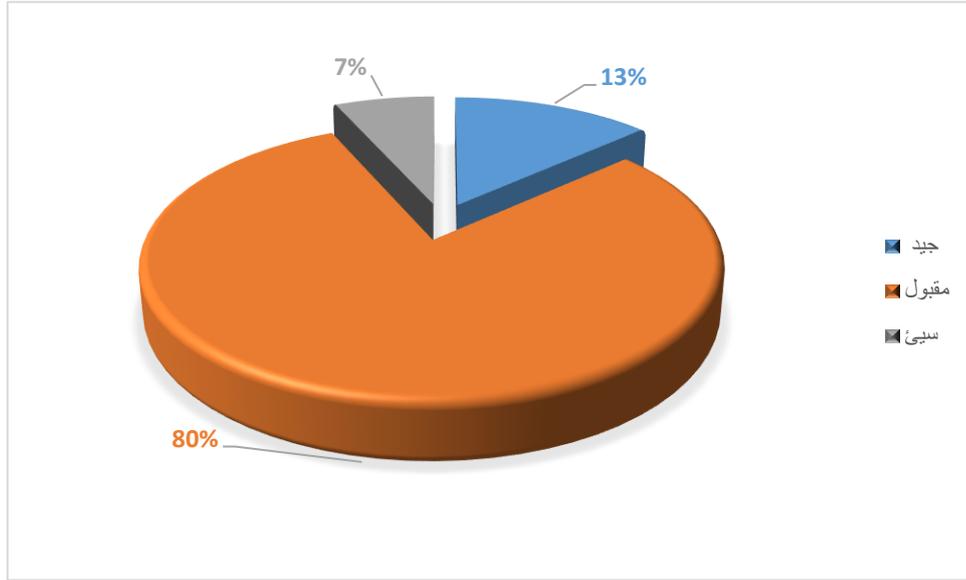
الجدول رقم (30): توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقييم اسلوب الموظفين في التعامل

النسبة المئوية	التكرارات	اسلوب التعامل من طرف الموظفين
13.33%	04	جيد
80%	24	مقبول
06.66%	02	سيئ
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

توضيح نتائج الجدول اعلاه ان اغلبية عملاء البنك المستبنيين، ونسبهم 80% يرون ان اسلوب تعامل الموظفين بالبنك كان مقبولا اي انه يفترض على البنك تحسين اسلوب التعامل و تطويره. في حين يرى نسبة 13.33% منهم ان اسلوب التعامل جيد، وهي نسبة منخفضة نسبيا. من المفروض العمل على زيادتها و تحسينها وتأتي اخيرا نسبة 06.66% من العملاء المستبنيين يرون بان اسلوب التعامل اسلوب سيء. وهذا يشكل للبنك مشكلة يجب اخذها بعين الاعتبار ومحاولة معالجتها بأفضل الطرق.

الشكل رقم (35): تمثل متغير اسلوب التعامل من طرف الموظفين بواسطة دائرة نسبية



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

2- متغير الوفاء بالخدمات في الوقت المناسب:

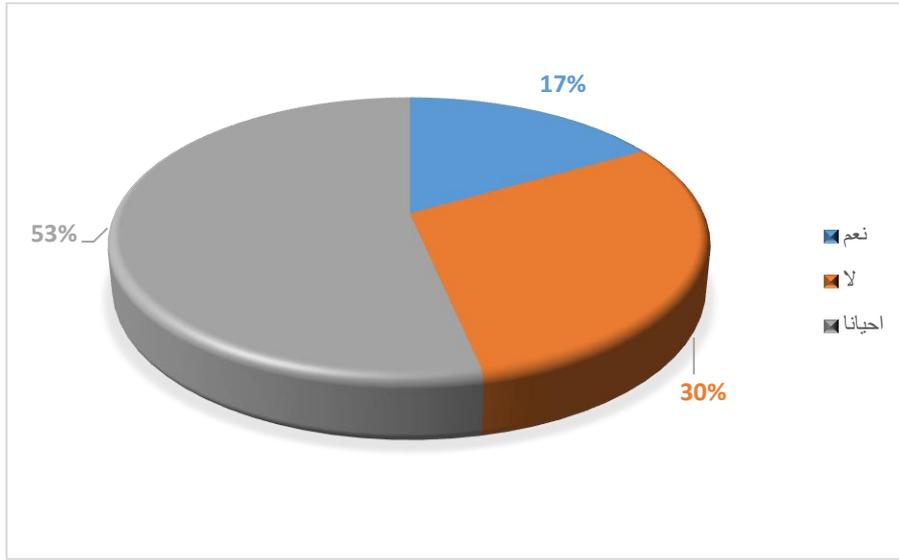
الجدول رقم (31) توزيع افراد عينة الدراسة حسب وقت حصولهم على الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الحصول على الخدمات في الوقت الذي وعد به
%16.66	5	نعم
%30	09	لا
%53.33	16	احيانا
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

نلاحظ انطلاقا من الجدول اعلاه ان البنك على العموم لا يفي بتقديم خدماته في الوقت المناسب. اي انه يعاني مشاكل في سرعة تلبية الخدمة حسب ما قدمه من وعود مسبقه. و ذلك بالنظر الى النسبة الكبيرة لإجابات العملاء المستببين التي افادت ان حصولهم على الخدمات في الوقت الذي وعدوا به لا يكون الا بشكل قليل و التي قدرت بحوالي %53.33 و هذا ما تدعمه نسبة 30 % منهم و الذين افادوا انهم لا يحصلون على الخدمات في الوقت الموعود به اطلاقا. بينما نسبة الاقلية فقط %16.66 اجابوا ان البنك يلتزم بوعوده في وقت تلبية الخدمات

الشكل رقم (36) : تمثيل متغير الحصول على الخدمة في الوقت الذي وعد به بواسطة دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات نظام Excel

4- متغير اسعار الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك :

الجدول رقم (32):توزيع افراد عينة الدراسة حسب اسعار الخدمات المقدمة .

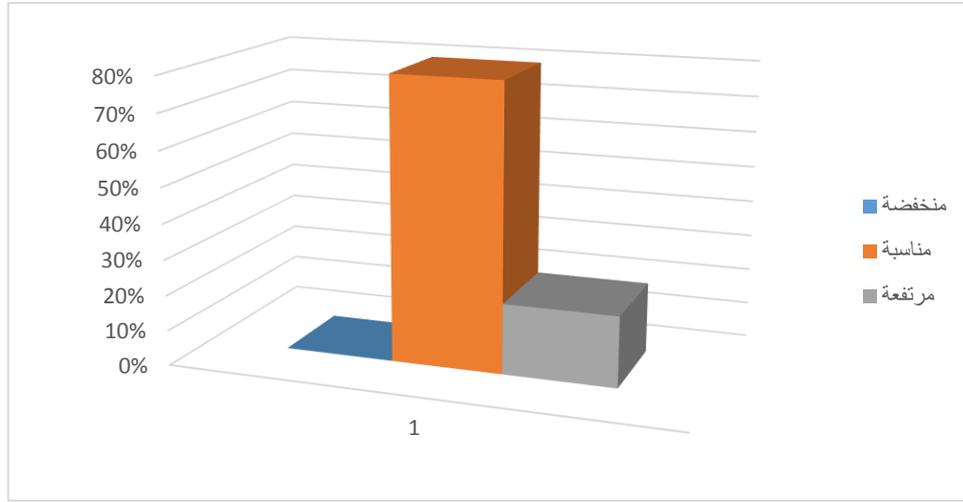
النسبة المئوية	التكرارات	اسعار الخدمات المصرفية
00%	00	منخفضة
80%	24	مناسبة
20%	06	مرتفعة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقاً من نتائج الاستبيان.

تبين نتائج الجدول اعلاه ان اسعار الخدمات المقدمة من طرف البنك ملائمة حيث كانت نسبة 80% من اجابات العملاء المستبنيين .

تفيد ان الاسعار مناسبة، في حين يرى 20% فقط منهم ان الاسعار تعتبر مرتفعة.

الشكل رقم (37) تمثيل متغير اسعار الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة أعمدة بيانية



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

5- متغير الشعور بالأمان في التعامل مع ادارة البنك:

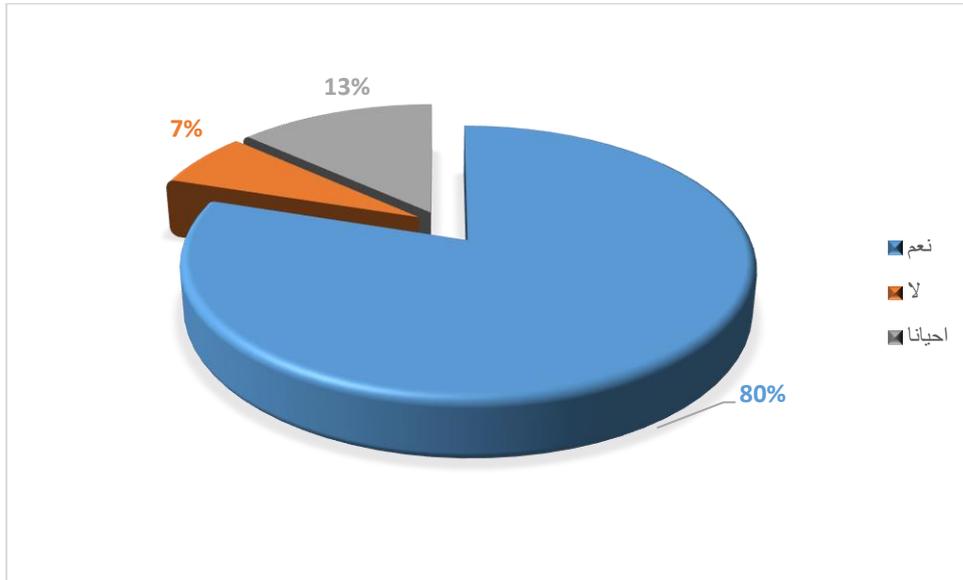
الجدول رقم (33): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الشعور بالأمان في التعامل مع ادارة البنك.

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالأمان في التعامل مع البنك
80%	24	نعم
6.66%	02	لا
13.33%	04	احيانا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة من العملاء المستبيين و تقدر ب 60% يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع البنك و هذا ما يجعل رضاهم اكثر امكانية، يليها نسبة 33.33% منهم لا يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع البنك الا احيانا بصفة متوسطة فقط، في حين نسبة ضئيلة منهم و تقدر ب 6.66% لا يشعرون بالأمان.

الشكل رقم (38): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الشعور بالأمان في التعامل مع ادارة البنك.



المصدر من اعداد: الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel

5-متغير تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة من طرف البنك:

الجدول رقم (34): توزيع افراد عينة الدراسة حسب تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة من طرف البنك

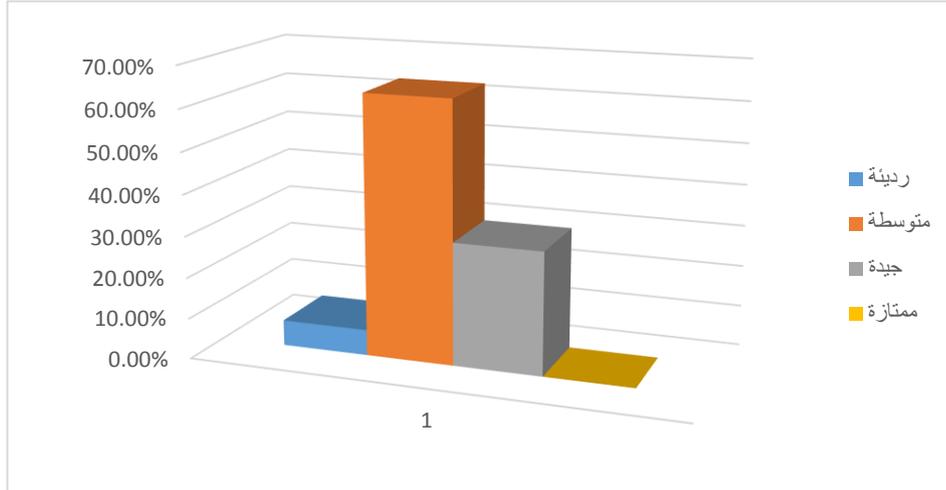
النسبة المئوية	التكرارات	تقديم جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك
06.33%	02	رديئة
63.33%	19	متوسطة
30%	09	جيدة
00%	00	ممتازة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا ان اكبر نسبة من العملاء المستبئين 63.33% يجدون الخدمات المصرفية المقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة تبسة . متوسطة الجودة، في حين يرى نسبة 30% منهم انها جيدة من حيث الجودة .و في الاخير نجد نسبة ضئيلة منهم قدرت ب 6.66% ممن يجدون الخدمات المصرفية المقدمة لهم من طرف هذا البنك رديئة الجودة .

و بما انه لم نجد اي من العملاء افراد عينة الدراسة يرى بان الجودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك ممتازة فانه يمكن القول بان البنك يواجه مشكلة عدم كفاية جودة الخدمات التي يقدمها لإرضاء توقعات عملائه.

الشكل رقم (39): تمثيل متغير تقييم جودة الخدمة المصرفية بواسطة اعمد بيانية



المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات نظام Excel.

بعد عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان الخاصة بالعملاء يمكن القول ان

1- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 ،اكثر تعامل مع العنصر الرجالي من فئة الكهولة، ذوي مستوى دراسي مقبول عموما ،وهذا نظرا لطبيعة نشاطه الفلاحي .مع الإشارة الي التزايد الملحوظ في فئة الشباب مؤخرا ،ربما هاته الصفات تجعل مهمة البنك في إرضاء عملائه وتحقيق ميزة تنافسية امر اكثر إمكانية بالطبع وذلك لما له من مؤهلات لذلك.

2- اغلب العملاء المستبنيين يفضلون التعامل مع هذا البنك لما يتمتع به من سمعة جيدة وتكاليف منخفضة او أسعار مناسبة للخدمات التي يقدمها، وحسن الاستقبال والمعاملة، وكذا الاهتمام الذي يليه لهم حيث انه يحاول قدر المستطاع مراعاة ظروفهم وتجنيبهم طول الانتظار . لكن رغم ذلك لا تنزل هناك مشاكل يعانيتها علي البنك معالجتها ومحاولة تجنبها مستقبلا، من أهمها مشكلة التمييز بينهم من حيث تقديم النصائح والارشادات الازمة حول الخدمات المصرفية المقدمة وكذا عدم فعالية وسلبية الاتصال بهم.

3- ان وجود الخدمات المصرفية النقدة من طرف هذا البنك كانت مقبولة علي العموم، أي انها لم تستطع ان ترقى لمستوى توقعات العملاء افراد عينة الدراسة، وذلك رغم التكاليف المناسبة في الحصول على هذه الخدمات المصرفية ،و يمكن تفسيره هذه الفجوة بين الجودة المدركة وتوقعات العملاء ،بالتقصير

في مستوى اسلوب التعامل في تقديم الخدمات المصرفية من طرف الموظفين مقدمي هاته الخدمات والذي لم يكن جيد لدرجة خلق التميز اللازم في الأداء ،وكذا عدم الالتزام بالوقت الذي تم الوعد به في تقديم الخدمات المصرفية .

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا تم التوصل إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488، له عدة مزايا جعلته ينجح في تحقيق ميزة تنافسية إلى حد معتبر، من خلال نجاحه في كسب قاعدة معتبرة من العملاء، وتحقيقه لأفضل التكاليف وأحسن الأسعار للخدمات المصرفية، التي يقدمها لكنه لازال يعاني بعض المشاكل التي حالت دون ارتقاء جودة هاته الخدمات المصرفية إلى مستوى توقعات عملائه، وهذا ما يعني عدم نجاحه بالقدر الكافي في كسب رضا العملاء.



خاتمة



خاتمة:

في ختام دراستنا يمكن القول ان الخدمة المصرفية اصبحت اداة تنافسية فعالة تمكن اي مصرفي يستطيع تطويرها وتمييزها عن باقي الخدمات المصرفية المقدمة من طرف منافسيه من تحقيق ميزة تنافسية، حيث ادركت البنوك ان زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز اوضاعها في السوق المصرفية لا يكون الا بتقديم خدمات متنوعة ومميزة عن باقي البنوك، كونه جوهر اهدافه ومحور اهتماماته ومنطلق يرتكز عليه في وضع خطط استراتيجية المصرف من خلال البحث في سلوكه ودراسة حاجاته ورغباته لإيجاد احسن السبل و الوسائل لتلبيتها، وبذلك اصبح على المصرف دراسة افكار العميل وبناء علاقة معه لتحقيق رضاه، وهذا لا يتم الا بتبني استراتيجية التميز في الخدمات المصرفية وذلك بتقديمها احسن وافضل الخدمات المتميزة سواء من حيث الجودة او احسن التكاليف او الابداع... الخ.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على تميز الخدمة المصرفية كآلية لكسب رضا العميل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة -، وكيفية تزويد ادارة المصرف بمقترحات من اجل التميز في تقديم خدماته لضمان التميز والتفوق على منافسيها وبالتالي كسب رضا عملائه. لاختبار فرضيات الدراسة تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 كدراسة حالة مع العلم ان هذا البنك يعد من اهم البنوك في الجزائر خاصة في تمويل القطاع الفلاحي ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نتائج البحث واختبار الفرضيات:

يمكن ان يحقق تميز الخدمة المصرفية رضا العملاء بعدة طرق ووسائل او اساليب مثل: زيادة الجودة ودعم الابتكار والابداع، حيث كلما تطورت وتحسنت الخدمة المصرفية ادى ذلك بالضرورة الى زيادة الرضا. " إذا هناك علاقة طردية بين تميز الخدمة المصرفية والرضا، وعليه الفرضية الأولى صحيحة وبالتالي ان تميز الخدمات المصرفية يجعلها تعمل على اشباع حاجات ورغبات العملاء، مما يزيد من مستوى الرضا لدى العميل وتحقيق ميزة تنافسية." لدى العميل وتحقيق ميزة تنافسية. " الخدمة المصرفية المتميزة هي الخدمة الافضل المدعمة بأحدث وأفضل الوسائل وعليه الفرضية و عليه الفرضية الثانية صحيحة. تحقق الخدمة المصرفية ميزة تنافسية من خلال التفوق في الصفات او ابعادها وميزاتها، وعليه الفرضية الثالثة صحيحة.

يكن دور الخدمات المصرفية في ارضاء العملاء بتقديم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم على أحسن وأكمل وجه وعليه الفرضية الرابعة صحيحة.

هناك تميز معتبر للخدمات المصرفية في البنك، خاصة من خلال النجاح في تحقيق أفضل وأحسن تكاليف الخدمة المصرفية وكذلك من خلال الجودة المقبولة على العموم، وبالتالي هناك رضا نسبي لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488.

" مع ملاحظة التحفيز في جانب الجودة "

دور التميز هو اساسي في تحقيق رضا العملاء اي " هناك قاعدة معتبرة من العملاء في البنك "، وعليه الفرضية الخامسة صحيحة لان رضا العملاء جيد، " خدمة متميزة "

التوصيات والاقتراحات:

يمكن استخلاص بعض التوصيات والاقتراحات التي نوجزها فيما يلي:

- ✓ موظفي البنك نقطة قوة يجب ان يحسن استغلالها، مثلا من خلال زيادة التحفيز، التكوين الجيد للموظفين، التدريب والثقافة من اجل تنمية المهارات السلوكية لتقبل الشكاوى وحسن معالجتها.
- ✓ عملاء البنك عاديي اي يعتبروا فرصة للبنك مع قلة المنافسة في النشاط الرئيسي، على البنك اي يحسن استغلالها بزيادة الاهتمام بهم بتحسين وسيلة الاتصال مع زيادة تقديم النصائح.
- ✓ العمل على زيادة وتحسين الجودة لأجل زيادة رضا العميل.

افاق البحث:

بعد ان تطرقنا الى هذا الموضوع برزت لنا بعض المواضيع التي نراها مكملة لموضوعنا ونقترحها في العناوين الاتية:

- ✓ الية تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة الحالة البنك الخارجي وبنك الفلاحة والتنمية الريفية "

✓ دور جودة الخدمات المصرفية في تحديد رضا الزبون " دراسة الحالة اتصالات الجزائر .



قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق مصرفي

استبيان خاص بالعملاء

بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة تبسة 488-

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي بعنوان " تميز الخدمة المصرفية كألية لكسب رضا العميل " تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع تميز الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والية كسب رضا العميل المصرفي، يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية، مع العلم ان المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم.

فرايكم مهم جدا لإتمام هذه الدراسة، شاكرين لكم سلفا مجهوداتكم المباركة وحسن تعاونكم.

رضا العميل

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1-الجنس : ذكر أنثى

2-العمر: اقل من 30 من 30 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3-المستوى الدراسي: ابتدائي ثانوي مهني جامعي

4-ما هو سبب اختياركم لهذا البنك؟: سمعة البنك سرعة تقديم الخدمات

المعاملة الجيدة اسباب اخرى

5-هل تتعامل مع البنك؟: نادرا أحيانا باستمرار

6 - هل يقدم لك البنك النصائح والارشادات اللازمة عن الخدمات التي تستفيدون منها؟:

نعم لا أحيانا

7- هل يقدر موظفي البنك ظروفك؟: نعم لا

8-هل يطول انتظارك امام شبك البنك؟: نعم لا أحيانا

9-كيف يتم الاتصال بك من طرف الوكالة؟:

عن طريق الهاتف الإعلان بالوكالة البريد

10-ما هو تقييمك لأسلوب التعامل من طرف الموظفين؟:

جيد مقبول سيء

11- هل حصولك على الخدمة يتم في الوقت الذي وعد به ؟:

نعم لا احيانا

12- ما هو رأيك في أسعار الخدمات المقدمة من طرف الوكالة ؟:

منخفضة مناسبة مرتفعة

13- هل تشعر بالأمان عند التعامل مع إدارة البنك ؟:

نعم لا أحيانا

14- ما هو تقييمك بصفة عامة لجودة الخدمات التي يقدمها البنك ؟:

رديئة متوسطة جيدة ممتازة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص: تسويق مصرفي

استبيان خاص بالموظفين

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تبسة 488-

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق مصرفي بعنوان " تميز الخدمة المصرفية كألية لكسب رضا العميل " تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على واقع تميز الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والية كسب رضا العميل المصرفي، يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع فقراته بدقة وموضوعية، مع العلم ان المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع علامة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم.

فرايكم مهم جدا لإتمام هذه الدراسة، شاكرين لكم سلفا مجهوداتكم المباركة وحسن تعاونكم.

طبيعة الخدمة المصرفية والشكاوى المقدمة لها:

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة
- من 40 الى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى الدراسي: اقل من الثانوي باكالوريا
- جامعي دراسات عليا
- 4- الوظيفة بالبنك: إطار موظف عامل
- 5- كيف توظفتم بالبنك؟: توظيف مباشر مسابقة
- 6- منذ متى وانتم تعملون فالبنك؟: اقل من سنة من سنة الى 5 سنوات
- سنوات الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 7- هل قمتم بتكوين في اطار التكنولوجيا الحديثة اثناء عملكم في البنك؟: نعم لا
- 8- هل يوجد ما يحفزكم على العمل؟: نعم لا
- 9- على ماذا تعتمدون في تقديم الخدمات المصرفية؟:
- دراسات تسويقية رغبة العملاء خدمات منافسة

10- على ماذا تعتمدون في تسعير خدماتكم؟:

تكلفة الخدمات أسعار البنوك المنافسة طرق أخرى

11- ماهي الطرق التي تؤدي الى جذب العملاء للتعامل مع هذا البنك دون سواه؟:

المعاملة الحسنة السعر المناسب

12- هل يملك البنك سجل خاص بشكاوي واقتراحات العملاء؟ : نعم لا

13- كم عدد الشكاوي التي تتلقونها في اليوم الواحد؟:

شكوى واحدة من 2-5 من 5-10 اكثر من 10 شكاوي

14- كيف يقدم العملاء شكاوهم؟: جماعية فردية

15- ماهي المدة المحددة للرد على شكاوي العملاء؟:

أيام شهر شهرين فما أكثر سنة

16- هل يهتم البنك باي شكوى من طرف العملاء؟: نعم لا

17- هل يراعي البنك شكاوي العملاء بأسلوب راق ومتحضر بما يقنعهم بأنهم محل تقدير واحترام من قبل

البنك؟: نعم لا أحيانا



قائمة المصادر

والمراجعين



قائمة المصادر والمراجع

الكتب

- 1) أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2) امين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دون ذكر الطبعة، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
- 3) اياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 4) إيهاب نظمي إبراهيم وإبراهيم علي القاضي، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الجمهورية اللبنانية والامارات العربية المتحدة، 2014.
- 5) تشارلز هل وجارديث جونز، الادارة الاستراتيجية، جزأ 1، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وسيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
- 6) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 7) تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية دار الحامد للنشر، عمان، 2013.
- 8) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 9) زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
- 10) سليمان شكيب الجيبوسي ومحمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2009.
- 11) صباح محمد ابو تايه، الشؤون المصرفية بين النظري والتطبيقي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 12) طارق السويدان، قيادة السوق، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر بيروت، 2001.

- (13) طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية دار وائل للنشر، عمان 2009.
- (14) عبد الستار محمد العلي، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، دون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، الاردن، 2005.
- (15) عبد الغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف، ادارة البنوك وتطبيقاتها، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، بيروت، دون ذكر السنة.
- (16) علاء فرحان طالب واخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، الطبعة الأولى، درا الفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (17) فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، نظريات، مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة -الطبعة الأولى- دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (18) فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (19) محمد محمود مصطفى ، التسويق الاستراتيجي ،دون ذكر الطبعة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- (20) محمد منصور أبو جليل وآخرون، المفاهيم التسويقية الحديثة واساليبها، الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- (21) ناجي معلا، الأصول العملية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، دون ذكر دار النشر، عمان، 2007.
- (22) نظام موسي سويدان، التسويق المعاصر، لطبعة الطبعة الاولى، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- (23) هشام محريز، بو شمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، الطبعة الاولى، دار وفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية :2014.
- (24) وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي ن الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2011.

(25) يحه عيسى وآخرون: التسويق الإستراتيجي، دون ذكر الطبعة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

الكتب الأجنبية

- 1) Paul valentin NGOBO, « qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état de recherches » revue française du marketing ; n : 163 : 1997

المذكرات

- (1) نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي"، شهادة الماستر، تخصص مالية ونقود، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (2) شنيقي عبد الحكيم، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر " دراسة حالة: وكالة رمز 756 سكيكدة"، شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.
- (3) بوعمان نور الدين، جودة الخدمات المصرفية واثرها علي رضا العملاء "دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- (4) خزار الأخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية،"دراسة حالة مؤسسة EGTت مركب حمام ربي (سعيدة) نموذج، شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة ابي بكر بالقائد تلمسان، 2011.
- (5) وداد مرابط ونور الايمان بوخاتم، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك ميزة تنافسية، دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري BEA-وكالة تبسة 46-شهادة ماستر تمويل مصرفي، جامعة العربي التبسي، 2016 .
- (6) فائزة تركي وفرحات نسيم، دور تطوير الخدمة في تحديد مستوى رضا الزبون "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، مذكرة تخرج شهادة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، جامعة تبسة، 2017.

ملخص

في ظل التغييرات الجديدة واشتداد حدة المنافسة، في السوق المصرفي تسعى المصارف للحفاظ على مكانتها وبقائها واستمرارية نشاطها وكذا تحقيقها لميزة تنافسية، من خلال عملها على كسب رضا عملائها، وذلك باستخدامها أساليب وطرق مختلفة من بينها اعتماد الخدمة المصرفية كأداة تنافسية من خلال تمييزها على خدمات المنافسين، معتمدة في ذلك على استراتيجية التمييز، هذه الأخيرة تأتي من عديد المصادر التي تحقق له تنويع وتحسين وتطوير الأداء من بين أهم هذه المصادر نجد الجودة العالية، والتكاليف المنخفضة أو الأسعار الملائمة، وبذلك تحقق الريادة أمام منافسيها من البنوك.

الكلمات المفتاحية :

الخدمة المصرفية؛

استراتيجية التمييز ؛

الميزة التنافسية؛

رضا العميل .

Abstract

during the new changes and intensifying competition in the banking market, banks are seeking to maintain their position, survival and continuity in their activities as well as achieving their competitive advantage by working to win the satisfaction of their customers by using various methods and methods, including adopting the banking service as a competitive process, , Based on the strategy of discrimination, the latter comes from a number of confiscations that achieve diversification and improve performance and development of the most important sources, we find high quality, low costs or appropriate prices, Thus leading to its competitors from banks.

Key words:

Banking Service,

Strategy of discrimination,

Competitive advantage,

Customer Satisfaction.

(7) فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة تخصص علوم التسيير أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه.

المجلات

- (1) زعباط سامي مجلة المالية والاسواق، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون - دراسة مقارنة - دون ذكر العدد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر.
- (2) حدوش شروق و شهيدي محمد، مجلة الابتكار والتسويق، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق رضا العميل، العدد 3، تاريخ الاستلام 2018/11/17، تاريخ القبول 2016/02/22، جامعة سيدي بالعباس، الجزائر.

المواقع الالكترونية

- 1) <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html> .
- 2) <https://www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation> .
- 3) <https://www.badr-bank.dz/index.php?id=presentation> .

ملخص

في ظل التغييرات الجديدة واشتداد حدة المنافسة، في السوق المصرفي تسعى المصارف للحفاظ على مكانتها وبقائها واستمرارية نشاطها وكذا تحقيقها لميزة تنافسية، من خلال عملها على كسب رضا عملائها، وذلك باستخدامها أساليب وطرق مختلفة من بينها اعتماد الخدمة المصرفية كأداة تنافسية من خلال تمييزها على خدمات المنافسين، معتمدة في ذلك على استراتيجية التمييز، هذه الأخيرة تأتي من عديد المصادر التي تحقق له تنويع وتحسين وتطوير الأداء من بين أهم هذه المصادر نجد الجودة العالية، والتكاليف المنخفضة أو الأسعار الملائمة، وبذلك تحقق الريادة أمام منافسيها من البنوك.

الكلمات المفتاحية :

الخدمة المصرفية؛

استراتيجية التمييز ؛

الميزة التنافسية؛

رضا العميل .

Abstract

during the new changes and intensifying competition in the banking market, banks are seeking to maintain their position, survival and continuity in their activities as well as achieving their competitive advantage by working to win the satisfaction of their customers by using various methods and methods, including adopting the banking service as a competitive process, , Based on the strategy of discrimination, the latter comes from a number of confiscations that achieve diversification and improve performance and development of the most important sources, we find high quality, low costs or appropriate prices, Thus leading to its competitors from banks.

Key words:

Banking Service,

Strategy of discrimination,

Competitive advantage,

Customer Satisfaction.