

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية  
للبنوك التجارية الجزائرية  
دراسة حالة بنوك ولاية قسنطينة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق

تمهيد إيفانم الأستاذ الدكتور

بوراس أحمد

إعداد الطالبة

نايلي إلهام

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مرداوي كمال
مقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوراس أحمد
مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوعتروس عبد الحق
مناقشا	جامعة قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. سحنون محمود
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. بريكة السعيد
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	د. كواشي مراد

# شكر وتقدير

بسم الله، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين.

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي، كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذ الدكتور أحمد بوراس المشرف على هذه الرسالة، على ما قدمه من نصائح وإرشادات طيلة مدة إنجاز هذا العمل، وفقه الله لخدمة العلم.

كما أتشكر كثيرا كل إطارات ومديري وموظفي البنوك التجارية لولاية قسنطينة على كل ما قدموه لنا من عون ومساعدة.

إلى كل من قدم لنا يد العون، أقول لكل هؤلاء

جزاكم الله خيرا

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى .....

أمي الغالية

أبي العزيز

أخي وأختي

زوجي وبناتي

إلى كل الزملاء والزميلات

كل الأساتذة الكرام

إلى طلاب العلم

إلى كل من مد يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهتنا من صعوبات

## فهرس المحتويات

.....	صفحة الواجهة
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
XII	قائمة الجداول
XVI	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
XIX	الملخص باللغة العربية
XX	الملخص باللغة الفرنسية
XXI	الملخص باللغة الإنجليزية
14-1	المقدمة

### الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لجودة الخدمة المصرفية

16 ..... تمهيد الفصل الأول

	المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة المصرفية	
--	---	--

18	المطلب الأول: عموميات حول الجودة
18	أولاً: مفهوم الجودة وتطوره
22	ثانياً: أهمية الجودة
25	ثالثاً: أبعاد الجودة
28	المطلب الثاني: جودة الخدمة المصرفية مفاهيم نظرية
28	أولاً: مفهوم الخدمة
29	ثانياً: مفهوم الخدمة المصرفية
29	ثالثاً: خصائص الخدمة المصرفية
32	رابعاً: مفهوم الجودة في قطاع الخدمات

36	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وأهميتها
36	أولاً: أبعاد جودة الخدمة
40	ثانياً: أهمية جودة الخدمة المصرفية
41	ثالثاً: العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية
41	المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المصرفية
41	أولاً: نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوة) SERVQUAL
46	ثانياً: نموذج أداء الخدمة SERVPERF
48	ثالثاً: نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة

	المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة	
--	---	--

52	المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
52	أولاً: مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
54	ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم
58	المطلب الثاني: مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة
58	أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
60	ثانياً: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
61	المطلب الثالث: نظم إدارة وضمان الجودة "الإيزو" كإطار عمل لإدارة الجودة الشاملة
62	أولاً: نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000
64	ثانياً: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO9000 وأهميتها
66	ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الجودة iso 9000
68	رابعاً: سلسلة الإدارة البيئية ( ISO 14000 )

	المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية	
--	--	--

71	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك وفوائدها
71	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك
72	ثانياً: أسباب تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك
73	ثالثاً: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك
74	المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة للخدمة المصرفية

76	المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك
77	أولاً: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك
79	ثانياً: مراحل تحول البنوك إلى إدارة الجودة الشاملة
81	ثالثاً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك
83	خلاصة الفصل الثاني

## الفصل الثاني: الجودة وأثرها في إكساب البنوك التجارية ميزة تنافسية

85	تمهيد الفصل الثاني
----	--------------------

	المبحث الأول: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك	
--	---	--

86	المطلب الأول: الإطار الفكري والنظري للمزايا التنافسية
86	أولاً: تعريف التنافسية والميزة التنافسية
90	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها
94	ثالثاً: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
99	المطلب الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك
99	أولاً: تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية
99	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية في البنوك
100	ثالثاً: السياسات المتبعة لبناء المزايا التنافسية في البنوك
100	رابعاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك
102	المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية بالبنوك
102	أولاً: مدخل التحليل الاستراتيجي
104	ثانياً: مدخل سلسلة القيمة
106	ثالثاً: مدخل هيكل الصناعة
109	رابعاً: مدخل الاستراتيجيات العامة
111	خامساً: المدخل المستند إلى الموارد
113	المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية

- 113 ..... أولاً: الابعاد التنافسية
- 115 ..... ثانياً: مقومات التنافس بجودة الخدمة المصرفية
- 116 ..... ثالثاً: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك
- 118 ..... رابعاً: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة

المبحث الثاني: تحقيق رضا الزبون وولائه هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية
---

- 119 ..... **المطلب الأول: رضا الزبون**
- 120 ..... أولاً: مفهوم الرضا
- 122 ..... ثانياً: أهمية رضا الزبون
- 124 ..... ثالثاً: العلاقة بين رضا الزبون وأنواع متطلباته
- 125 ..... رابعاً: قياس الرضا
- 128 ..... خامساً: طرق المحافظة على الزبون
- 129 ..... **المطلب الثاني: ولاء الزبون**
- 129 ..... أولاً: تعريف الولاء
- 131 ..... ثانياً: أهمية الولاء
- 131 ..... ثالثاً: بناء ولاء الزبون
- 132 ..... رابعاً: مزايا الاحتفاظ بولاء الزبائن
- 132 ..... خامساً: قياس ولاء الزبائن
- 133 ..... **المطلب الثالث: علاقة الرضا والولاء بجودة الخدمة المصرفية**
- 133 ..... أولاً: علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون
- 135 ..... ثانياً: علاقة الولاء بجودة الخدمة المصرفية
- 138 ..... ثالثاً: علاقة الرضا بالولاء
- 139 ..... رابعاً: إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بالربحية
--

- 142 ..... **المطلب الأول: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية**
- 142 ..... أولاً: مفهوم الربحية

143	.....	ثانيا: أهمية الأرباح للمصارف التجارية
143	.....	ثالثا: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية
147	.....	المطلب الثاني: قياس ربحية البنك (مؤشرات الربحية)
147	.....	أولا: معدل العائد على حق الملكية
149	.....	ثانيا: معدل العائد على الاستثمار
149	.....	ثالثا: نسبة هامش الربح
150	.....	رابعا: منفعة الموجودات
151	.....	المطلب الثالث: الجودة والربحية في البنوك التجارية
156	.....	خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: منهجية البحث واختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث

158	.....	تمهيد الفصل الثالث
-----	-------	--------------------

	المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى يومنا هذا	
--	--	--

159	.....	المطلب الأول: مميزات النظام البنكي الجزائري قبل إصلاح 90-10
159	.....	أولا: لمحة تاريخية عن النظام المصرفي في الجزائر أثناء الاحتلال
160	.....	ثانيا: مرحلة تكوين النظام المصرفي والمالي الجزائري 1962-1985
166	.....	المطلب الثاني: مميزات النظام البنكي الجزائري بعد إصلاح 90-10
167	.....	أولا: بنك الجزائر وصلاحياته
168	.....	ثانيا: البنوك
168	.....	ثالثا: إنشاء هيكل جديدة للمراقبة البنكية
170	.....	رابعا: فروع البنوك الأجنبية
170	.....	خامسا: السوق المالي
172	.....	المطلب الثالث: أثر متغيرات البيئة المصرفية الدولية على النظام المصرفي الجزائري
172	.....	أولا: أثر تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على البنوك الجزائرية
174	.....	ثانيا: مواكبة القطاع المصرفي الجزائري للمعايير الدولية
176	.....	ثالثا: أثر التطورات التكنولوجية على العمل البنكي في الجزائر

	<b>المبحث الثاني: منهجية البحث</b>	
--	------------------------------------	--

180	المطلب الأول: إجراءات البحث والتصور العام لنموذج البحث المقترح
180	أولاً: إجراءات البحث
183	ثانياً: التصور العام لنموذج البحث المقترح
188	المطلب الثاني: الاختبارات المرتبطة بالبيانات وأداة البحث
188	أولاً: مجتمع البحث وتحديد العينة المبحوثة
192	ثانياً: أداة جمع البيانات
193	ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث
194	رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة البحث
195	المطلب الثالث: وصف خصائص عينة البحث
195	أولاً: وصف خصائص عينة البحث من الزبائن
202	ثانياً: وصف خصائص عينة البحث من الموظفين

	<b>المبحث الثالث: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث</b>	
--	---	--

205	المطلب الأول: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينة البحث من الزبائن
206	أولاً: تحليل بيانات أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)
211	ثانياً: تحليل الميزة التنافسية (المتغير التابع) للبنوك التجارية الجزائرية
214	المطلب الثاني: نتائج اختبارات الإحصاءات الوصفية لعينة الموظفين
214	أولاً: تحليل بيانات أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)
220	ثانياً: تحليل الميزة التنافسية (المتغير التابع) للبنوك التجارية الجزائرية
224	ثالثاً: قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة
226	خلاصة الفصل الرابع

## الفصل الرابع: اختبار فرضيات البحث

228	تمهيد الفصل الرابع
-----	--------------------

	المبحث الأول: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة الزبائن	
--	--	--

229	المطلب الأول: فرضيات البحث
229	أولاً: الفرضية الفرعية الأولى
232	ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية
234	ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة
236	رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة
238	خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة
240	المطلب الثاني: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن
240	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
243	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح
246	المطلب الثالث: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن
246	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
249	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح
	المطلب الرابع: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق
253	الميزة التنافسية
253	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
256	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة المديرين والموظفين	
--	--	--

260	المطلب الأول: فرضيات البحث
260	أولاً: الفرضية الفرعية الأولى
263	ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية
265	ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة
268	رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة
271	خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة
273	المطلب الثاني: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن
274	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
275	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

278	المطلب الثالث: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن
278	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
282	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح
285	المطلب الرابع: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على الربحية
285	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
288	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح
	المطلب الخامس: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق
291	الميزة التنافسية
292	أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات
295	ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح
303	خلاصة الفصل الرابع
305	الخاتمة
306	أولاً: النتائج
309	ثانياً: التوصيات
313	قائمة المراجع
324	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم أبعاد الجودة في الخدمات	39
2	الفروقات الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة iso9000	67
3	نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى	123
4	مقياس أبعاد جودة الخدمة المصرفية	186
5	مقياس أبعاد الميزة التنافسية	186
6	توزيع زبائن وموظفي البنوك التجارية لولاية قسنطينة (عينة البحث)	190-188
7	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن والموظفين حسب البنوك المبحوثة	191
8	تقسيم أسئلة استبيان الزبائن	192
9	تقسيم أسئلة استبيان مدراء وموظفي الوكالات والفروع البنكية	193
10	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	194
11	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث	195
12	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير الجنس	196
13	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير السن	196
14	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي	197
15	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المهنة	198
16	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير الدخل الشهري	198
17	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب اسم البنك المتعامل معه	199
18	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب سبب اختيار البنك للتعامل معه	200
19	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك	201
20	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب تكرار التعامل مع البنك	201
21	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب نوع الحساب الذي يفتحه البنك للزبون	202
22	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الجنس	203
23	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير السن	203
24	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي	204
25	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير المهنة	204

205	توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية	26
206	وصف عبارات بعد الملموسية لعينة الزبائن	27
207	وصف عبارات بعد الاعتمادية لعينة الزبائن	28
208	وصف عبارات بعد الاستجابة لعينة الزبائن	29
209	وصف عبارات بعد الأمان والثقة لعينة الزبائن	30
210	وصف عبارات بعد التعاطف لعينة الزبائن	31
211	وصف أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية لعينة الزبائن	32
212	وصف عبارات رضا الزبائن عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة	33
213	وصف عبارات ولاء الزبائن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة	34
215	وصف عبارات بعد الملموسية لعينة الموظفين	35
216	وصف عبارات بعد الاعتمادية لعينة الموظفين	36
217	وصف عبارات بعد الاستجابة لعينة الموظفين	37
218	وصف عبارات بعد الأمان والثقة لعينة الموظفين	38
219	وصف عبارات بعد التعاطف لعينة الموظفين	39
220	وصف أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية لعينة الموظفين	40
221	وصف عبارات الرضا لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية	41
222	وصف عبارات الولاء لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية	42
223	وصف عبارات الربحية لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية	43
224	معامل الارتباط كاندل لمتغيرات الدراسة في عينة الزبائن	44
225	معامل الارتباط كاندل لمتغيرات الدراسة في عينة الموظفين	45
230	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الأولى لعينة الزبائن	46
232	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثانية لعينة الزبائن	47
234	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة لعينة الزبائن	48
236	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة لعينة الزبائن	49
238	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة لعينة الزبائن	50
240	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن من وجهة نظر الزبائن	51
243	معنوية النموذج المقترح للرضا في عينة الزبائن	52
244	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	53

246	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن من وجهة نظر الزبائن	54
249	معنوية النموذج المقترح للولاء في عينة الزبائن	55
250	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	56
253	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية من وجهة نظر الزبائن	57
256	معنوية النموذج المقترح للميزة التنافسية في عينة الزبائن	58
257	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	59
261	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الأولى لعينة الموظفين	60
263	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثانية لعينة الموظفين	61
266	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة لعينة الموظفين	62
268	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة لعينة الموظفين	63
271	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الجزئية الخامسة لعينة الموظفين	64
274	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن حسب وجهة نظر الموظفين	65
275	معنوية النموذج المقترح للرضا في عينة الموظفين	66
276	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	67
279	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن حسب وجهة نظر الموظفين	68
281	اختبار معنوية النموذج عند إدخال خمس متغيرات	69
282	معنوية النموذج المقترح للولاء في عينة الموظفين	70
283	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	71
286	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة الربحية حسب وجهة نظر الموظفين	72
287	اختبار معنوية النموذج عند إدخال ثلاث متغيرات	73
287	اختبار معنوية النموذج عند إدخال أربع متغيرات	74
288	معنوية النموذج المقترح للربحية في عينة الموظفين	75
289	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	76
292	خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة	77

	التنافسية للبنوك التجارية حسب وجهة نظر الموظفين	
295	معنوية النموذج المقترح للميزة التنافسية في عينة الموظفين	78
296	اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)	79
301	النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية في عينة الزبائن	80
302	النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية في عينة المديرين والموظفين	81

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	تحسين الجودة وأثره في تحسين الانتاجية وزيادة الأرباح	1
26	وجهة نظر المستهلك والمنتج للجودة	2
31	تكلفة الخدمات المصرفية عبر العديد من القنوات	3
34	وجهة نظر جودة الخدمة في البنك	4
43	نموذج جودة الخدمة « SERVQUAL1985 »	5
49	نموذج الجودة الفنية والوظيفية ( Grönroos1984 )	6
50	نموذج القيمة المثالية من جودة الخدمة Ideal value model of service quality (Mattsson, 1992)	7
51	نموذج المستويات ( Hierarchical Approach, Brady & Cronin,2001 )	8
56	إدارة الجودة الشاملة - نموذج جون أوكلاند -	9
64	أصول مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso 9000	10
81	الخطوات الأساسية لتحول البنوك إلى إدارة الجودة الشاملة	11
95	دورة حياة الميزة التنافسية	12
103	مصفوفة ( SWOT )	13
105	سلسلة القيمة للبنوك التجارية	14
107	نموذج porter لقوى التنافس	15
110	الاستراتيجيات العامة للتنافس	16
112	المدخل المستند إلى الموارد: العناصر السبعة الرئيسية	17
115	العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية	18
118	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات	19
124	العلاقة بين الجودة والربح	21
125	نموذج كانو « THE KANO MODEL » لتصنيف متطلبات الزبون وتأثيرها في رضاه	22
129	إطار عمل مرآة الرضا	23
133	العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة	24
134	نموذج التوقعات/عدم التطابق	25
137	علاقة جودة الخدمة المصرفية بولاء الزبون	26

141	مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة	27
152	نموذج تحسين جودة الخدمة المصرفية والربحية	28
153	العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك الزبائن والأرباح	29
183	أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل للبحث)	30
184	المتغير التابع للبحث (الميزة التنافسية للبنوك التجارية)	31
185	نموذج الدراسة	32
244	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للرضا	33
245	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	34
245	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	35
251	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للولاء	36
252	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	37
252	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	38
258	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للميزة التنافسية	39
258	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	40
259	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	41
277	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للرضا	42
277	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	43
278	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	44
284	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للولاء	45
284	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	46
285	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	47
290	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للربحية	48
290	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	49
291	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	50
296	التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للميزة التنافسية	51
297	التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية	52
298	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	53
299	نتائج الفرضيات المرتبطة بعينة البحث من الزبائن	54
300	نتائج الفرضيات المرتبطة بعينة البحث من مدراء وموظفي البنوك	55

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
327	استبيان الزبائن	1
330	استبيان مدراء وموظفي الوكالات والفروع البنكية	2
333	قائمة بأسماء محكمي أداة البحث	3

## المخلص

تشهد الإدارة المصرفية اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة في جميع المجالات، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها أمام العديد من التحديات أهمها الانفتاح الاقتصادي العالمي، وظاهرة العولمة، ازدياد حدة المنافسة بسبب التطور التكنولوجي السريع، وزيادة وعي الزبائن وقدرتهم على التمييز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

جميع هذه التحديات جعلت إدارة البنوك تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة الحالية حيث تبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفء لما تقدمه من خدمات مصرفية سعيا للبقاء والاستمرار في عالم المنافسة. وقد أضحت الجودة هدفا استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه خاصة بعد أن تنامي دور الزبون، وأصبح التحدي الحقيقي أمام البنوك ليس تقديم الخدمات للزبائن فحسب، بل قدرة هذه المنتجات على الإيفاء بمتطلبات الزبائن، وبما يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم وكسب رضاهم وزيادة ولائهم والحفاظ عليهم. واستنادا لما سبق، فإن هذا البحث هدف إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر الإداريين والزبائن، من خلال التعرف على مستوى رضا الزبائن ودرجة ولائهم للبنوك المتعامل معها، كما هدف البحث كذلك ربط العلاقة ما بين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة الربحية، وذلك بهدف استخلاص نتائج وتقديم توصيات من شأنها مساعدة إدارات هذه البنوك على تحسين مستوى جودة خدماتها.

وقد شمل مجتمع الدراسة جميع البنوك التجارية العاملة بمدينة قسنطينة، من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من موظفي البنوك والزبائن، ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة بتطوير استبيانين حيث جرى التأكد من صدقهما من خلال عرضهما على لجنة من المحكمين المتخصصين.

ونتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وبعد اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

### الكلمات المفتاحية:

جودة الخدمة المصرفية، رضا الزبون، ولاء الزبون، الربحية، الميزة التنافسية.

## Résumé

L'administration bancaire connaît aujourd'hui un temps de renouvellement, et recherche plus de créativité et d'excellence dans la performance. Ce siècle connaîtra des changements et des développements rapides dans tous les domaines, de ce fait l'administration bancaire se trouve devant de nombreux défis, dont le plus important est l'ouverture économique mondiale, la mondialisation et la concurrence accrue en raison du développement de la technologie, et l'accroissement de la sensibilisation des clients et leur capacité à distinguer la qualité des services bancaires qui leur sont fournis.

Tous ces défis ont amené l'administration des banques à faire un changement dans leurs méthodes traditionnelles, par l'adoption de concepts modernes de gestion suivant les exigences de la phase actuelle où domine la haute qualité comme un avantage concurrentiel, afin de survivre et de continuer dans une compétition mondiale.

La qualité est devenue un but stratégique que les banques cherchent à atteindre, surtout après que le rôle croissant de la clientèle est devenu un véritable défi pour les banques. Ces dernières ne fournissent pas seulement des services aux clients, mais aussi la capacité de ces services à répondre aux exigences des clients : satisfaire leurs désirs et leurs aspirations et accroître leur fidélité et leur maintien.

En conséquence de ce qui précède, cette recherche visait à identifier la qualité des services bancaires et leur impact sur la réalisation de l'avantage concurrentiel dans les banques commerciales algériennes selon le point de vue des administrateurs et des clients. En identifiant le niveau de satisfaction de la clientèle et le degré de la fidélité des banques, cette recherche visait ainsi la relation entre la qualité des services bancaires et l'augmentation de la rentabilité, afin de tirer des conclusions et faire des recommandations qui aideront ces administrations pour améliorer le niveau de qualité de service.

La société de la recherche a inclus toutes les banques commerciales opérant à Constantine, à travers la sélection d'un échantillon aléatoire d'employés et des clients, et pour atteindre les objectifs de la recherche, la chercheuse a développé deux questionnaires où ils étaient justes par la soumission à la Commission d'arbitres spécialistes.

Par suite de résultat des test associés des hypothèses de la recherche avec l'échantillon des clients, et après l'utilisation du méthode de régression linéaire multiple on y trouve un effet significatif à ( $\alpha \leq 0.05$ ) pour toutes les dimensions de qualité du service bancaire sur l'avantage concurrentiel.

Suivant le résultat des test associés des hypothèses de la recherche avec l'échantillon du personnel, et après l'utilisation du méthode de régression linéaire multiple on y trouve un effet significatif à ( $\alpha \leq 0.05$ ) pour toutes les dimensions de qualité du service bancaire sur l'avantage concurrentiel.

### Mots clés :

La qualité du service bancaire, la satisfaction du client, la fidélité des clients, la rentabilité, l'avantage concurrentiel.

## Abstract

Today Banking Administration witnesses an era called renewal and the search for more creativity and excellence in performance, where the century witnesses fast changes and developments in all areas, so Banking Administration find itself in front of many challenges, the most important is the global economic openness, and the globalization, and increased competition due to rapid technological development, and the increase in the customers awareness and their ability to distinguish the banking services quality provided to them.

All these challenges have made banks administration seek to make changes into its traditional administrative and methods, and the adoption of modern management concepts to keep in pace with the requirements of the current phase where high-quality appears as a competitive advantage, and efficient performance for its banking services in order to survive and continue in the world of competition.

Quality has become a strategic objective banks seek to achieve especially after the growing customer role, and has become a real challenge for the banks not only provide services to customers, but the ability of these products to meet customer requirements, and including a full needs, meet the desires and aspirations and gain satisfaction and increase their loyalty and maintain them.

Based on the above, this research aims to identify the banking services quality and their impact on achieving competitive advantage in the Algerian commercial banks according to the perspective of administrators and customers, by identifying the level of customer satisfaction and the degree of their loyalty to the banks they trade with, as well as as the research aims at linking the relationship between the banking services quality provided and the profitability increase, in order to draw conclusions and make recommendations that will h

The study society has included all of the commercial banks operating in Constantine, through the selection of a random sample of bank employees and customers, and to achieve the objectives of the research, the researcher developed two questionnaires where their sincerity was questioned through submission to the committee of specialists arbitrators.

The test hypotheses associated with sample customers, and after using multiple linear regression method resulted in ,there is a significant effect at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) for all quality banking service dimensions (tangibility, reliability, responsiveness, Assurance and empathy) to achieve competitive advantage for the Algerian commercial banks.

### **key words:**

Banking service quality, customer satisfaction, customer loyalty, profitability, competitive advantage.

## المقدمة

يحتل القطاع المصرفي مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية بماله من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية والتوزيع الكفء لهذه المدخرات على الاستثمارات المختلفة، كما تشكل المؤسسات المالية جزءاً من النسيج الاقتصادي ككل تتأثر به وتؤثر فيه، وأصبح العالم باتساعه قرية مصرفية تربطها البنوك وتحكم تدفقات أموالها وتغذي وتوجه حركتها بما ينشر التقدم ويحقق التنمية، وهي بذلك ليست في غنى عما يعرفه الاقتصاد العالمي من تحولات أفرزتها معطيات مختلفة، أبرزها العولمة و التطورات التكنولوجية، ازدياد حدة المنافسة بسبب التطور التكنولوجي السريع، وزيادة وعي الزبائن وقدرتهم على التمييز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

لقد أضحت جودة الخدمة التي تقدمها البنوك ضرورة لازمة تزداد أهميتها بازدياد حاجات ورغبات وتوقعات المستفيدين من الخدمة، وازدياد قدرة هذه البنوك على تحقيق تلك الاحتياجات والرغبات والتوقعات؛ ومن هذا المنطلق لم تعد جودة الخدمة مجرد مطابقة للمواصفات الفنية القياسية المحددة مسبقاً؛ وإنما تعدت ذلك وأصبحت تشمل رغبات ومتطلبات المستفيدين من الخدمات.

تتعلق جودة الخدمة المصرفية بقدرة البنك على ملاقة توقعات الزبائن أو التفوق عليها، إذ وجب على البنوك التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لزيائنها من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظر البنك، حتى تتمكن من تصحيح النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ البنوك بزيائنها الحاليين، وجذب زبائن جدد وتحسين أدائها.

ويعتبر الزبون من أولويات الأهداف الاستراتيجية للبنوك، والحصول على زبائن يعني مكسب كبير للبنك، إذ أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من البحث عن زبائن جدد، حيث أن الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط خمس مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم؛ ولهذا انصبحت جهود هذه البنوك على الاهتمام بجودة وأداء خدماتها وتقليص الفارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن، وبالتالي وجب على إدارة البنوك أن تسعى لتحقيق رضا زبائنها.

تحقق الجودة العديد من المنافع الاستراتيجية؛ فهي تساعد في الحصول على حصة سوقية أكبر وعائد جيد على الاستثمار، وكذلك التقليل من تكاليف الإنتاج وتحسين الانتاجية؛ إذ أن جودة الخدمة المصرفية تعتبر من العناصر الأساسية للنجاح في بيئة المنافسة الحالية بين البنوك.

كما تعد الجودة من أهم الأساليب التنافسية التي يجب على البنوك تبنيها لزيادة وتطوير الميزة التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فالخدمة المصرفية

برغم نمطيتها تبقى أساس ثقة الزبون في صناعة قائمة أساساً على الثقة، وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا من خلال تبني مفهوم الميزة التنافسية.

إن استدامة الميزة التنافسية ليست أمراً سهلاً خاصة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد الأمر الذي يجعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية ولذلك لا بد من الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية.

جميع هذه التحديات جعلت إدارة البنوك تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة الحالية حيث تبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفء لما تقدمه من خدمات مصرفية سعيًا للبقاء والاستمرار في عالم المنافسة. وأضحى من الضروري على أي بنك يرغب في البقاء والاستمرار في السوق أن يعمل على إرضاء زبائنه من خلال تحديده الدقيق لاحتياجاتهم وتصميم الاستراتيجيات الموجهة لإشباع هذه الحاجات.

من أجل الوصول إلى رضا الزبون لا بد من إيجاد الجهاز الوظيفي المناسب الذي يمتلك القدرات والكفاءات اللازمة، وخاصة موظفي الخطوط الأمامية الذين يتفاعلون بصورة مستمرة مع زبائن البنك، ويساعدون بشكل فاعل على خلق صورة البنك لدى الزبون، ويعكسون سياسات وإجراءات إدارة البنك. كما أن من مهام المدراء ومقدمي الخدمات التعرف على كيفية قياس جودة الخدمة، وإدراك المواصفات المحددة لجودتها، والعمل على تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم وحل مشكلاتهم، سعيًا إلى رضاهم ومن ثم ولائهم؛ من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى له البنوك في زيادة ربحيتها.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين؛ خاصة وأن الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية يساعد البنك على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي البنوك، كما أن تكاليف تقديم الخدمة تنخفض، إضافة إلى أن تقديم خدمة جديدة ومميزة يتيح للبنك فرصة الحصول على أسعار وعمولات أعلى، كما تساعده على كسب ولاء الزبائن.

أما الجهاز المصرفي الجزائري ومن أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الأجهزة المصرفية الإقليمية أو العالمية فقد عرف عدة تغيرات سواء على مستوى التشريعات أو على مستوى المعاملات، وما تزال سلسلة التغيرات متواصلة خاصة وأن فتح باب المنافسة للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية، أو حتى من خلال فتح رأسمالها للشراكة الأجنبية سيكون ذلك مدعاة للبنوك الجزائرية العمومية وإداراتها للتفكير الجاد في الأساليب التي تمكنها من مواجهة التحديات الجديدة.

يجب على إدارة البنوك التجارية الجزائرية أن تدرك مستوى قدرتها التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات متنوعة ومحسنة لتحقيق مستويات جودة عالية فيما تعرضه على زبائنها.

## 1. مشكلة الدراسة

نتيجة للتحديات التي تواجهها البنوك التجارية الجزائرية في محاولة لتمييز خدماتها نظرا لنمطية الخدمة المصرفية والمنافسة الحادة والمتزايدة في هذا القطاع؛ ظهرت جودة الخدمة كسلاح تنافسي يعمل على تمييز خدمات البنوك عن بعضها البعض. ونتيجة لسعي البنوك نحو تحقيق رضا الزبائن وولائهم والمحافظة عليهم على اعتبار أنهم مقياس النجاح والاستمرارية في مجال الأعمال، تنحصر مشكلة البحث في مدى ملائمة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الجزائرية، وأثرها على الميزة التنافسية، من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:

### ما مدى تأثير جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؟

إن الإجابة على التساؤل الرئيسي السابق يتطلب إثارة بعض التساؤلات الفرعية والتي من بينها:

- ماهي أبعاد جودة الخدمة المصرفية؟
- ماهي مداخل تحسين وتطوير القدرة التنافسية للبنوك؟
- ما هي أهم القوى التنافسية المحيطة بعمل البنوك، وما هي مختلف الأساليب التي تتبعها البنوك بهدف تحقيق ميزة تنافسية؟
- هل تعي إدارات البنوك التجارية الجزائرية أهمية قياس جودة خدماتها من وجهة نظر الزبائن؟
- هل تم استخدام مقياس معتمد لغرض قياس رضا الزبائن عن جودة خدمات البنوك التجارية الجزائرية؟
- هل تمتلك البنوك زبائن يتسمون بالولاء تجاه الخدمات التي يقدمونها، وتم قياسه؟
- هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؟
- هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؟
- هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية؟

## 2. فرضيات البحث:

بهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، حاولنا صياغة العديد من الفرضيات البديلة، والمتمثلة في فرضية رئيسية تنبثق عنها فرضيات فرعية، وهذه الأخيرة تنبثق عنها فرضيات جزئية، والتي نوضحها فيما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر الزبائن وموظفي البنوك.

تتفرع من الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية، وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي كالتالي:

➤ الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية. (عينة مديري وموظفي البنوك)

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي كالتالي:

➤ الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتمادية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتمادية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتمادية على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية. (عينة مديري وموظفي البنوك)

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي كالتالي:

➤ الفرضية الجزئية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية. (عينة مديري وموظفي البنوك)

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الثقة والأمان على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي كالتالي:

➤ **الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ **الفرضية الجزئية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية. (عينة مديري وموظفي البنوك)

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وتتفرع منها ثلاث فرضيات جزئية، وهي كالتالي:

➤ **الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ **الفرضية الجزئية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

➤ **الفرضية الجزئية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية. (عينة مديري وموظفي البنوك)

### 3. نموذج البحث

يهدف الإجابة على التساؤل الرئيسي، وكذا الأسئلة الفرعية المرتبطة به واختبار فرضيات البحث، قمنا بإعداد نموذج للدراسة، متغيره المستقل هو جودة الخدمة المصرفية ولقد تم تحديد متغيرات هذا الأخير بناء على مقياس « servperf » الذي قدمه (Cronin and Taylor ; 1992) وعليه تتحدد مقاييس جودة الخدمة المصرفية في خمس متغيرات (أبعاد) وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

أما المتغير التابع للدراسة فهو الميزة التنافسية وقد تم قياسه من خلال عدد من المؤشرات، وهي رضا الزبائن، ولاء الزبائن والربحية.

وبهدف تطبيق نموذج الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة من البحث اخترنا البنوك التجارية الجزائرية وحصرنا دراستنا في مدينة قسنطينة كعينة لتطبيق النموذج واختبار فروضه.

### 4. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أنه:

- يساهم في توفير قاعدة معلومات من شأنها مساعدة إدارات البنوك التجارية الجزائرية على تقييم زبائنهم لمستوى جودة ما يقدم لهم من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عن خدمات تلك البنوك؛

- حاجة البنوك التجارية الجزائرية لمقياس علمي معتمد لقياس جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن، بما يمكنها من تحسين وتطوير خدماته ومساعدتها في المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
- يساعد إدارات البنوك التجارية الجزائرية على تحسين وتطوير خدماتها المصرفية من أجل تدعيم المركز التنافسي لها، وذلك بالحفاظ على زبائنها من خلال تقديم خدمة جيدة و متميزة؛
- حرص البنوك على استمرارية تعاملها مع زبائنها، وعدم تحولهم للتعامل مع بنوك منافسة من خلال الاستمرار في قياس جودة الخدمات المقدمة للزبائن من وجهة نظرهم، والسعي لتطوير هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، بهدف تحقيق رضائهم وزيادة ولائهم؛
- أهمية الولاء ومساهمته الفعالة في تخطيط الاستراتيجية التسويقية للبنوك؛
- أهمية جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن وولائهم في التأثير على ربحية البنوك التجارية الجزائرية؛
- إن معرفة مدى تأثير جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن وولائهم، سيساعد إدارات البنوك على فهم ومحاولة تصنيف الزبائن حسب هذه المعايير، واستعمالها لتعزيز ولائهم، والعمل على كسب ميزة تنافسية من خلال تحسين خدماتها.

## 5. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على تقييم زبائن البنوك التجارية الجزائرية محل البحث لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم من ناحية إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم؛
- تحليل مستوى كل بعد من أبعاد جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية، والتعرف على أي بعد من هذه الأبعاد هو الأكثر تأثيرا على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- اختبار العلاقة القائمة بين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- التعرف على أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة رضا الزبائن وولائهم وتحقيق ربحية مرضية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- التعرف على أهمية الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية كوسيلة لاحتفاظ البنوك التجارية الجزائرية بزبائنها الحاليين وجذب زبائن محتملين وزيادة حصتها السوقية؛
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لإدارات البنوك بهدف المحافظة على زبائنها وزيادة درجة ولائهم، بهدف احتلال موقع تنافسي مرضي.

## 6. أداة البحث:

بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا باستخدامنا أداة كيفية نهدف من ورائها التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، حيث تم تصميم استبيانين كأداة قياس تخص وجهات نظر وآراء زبائن ومديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية-حالة بنوك ولاية قسنطينة-خلال السنة الدراسية 2014-2015.

## 7. منهج البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية وبهدف الإلمام بمحاور البحث استخدمنا العديد من المناهج، ومن بينها:

**7.1 المنهج الوصفي:** تم اعتماد هذا المنهج بشكل واسع في الفصول النظرية التي تناولنا فيها وصفا للعناصر المرتبطة بموضوع البحث، خاصة تلك المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية، أبعادها، أهميتها، قياسها، وكذلك كل ما يتعلق بالميزة التنافسية، خصائصها، محدداتها ومؤشرات قياسها ومداخل تطبيقها على مستوى البنوك.

**7.2 المنهج الاستقرائي:** يبرز هذا المنهج في دراسة البنوك التجارية الجزائرية-حالة بنوك ولاية قسنطينة-حيث تم اختيار هذه البنوك بغية التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، من خلال استخدام الاستبيان للوصول إلى نتائج وتحليلها بهدف تعميمها على جميع البنوك التي لها نفس نمط السياسة المصرفية المتبعة في هذا المجال. وقد استخدمنا البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج البحث، كما تم استخدام أسلوب الاحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف البحث، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى؛ وقد تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية التي ناسبت متغيرات البحث المختلفة، كما يلي:

- اختبار ثبات أداة البحث وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء البحث مرة أخرى باستخدام نفس الأداة في ظروف متشابهة للبحث الأول، فقد تم التأكد من خلال قياس الاعتمادية من خلال اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Coefficient Alpha) لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات البحث ككل؛
- اختبار التوزيع الطبيعي، بهدف التعرف على مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار كلموغروف سميرونوف؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان إجابات أفراد عينتي البحث واتجاهاتهم؛

- حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة القوى التفسيرية للمتغير المستقل وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع؛
- حساب الارتباط (Correlation) لمعرفة درجة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة؛
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة؛
- استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple regression) لاختبار الفرضيات، إضافة إلى اختبارات الدلالة المعنوية ذات العلاقة، وكذا معرفة معالم النماذج.

## 8. الدراسات السابقة:

تعددت الأبحاث والكتابات التي بحثت في موضوع جودة الخدمة المصرفية وطرق قياسها، كما تعددت المواضيع التي بحثت في رضا الزبائن وولائهم والربحية، كما تنوعت الدراسات التي عالجت موضوع الميزة التنافسية واختلقت المتغيرات التي ربطت بها، غير أن هذه الدراسة ستحاول ضم أبعاد الجودة التي درست في الأبحاث السابقة، وتوضيح أثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وسنعرض أهم هذه الدراسات التي قسمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية:

### 8.1 الدراسات العربية

وتمثلت في الدراسات الآتية:

➤ دراسة ناجي زيب معلا (1998) تحت عنوان (قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في الأردن)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا من قبل البنوك التجارية كان منخفضا بالمقارنة مع مستوى الجودة الذي يتوقعه هؤلاء الزبائن فيما يقدم لهم من خدمات مصرفية، وأنه لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة الخدمة باستخدام كل من مقياس الأداء الفعلي ومقياس نظرية الفجوة.

➤ دراسة رسمية أحمد أمين أبو موسى (2000) تحت عنوان (أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعليا في كل من بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني، والتعرف على مستوى رضا الزبائن ودرجة ولائهم لبنوكهم، كما سعت إلى ربط العلاقة ما بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة وزيادة الربحية متمثلة بمعدل العائد على الاستثمار. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية المقدمة والرضا والولاء.

➤ دراسة وفاء المبيرك (2004) تحت عنوان (العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم الاستعانة بمقياس (ServPerf). وقد أشارت نتائج البحث إلى الانطباع الإيجابي عن الجودة الكلية للخدمة المصرفية النسائية في المملكة كما عبرت عنه المشاركات في الدراسة، كما أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين أربعة أبعاد (الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية والتعاطف) من هذا المقياس بمستوى الجودة الكلية للخدمة المصرفية؛ في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للأمان على الجودة الكلية للخدمة المصرفية.

➤ دراسة ( شعشاعة 2005) تحت عنوان ( قياس جودة الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر عملاء البنك)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الخدمات التي يقدمها بنك فلسطين المحدود من وجهة نظر زبائن البنك، وقد استند الباحث إلى نظرية الفجوة باستخدام مقياس (ServQual) لقياس الجودة. وقد توصلت الدراسة إلى أن تقييم الزبائن لجودة الخدمات الفعلية ايجابياً وجيداً، إلا أنه لا يصل إلى مستوى توقعاتهم، مما يعني أن هناك فرص لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة في البنك.

➤ دراسة أبو معمر، (2005) تحت عنوان (قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أفضل المقاييس لقياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها البنوك العاملة في قطاع غزة ومعرفة الأهمية النسبية للأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المصرفية بالإضافة إلى اختبار العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية وكل من الرضا ونية الشراء. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تفهم توقعات الزبون من أجل تقديم خدمة مصرفية أفضل وتحقيق الرضا لديهم، بالإضافة إلى أن قياس جودة الخدمة المصرفية وإدراك الزبائن لها هو المدخل الرئيس لتطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وخلصت أيضاً إلى أن استمرار الزبائن في التعامل مع البنوك وأن زيادة ولائهم يعتمد بشكل أساسي على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

➤ دراسة (شاهر ترمي إسماعيل، 2007) تحت عنوان (التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس القدرة التنافسية للبنوك الأردنية ودورها في تبني ميزة تنافسية من خلال التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية المرافقة باعتبارها حقلاً من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، وقد توصل الباحث إلى أن أغلب البنوك الأردنية تعتمد مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة الإنترنت للتعريف بنفسها والفروع التابعة لها، بالإضافة إلى تعريف الزبائن بخدماتها التقليدية والإلكترونية المتواضعة والتي ما زالت في بداية الطريق. كما خلص الباحث أن البنوك الأردنية بإمكان أن تتنافس فيما

بينها على المستوى المحلي من خلال الميزة التنافسية باستخدام الوسائل الإلكترونية لخدمة عملائها والتوسع فيها، لتتنافس البنوك الأردنية معاً على المستوى الإقليمي من خلال الميزة النسبية بتقديم خدمات متكاملة.

➤ دراسة (حاكم جبوري الخفاجي، 2010) تحت عنوان (رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون - حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف -)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون، وسعت إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون.

➤ دراسة (وسام محمد ناصر الكرمي، 2010) تحت عنوان (جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدن (الخليل، بيت لحم، رام الله). كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الزبائن تعزى إلى متغيرات بعد التجسيد، الاستجابة، الأمان، التعاطف. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير بعد الاعتمادية. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين تعزى إلى الأبعاد الخمس.

➤ دراسة (فاطمة محمد حلوز وهاني حامد الضمور، 2012) تحت عنوان (أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية)

استهدفت هذه الدراسة تحليل وتحديد أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية بغرض مساعدة هذه البنوك في تبني استراتيجيات مناسبة تمكنها من الحفاظ على زبائنها. وقد توصلت الدراسة إلى أن كافة أبعاد جودة الخدمة المصرفية مجتمعة تؤثر في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، كما يؤثر كل بعد وحده (أي بصورة مستقلة) في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، كما أظهرت نتائج الدراسة إن العلاقة بين جودة الخدمة المصرفية ومدى ولاء الزبائن قد اختلفت حسب مجموعة من العوامل الوسيطة من بينها: جنس العميل، ودخله الشهري، واسم البنك الذي يتعامل معه، وسنوات تعامله مع البنك.

## 8.2 الدراسات الأجنبية

واشتملت على أهم الدراسات التالية:

➤ دراسة (Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985) تحت عنوان

(A conceptual model of service quality and its implications for future research )

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى في قياس جودة الخدمة المصرفية، وقد استهدفت الدراسة التعرف على إدراك مديري المؤسسات الخدمية لمستوى جودة الخدمة، وعن المشاكل التي تواجه المديرين في الوصول إلى جودة الخدمة، ومن ثم التوصل إلى التناقض بين إدراك الزبائن وإدراك الإدارة لمستوى الخدمة، وأخيرا التوصل إلى نموذج عام يوضح الفجوات التي يمكن أن تحدث في جودة الخدمة.

➤ دراسة (Parasuraman, Zeithaml, Berry(1988) تحت عنوان (The service Quality

Puzzle)

وقد اعتبرت هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة، حيث قام الباحثون بتعديل مقياسهم السابق (1985) باستخدام أسلوب التحليل العاملي لاختبار الأبعاد العشرة التي قدموها من قبل لقياس جودة الخدمة، فأوضحت نتائج التحليل امكانية ضم بعض الأبعاد معا لتصبح خمسة أبعاد فقط وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

➤ دراسة (J. Joseph Cronin, Jr. and Steven A. Taylor (1992) تحت عنوان

(Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension)

توصلت هذه الدراسة إلى أنه يجب فهم وقياس جودة الخدمة على أنها اتجاه وأن تقاس بالأداء الفعلي (ServPerf) وأن جودة الخدمة هي سابقة لرضا الزبون، وأن رضا الزبون له أثر مهم في نوايا الشراء.

➤ دراسة (Eugene. W. Anderson, Claes Fornell, &Donald R. Lehmann (July 1994) تحت

عنوان (Customer satisfaction, market share and profitability :Finding From Sweden)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الربط بين جودة الخدمة ورضا الزبون والعوائد الاقتصادية، والتحقق من قوة هذا الربط من خلال دراسة تأثير التوقعات والجودة والسعر على رضا الزبون وتأثيره على الأرباح. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة على رضا الزبون وتباعا على الأرباح.

➤ دراسة (SA. Taylor & TL. Baker(1994) تحت عنوان

(An Assesment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of customer's purchase intentions)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الربط بين جودة الخدمة ورضا الزبون كمفتاح مؤثر في تشكيل اتجاهات شراء المستهلك في البيئات الخدمية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التفاعل بين جودة الخدمة والرضا هو عامل لتوضيح اتجاهات الشراء، كما توصلت إلى أن التأثير الإيجابي لجودة الخدمة اتجاهات الشراء يكون كبيرا عندما يكون الرضا كبيرا أيضا.

➤ دراسة (RA Spreng, RD Mackoy (1996) تحت عنوان

**(An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الموجودة بين الخدمة المقدمة ورضا الزبائن من خلال اختيار نموذج جودة الخدمة والرضا، وقد توصلت الدراسة إلى الفصل بين مفهومي جودة الخدمة والرضا، كما أظهرت كذلك أهمية التوقعات في التأثير على إدراك الأداء.

➤ دراسة (Maysam MOLAEI, Reza ANSARI, Hadi TEIMUORI (2013) تحت عنوان

**(Analyzing the Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction and Loyalty in the Banking Industry of Iran)**

استخدام الباحثين نموذج كارتر في هذه الدراسة، إذ تعتبر أبعاد جودة الخدمة بما في ذلك الامتثال، الضمان، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف والاستجابة متغيرات مستقلة، والمتغير الوسيط هو رضا الزبائن، أما المتغير التابع فهو ولاء الزبائن. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير مختلف أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبائن وولائهم. وأظهرت النتائج أن الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية والامتثال لها تأثير مباشر وكبير على رضا الزبائن، في حين أن الضمان والتعاطف ليس لهما تأثير إيجابي وكبير على رضا الزبائن. كما أن رضا الزبائن هو وسيط للعلاقة بين "الاستجابة والملموسية والاعتمادية والامتثال للقوانين الإسلامية" و "الولاء". كما خلصت الدراسة إلى أن رضا الزبائن له تأثير إيجابي وكبير على وولائهم، ولذلك وبهدف تحسين مستويات رضا الزبائن والولاء، يجب أن نركز على الاستجابة والملموسية والاعتمادية والتوافق مع القواعد الإسلامية.

## 9. صعوبات البحث:

نظرا لتوفر المراجع والدراسات التي تناولت موضوع جودة الخدمة المصرفية وكذلك الأبحاث التي عالجت الميزة التنافسية، فإننا لم نجد صعوبة في الجانب النظري من البحث، غير أن الباحثة واجهتها عدة صعوبات على المستوى التطبيق، خاصة صعوبة الحصول على المعلومات المرتبطة بالبنوك المبحوثة وتحجج أغلب موظفيها بمصطلح السرية البنكية هو ما حال دون الحصول على ميزانيات البنوك وتحليلها للحصول على نسب متعلقة بالربحية، بالإضافة إلى رفض بعض الموظفين ملء الاستبيانات لكونها قد تمس بأسرار البنوك خاصة البنوك الأجنبية منها.

## 10. خطة البحث:

يهدف الإحاطة الشاملة بالموضوع، تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول، فصلين نظريين وآخرين تطبيقيين، كما يلي:

**الفصل الأول:** سنستعرض في هذا الفصل الإطار الفكري والنظري لجودة الخدمة المصرفية، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث. سيعالج المبحث الأول مدخل لجودة الخدمة المصرفية كونها تعد إحدى أهم الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات المصرفية لجذب الزبائن وتحقيق تفوق على المنافسين، فهي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمستمرة، ومسؤولية كل من إدارة البنك والعاملين فيه. وتسعى جميع البنوك إلى تحسين جودة خدماتها، لأنها تعد المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها.

سنخصص المبحث الثاني للتعرف على إدارة الجودة الشاملة على اعتبارها مفهوما متكاملًا للإدارة، هدفه إرضاء الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها. في حين سيتناول المبحث الثالث مداخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية.

**الفصل الثاني:** سنحاول في هذا الفصل تبيان أهمية الجودة وأثرها في إكساب البنوك التجارية ميزة تنافسية، خاصة بعد أن أصبحت الجودة هدفا استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه في ظل تنامي دور الزبون، وأصبح التحدي الحقيقي أمام البنوك ليس تقديم الخدمات للزبائن فحسب، بل قدرة هذه المنتجات على الإيفاء بمتطلبات الزبائن وإشباع حاجاتهم. وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. سنستعرض في المبحث الأول الإطار الفكري والنظري للمزايا التنافسية وأهمية امتلاك ميزة تنافسية من قبل البنوك ومداخل تطويرها، والأساليب التنافسية التي يمكن للبنوك تبنيها مع التأكيد على الجودة كمدخل لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك.

إن الإدارة المصرفية الكفوة التي تسعى لتحسين جودة خدماتها، حتما هي إدارة بعيدة النظر لتصل إلى رضا زبائنهم ومن ثم ولائهم؛ فهي تدرك أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى مستويات عليا من رضا الزبائن ومن ثم ولائهم. وهذا ما سيخصص المبحث الثاني لمعالجته على اعتبار أن تحقيق رضا الزبون وولائه هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية.

أما في المبحث الثالث فنسوضح علاقة جودة الخدمة المصرفية بالربحية؛ لأن تنوع تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك تعمل على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، فالبنوك التي تحرص على الاهتمام بجودة خدماتها، تجعل زبائنهم يكررون التعامل معها، وبالتالي يساعد زيادة تعاملهم على زيادة الأرباح بسبب الإقبال على الشراء بصورة وكميات أكبر.

**الفصل الثالث:** سيهتم هذا الفصل بمنهجية البحث واختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث، إذ يضم ثلاثة مباحث، سنتعرض في المبحث الأول لتطور النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى يومنا هذا. أما المبحث الثاني الذي يهتم بمنهجية البحث؛ سنحاول من خلاله عرض طريقة البحث واجراءاته، وصف طريقة جمع البيانات من عينة البحث، طريقة تحديد العينة الممثلة للمجتمع المدروس،

كما سنحاول توضيح نتائج الاختبار الذي أجري لبيان ثبات أداة البحث، وأخيرا بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين. في حين سيضم المبحث الثالث نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث المستقلة والمتغيرات التابعة.

**الفصل الرابع:** سيتضمن هذا الفصل اختبار فرضيات البحث في إطار الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها؛ حيث قامت الباحثة باعتماد أسلوب تحليل الانحدار (**Analysis of regression**) لاختبار فرضيات البحث، وقد استخدمنا اختبار الانحدار الخطي المتعدد (أسلوب **Stepwise**) لاختبار الفرضية الرئيسية، في حين اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الجزئية. وسنقسم هذا الفصل إلى مبحثين؛ سنخصص المبحث الأول لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة الزبائن، في حين سيختص المبحث الثاني في اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة المديرين والموظفين.

وسنختم هذا البحث بخاتمة نستخلص فيها جملة من النتائج تمكننا من إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع.

# الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري لجودة الخدمة  
المصرفية

## تمهيد

استحوذت الجودة على اهتمام الكثير من إدارات المؤسسات، إذ يتبوأ موضوع الجودة أهمية كبيرة في مجال الإنتاج الصناعي والخدمي على حد سواء، فلا يمكن لأي منتج أن ينافس المنتجات الأخرى ما لم يكن بالمستوى والجودة التي يفوق بها المنتجات المنافسة.

فضلا عن ذلك، فإن الجودة لم تعد مجرد مضامين تميز المنتج، ولا أسلوبا يتم من خلاله التعرف على مدى مطابقة المنتج النهائي لهذه المعايير فحسب، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك لتشمل الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية واستبعاد كل معيب من أول خطوة في الإنتاج. كما أن تحقيق الجودة مسؤولية الجميع بدءاً من الإدارة العليا إلى جميع أفراد المؤسسة. وإن تحسين الجودة يؤدي إلى رفع مستوى الانتاجية وبالتالي الحصول على أقصى الأرباح والحصة السوقية الأكبر.

الجودة ليست شعارا يردد، وإنما هي التزام طويل الأجل لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة والمستمرة، ومسؤولية كل من إدارة البنك والعاملين فيه. وتسعى جميع البنوك إلى تحسين جودة خدماتها، لأنها تعد المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفية والتميز فيها.

شهد عقد الثمانينات من القرن العشرين تركيزا واضحا واهتماما كبيرا بموضوع الجودة والنظم الحديثة في إدارتها، فظهرت بمفهوم أوسع يعرف بإدارة الجودة الشاملة. ولقد كان للتطور في وسائل الإنتاج والتنوع في متطلبات الزبائن ورغباتهم فضلا عن تصاعد حدة المنافسة حافزا في أن يكون لإدارة الجودة الشاملة دورا في تطوير المؤسسات، وذلك بالتأكيد على التحسين المستمر للمنتجات ولطرق وأساليب العمل والحث على تضافر جهود العاملين للارتقاء بمستوى جودة الإنتاج، بما يسهم في تحقيق رضا الزبون وزيادة ولائه وتمسكه بالمؤسسة.

تشهد الإدارة المصرفية اليوم عصرا سمته التجديد والبحث عن مزيد من الإبداع والتميز في الأداء، حيث يشهد القرن الحالي تغيرات وتطورات سريعة في جميع المجالات، لذا تجد الإدارة المصرفية نفسها أمام العديد من التحديات أهمها الانفتاح الاقتصادي العالمي، وظاهرة العولمة وعولمة الاقتصاد، ازدياد حدة المنافسة بسبب التطور التكنولوجي السريع، وزيادة وعي الزبائن وقدرتهم على التمييز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

جميع هذه التحديات جعلت إدارة البنوك تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب ما تتطلبه المرحلة الحالية حيث تبرز من خلالها الجودة العالية كميزة تنافسية، والأداء الكفاء لما تقدمه من خدمات مصرفية سعيا للبقاء والاستمرار في عالم المنافسة. وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد أهم الأساليب المتبعة لمواجهة هذه التحديات باعتباره من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ الإرشادية التي يمكن لإدارة أي بنك الأخذ بها بهدف الوصول إلى الأداء المتميز.

وقد قُسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة المصرفية

المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

## المبحث الأول: مدخل إلى جودة الخدمة المصرفية

ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للزبائن كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن. وأصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك خصوصا.

### المطلب الأول: عموميات حول الجودة

تعتبر الجودة أحد أهم استراتيجيات التنافس في بيئة الأعمال، لقد اتجه مفهوم الجودة من مجرد التركيز على المواصفات المطلوبة في السلعة إلى أن يكون نظاما متكاملًا يعمل على خلق الانسجام والتعاون بين جميع العاملين بالمؤسسة، وهو ما يعمل على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وزيادة الربحية وكذا تحقيق مستوى أداء أفضل للمنتجات.

### أولاً: مفهوم الجودة وتطوره

تعد الجودة في عصرنا الحالي إحدى أهم الأسبقيات التنافسية التي تستخدمها المؤسسات لجذب الزبائن وتحقيق تفوق على المنافسين، وقد اتجه الاهتمام بها إلى جعلها مسؤولية مختلف الأفراد في المؤسسة من مدراء وعاملين [الوادي وآخرون، 2012، ص 24].

#### 1. التطور التاريخي لمفهوم الجودة

إن الموقع الاستراتيجي المتقدم الذي مضت به الجودة في مؤسسات الأعمال المعاصرة، وما رافقته من مفاهيم وصيغ لم يكن ابتكارا من ابتكارات العصر الحالي، بل له جذور قديمة. وتتسبب أقدم الاهتمامات التي أمكن لمسها في الجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية إبان حكم أشهر ملوكها حمورابي، فقوانين حمورابي المشهورة التي تضمنت 282 قانونا يخص التجارة، أوجب على من يقدم شيء غير جيد أو ناقص القيمة في المنتجات التي يتاجر بها القيام بإصلاح العيب [الوادي وآخرون، 2012، ص 24]. كما تشير الوقائع التاريخية في القرن الخامس قبل الميلاد إلى تأكيد الفراعنة المصريين على الجودة في بناء ودهان جدران المعابد المصرية القديمة، واشتراط الالتزام بالجودة في تشييد الأهرامات [الدرادكة، 2002، ص 50]. كما حثت جميع الكتب السماوية على الجودة وإحسان العمل وإجادته، حيث يقول الله تعالى "الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ مَعْمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَلِيمُ" [سورة الملك، 2] وكما جاء في سنة النبي صلى الله عليه وسلم "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ

يُثَقِّنُهُ" [رواه البيهقي]، والإتقان أعم وأشمل من كلمة الجودة أو مجرد القيام بعمل جيد فالإتقان يأتي نتيجة التحسين المستمر ليصل العمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة وهو الهدف المنشود من تطبيق الجودة الشاملة.

في منتصف القرن العشرين بدأت ثورة الجودة التي أزكتها حدة المنافسة بين الأمريكيين واليابانيين، فبينما استغرق الغرب في المنافسة السعرية كمدخل أساسي للسوق ركز اليابانيون على ثورة الجودة. فقد أدرك اليابانيون أن بناء صناعة قوية-مدعومة بجودة عالية-تسهم في بناء اقتصاد فاعل. وفي سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم " الجودة على نطاق المؤسسة ككل" كمفهوم عام ومتكامل ينصرف لكل الأنشطة بما فيها التسويق والتخطيط والانتاج.... لتشارك في برنامج تأكيد الجودة، وأنه لا توجد إدارة واحدة بالذات مسؤولة عن الجودة، وإنما هي مسؤولية كل فرد بالمؤسسة [السيد مصطفى، 2005، ص18].

وفي سنة 1961 خرج Feigenbaum بمفهوم المراقبة الشاملة للجودة متأثراً بالمفهوم الياباني السابق، وموضحاً أن الجودة تقع أساساً وبالدرجة الأولى على إدارة الانتاج. أما الأنشطة الأخرى بما فيها مراقبة الجودة فمسؤوليتها ثانوية، وأن التركيز يجب أن يكون على انتاج وحدات جيدة أولاً قبل اكتشاف الوحدات المعيبة - بالفحص-بعد ظهورها. واتخذ هذا المفهوم شعار " الجودة من المنبع". وسارعت المصانع الأمريكية إلى تبني هذه الفلسفة لتدعيم قدراتها التنافسية مع المصانع اليابانية. وقد طور اليابانيون هذا المفهوم وكرسوا أنفسهم له بالإضافة لأسلوب " لا أخطاء"، بدلا من أسلوب مستويات السماح الذي يسمح بقبول نسب من الوحدات المعيبة ضمن حدود سماح معينة، ونجحوا في ذلك لأنهم تبنوا فلسفة منع الأخطاء بدلا من اكتشافها، بفضل ما طوروه من نظم الإنتاج ومراقبة الجودة [السيد مصطفى، 2005، ص18-19].

وفي سنة 1962 ظهر مفهوم حلقات الجودة في اليابان الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (JUSE)\* نقلا عن أسلوب مراقبة الجودة الذي اتبعه الأمريكيون، وهو عبارة عن مجموعات تطوعية صغيرة من العاملين (عمال، مهندسون، رجال بيع....) تجتمع دوريا-غالبا أسبوعيا-مع منسق الحلقة لمناقشة وحل مشكلات الجودة والتكلفة والانتاجية، وما إن حل عام 1980 حتى وصل عددها إلى أكثر من 200 ألف حلقة تمارس عملها في المؤسسات اليابانية [السامرائي، 2007، ص23]، وامتد تطبيق هذا المفهوم منذ بداية السبعينات من اليابان إلى الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية.

وفي نفس السنة 1962 وبعد خمسة أشهر من ظهور حلقات الجودة باليابان، ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم " لا أخطاء"(Zero Defects) الذي يقوم على تصميم برامج تستهدف الأداء السليم في المرة الأولى، إلا أن هذا المفهوم كما يرى "إيشيكاوا" فشل في إدراك أن مشكلات الجودة تنشأ عن نظام المؤسسة ككل وليس عن العمال فقط، وأنه على خلاف فلسفة حلقات الجودة، فقد طلب هذا المفهوم

\* JUSE : Union of Japanese Scientists and Engineers

من العامل أن يلتزم بمعايير العمل دون محاولة مناقشتها وتقييمها لتحسينها [السيد مصطفى، 2005، ص20].

وفي سنة 1985 بلور "ديمنج" مفهوم المراقبة الشاملة للجودة، محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفالة سبل تعزيزها. وأن الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة، وهذا ما يتطلب تدريب العاملين على الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة، والاهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دوريًا بما يسهم في منع قصورها، وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من المنبع بدلًا من تأكيدها بعد الإنتاج [السيد مصطفى، 2005، ص 20].

يرى جوران أن القرن العشرين كان قرن الاهتمام بالإنتاجية، بينما سيكون القرن الواحد والعشرين قرن الاهتمام بالجودة.

## 2. مفهوم الجودة

تعرف كلمة جودة باللاتينية بأنها كلمة مشتقة من Qualities ويقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلابته أو طبيعة الشخص ودرجة صلاحه [الوادي وآخرون، 2012، ص 24]، وكانت تعني قديماً الدقة و الإتقان [الدرادكة وشبيلي، 2002، ص 15]، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتجًا جيدًا أو خدمة جيدة.

أما في اللغة العربية فإن الأصل الاشتقاقي للجودة هو: (ج ود) وهو أصل يدل على التسمّح بالشيء وكثرة العطاء<sup>1</sup> [معجم المقاييس 493/1]. والجواد: السخي، وقيل: هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة لآخر من ذل السؤال. ومن اشتقاقته: الجيد: ضد الرديء. وجاد الشيء، يوجد جودةً، وجودةً: صار جيدًا. وقد جاد جود، وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال أجاد فلان في عمله وأجودَ، وجاد عمله يوجد جودةً. ورجل مجيد: أي يجيد كثيرًا. وبيّن الجودة: أي رائع [تاج العروس، 4 / 203-204]<sup>2</sup>. ويقال هذا شيء جيّد: بيّن الجودة والجودة. وعليه فإن المعنى اللغوي يتضمن: العطاء الواسع والأداء الجيد الذي يبلغ حدًا فائقًا.

فالجودة تعني التطابق مع احتياجات المستفيد ومن ثم فإن الجودة تقتضي منع الأخطاء والوقاية منها وليس مجرد اكتشافها، ومعيار الجودة هو الخلو من العيوب ومقياسها هو التكلفة سواء تكلفة الأخطاء وتكلفة الإصلاح ومنع حدوث الخطأ مرة أخرى.

لقد اختلفت تعريفات الجودة في الأدب الإداري الأمر الذي أدى إلى تصنيف تعريفاتها في مجموعات متجانسة تعكس ذات المنطلق في فهم الجودة، وتبعًا لذلك نجد المنطلق الفني، منطلق الإنتاج أو التصنيع، منطلق التسويق، المنطلق الإحصائي والمنطلق الاقتصادي وغيرها.

1 : أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، من الموقع: <https://archive.org/stream/mmlmml/mml0#page/n0/mode/1up> أطلع عليه يوم 2012/7/12  
2: محمد بن محمد بن عبد الرزاق المرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، مطبعة حكومة الكويت، 1982، من الموقع <https://ia902605.us.archive.org/28/items/FP62880/taga04.pdf> أطلع عليه يوم 2012/7/12

يعرف قاموس (1985) Websber الجودة بأنها مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة أو خاصية منفردة أو شاملة. ويعرفها قاموس Oxford أنها درجة التميز أو الأفضلية [السامرائي، 2007، ص 29] ويرى Crosby أن الجودة هي المطابقة للمواصفات أو للمتطلبات [Crosby, 1979,p 19]. أما Juran فيرى أن الجودة هي الملائمة للاستعمال [JURAN, 1983,p 15].

يعرف Taguchi الجودة بأنها تفادي الخسائر التي يتحملها المجتمع نتيجة المنتج الذي يوجه للمستعمل، وتتضمن تلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تحقيق وتلبية توقعات الزبون، والفشل في تحقيق خصائص الأداء وغيرها من التأثيرات الجانبية الناتجة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها [الطائي وقداة، 2008، ص 29].

يرى Deming أن الجودة يجب أن ترضي حاجات الزبون الحالية والمستقبلية. أما Feignbaum فيعرف الجودة بأنها المزيج الكلي لخصائص السلعة أو الخدمة الناتجة عن التصنيع والتسويق والصيانة، والذي من خلاله ستلبي السلعة أو الخدمة توقعات الزبون عند استخدامها [جودة، 2008، ص 20].

لقد عرفها Evans بأنها مجموعة الخصائص والسمات التي يحملها المنتج ولها القدرة على اشباع حاجات محددة لدى الزبائن [Evans & James,1993,p41]، بينما عرفها Hill على أنها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه الأفضل [الطائي وآخرون، 2009، ص 56].

فالجودة تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الإشباع الذي حققه المنتج ومتطلباته وتوقعاته بما يضمن الاستمرار والبقاء والامتياز والقدرة على المنافسة [متعب وآخرون، 2007، ص 180].

أما التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية فنجد أن الجمعية الأمريكية للجودة تعرفها على أنها "مجموعة الخصائص والمميزات للسلع والخدمات التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية للمستهلك" [الطائي وقداة، 2008، ص 29].

عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة" [الطائي وآخرون، 2009، ص 60]. وعرفت الجمعية الفرنسية للمواصفات \* AFNOR على أنها "قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة الزبائن" [Demeure,2003,p 142]

وتضمنت المواصفة القياسية الدولية لمصطلحات الجودة إصدار عام 1994 تعريفا للجودة باعتبارها: مجموعة الخواص والخصائص الكلية التي يحملها المنتج أو الخدمة وقابليته لتحقيق الاحتياجات والرضا

\* AFNOR : Association Française de Normalisation.

أو المطابقة للغرض والصلاحية للغرض Quality is Fitness for use هو أكثر تعريفات الجودة ملائمة.  
[ISO, 9000- 1994]

وتعرف الجودة حسب النظام الدولي القياسي ISO 9000 العام 2000 بأنها "مجموعة الصفات المميزة للمنتج (أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص) والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" [ISO, ISO 9000- 2000].

إن تعريفات الجودة السابقة قد تذهب إلى التركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلاً تعريف Crosby (1979) كان يركز على **جودة المطابقة** وهو منطلق القائم بعملية التصنيع. بينما في تعريف Juran (1974) كان التركيز على **جودة الأداء** وهو منطلق القائم بالتسويق الذي يهتم باحتياجات الزبون. أما من يعمل بالهندسة (المنطلق الفني) فيركز على **جودة التصميم** وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية. أما الاتجاه الحالي والحديث فيركز على **المفهوم التكاملي للجودة** الذي يجمع بين الأوجه الثلاثة السابقة وتأثيرها المتبادل بما ينعكس في النهاية على ما يستلمه الزبون، ويكون رد فعله الإيجابي أو السلبي.

ومما سبق يتضح أن هناك تفاعل مستمر بين أوجه الجودة الثلاثة لتقديم المنتج إلى الزبون، وهو ما أعطى أهمية قصوى للمفهوم التكاملي للجودة.

**جودة التصميم Quality of Design:** هي الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة ولقطاع سوقي معين. وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للخصائص المتفق عليها [الطائي وقداة، 2008، ص 33]. إذ يقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة، ويجب أن يراعي قرار التصميم متطلبات الزبون [الوادي وآخرون، 2012، ص 20].

**جودة المطابقة Quality of Conformance:** تشير إلى إمكانية تحقيق التصميم الذي يرغب به الزبون وتنفيذه، وهي تمثل تحدياً لأنه يتطلب الاستخدام الصحيح والمتطور لتكنولوجيا الإنتاج [الطائي وآخرون، 2009، ص 71].

**جودة الأداء: Quality of Performance** تعني قدرة المنتج على تحقيق الغرض الذي صنع من أجله، كما تشير إلى حسن أداء المنتج في السوق أو مدى حسن إدراك وقبول المنتج من الزبون عند استعماله. وهي تعبير عن درجة رضا الزبون عن المنتج.

## ثانياً: أهمية الجودة

إن البحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد، وهو ما يحتم على المؤسسة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون. ولتحقيق هذا التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءاً فاعلاً في

انتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وأن يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة [إبراهيم الحداد، 2009، ص 22] وتحتل الجودة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسة المنتجة للسلعة أو الخدمة أو بالنسبة للمستهلك الذي يفتنيها، ويمكن تلخيص أهمية الجودة فيما يلي :

### 1. أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

❖ **سمعة وشهرة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، وهو ما يضيف على المؤسسة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات الزبائن.

❖ **المسؤولية القانونية عن المنتج:** إن المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات ونتاجها، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لابد أن تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء [الطائي وآخرون، 2009، ص 73].

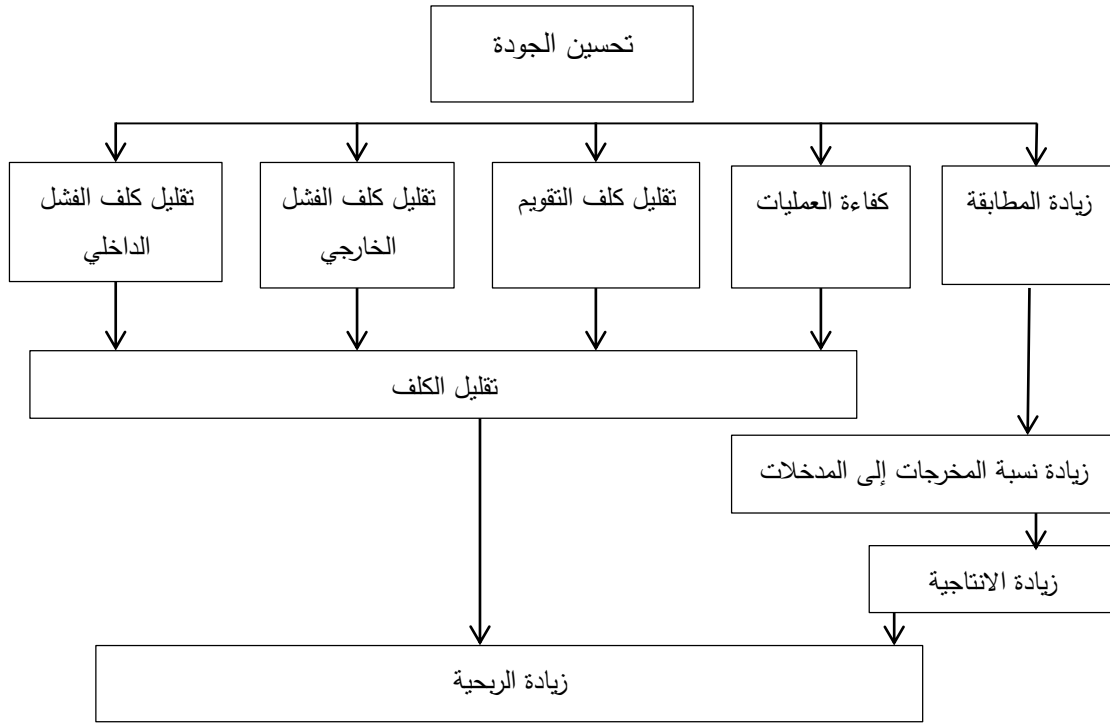
❖ **التطبيقات الدولية:** من أجل احتلال المؤسسة لوضع تنافسي مرضي على المستوى العالمي، فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتج يجب أن يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية، حتى تضمن المؤسسة بقاءها، فحصول المؤسسة مثلا على شهادة ISO9000 يتطلب منها الالتزام بالموصفات المحددة والمنفق عليها دوليا في مجال الجودة. كما أن حصول المؤسسة على هذه الشهادة لا يعني توقف المؤسسة عن التطوير والتحسين المستمر لجودة منتجاتها [الوادي وآخرون، 2012، ص 41].

❖ **التكاليف:** إن المستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المؤسسة، وذلك من خلال زيادة المنتجات التالفة والمعيبة والمرفوضة، بالإضافة إلى تكلفة فقدان الزبائن وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة [عمر، 2000، ص 13].

❖ **زيادة الأرباح والحصة السوقية:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرصة لاكتشاف الأخطاء وتلافيها، وبالتالي تجنب تحمل تكلفة إضافية ومنه تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة ربح المؤسسة. إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 % من رقم أعمال المؤسسة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا الزبائن على منتجاتها [DETRIE, 2001 ,p 35].

ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الشكل أدناه:

شكل رقم 1-1: تحسين الجودة وأثره في تحسين الانتاجية وزيادة الأرباح



المصدر: يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، مرجع سابق، ص 74

## 2. أهمية الجودة بالنسبة للزبائن

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعداً لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، إن الزبائن هم من يحددون مواصفات الجودة وتتعاكس أهمية الجودة بالنسبة للزبائن من خلال:

- ❖ **الرضا:** فلا يمكن للمؤسسات أن تستحوذ على حصة سوقية معتبرة وتحافظ عليها إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة متميزة وترضي رغبات الزبائن واحتياجاتهم. ويضيف Peter Drucker أن جودة المنتج أو الخدمة ليست ما نضع داخله بل هي ما تجعل الزبون ينجذب نحوه [Kotler, 2003, p 156].
- ❖ **الولاء:** إن الاحتفاظ بزيون موجود مسبقاً وضمان ولائه يكلف خمس مرات أكثر من اكتساب زيون جديد، فضمام ولاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبّي رغباتهم واحتياجاتهم. إن الجودة هي رؤية زبائننا يعودون إلينا وليست منتجاتنا [Kotler, 2003, p 156].

### 3. أهمية الجودة بالنسبة للعمال

إن تطبيق منظور الجودة في المؤسسة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية. فمنهج الجودة يساعد على تحقيق الأداء الجيد الذي ينتج عن كفاءة العاملين في المؤسسة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات [DETRIE, 2001,p 35].

وعليه فالجودة هي ضمان وفاء زبائننا وهي أفضل وسيلة لمواجهة المنافسة الأجنبية، وهي الطريقة الوحيدة لزيادة حصتنا السوقية وتحقيق أرباح أكبر [Kotler, 2003,p 156].

أما المخاطر التي قد تتحملها المؤسسة جزاء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة، فتتمثل في:

- زيادة شكاوى الزبائن بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم بما يؤثر سلبا على سمعتها في السوق؛
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها؛
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة، الانحرافات، الإصلاحات، والتعويضات الناتجة

عنها وبالتالي تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق.

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أي مؤسسة هو جودة منتجاتها والاتجاه العالمي حاليا هو استطلاع توقع المستهلك من ناحية الجودة؛ ويصاحب ذلك الاتجاه الأكيد على حتمية التحسين المستمر للجودة للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي، وتقدر تكلفة عدم وجود جودة كنسبة من عائد البيع الكلي من 5% إلى 10% وقد تتعدى هذه النسبة في حالة تدهورها [عثمان، ص1].<sup>1</sup>

إن استخدام أساليب الجودة وطرقها المختلفة تساعد على تحقيق مكاسب للمؤسسات من خلال إنتاج منتج بمواصفات أفضل باستعمال تقنيات تحسين الجودة وخفض التكلفة من خلال أساليب ضبط الجودة؛ بما يساعد المؤسسة على كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن في الأسواق الحالية والمنافسة في أسواق جديدة من خلال خفض الأسعار الناتجة عن خفض التكاليف والإنتاج بمواصفات أفضل.

### ثالثا: أبعاد الجودة

إن ارتباط تعريف الجودة وأوجه الجودة بخصائص المنتج يجعل من تحديد مجالات تلك الخصائص أمرا أساسيا وهو ما يطلق عليه "أبعاد الجودة". تحرص منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق الرضا

<sup>1</sup>: جميل شيخ عثمان، أهمية الجودة "الجودة هي أول الأعمال" (شركة فورد)، مقالة من أنترنت، من الموقع [www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/105.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/105.doc) اطلع عليه يوم 2013/2/12

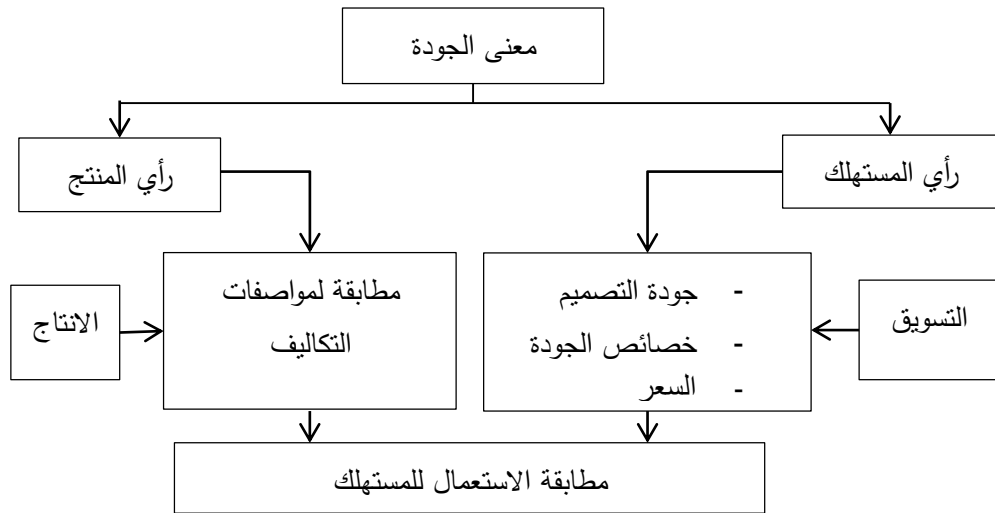
والسعادة لزيائتها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت تعمل على تطوير قابليتها على انتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من أبعاد الجودة.

تباينت أفكار وآراء المختصين في تحديد خصائص وأبعاد الجودة وإن كانت هناك بعض الأبعاد المشتركة بينهم، حيث نجد المهتمين بالعلوم الإدارية ومنهم (Ritzman & Krajwski) حددوا الأبعاد الفكرية للجودة من خلال التأكيد على الجودة من وجهة نظر المستهلك ومن هذه الأبعاد هي: مطابقة المواصفات، القيمة، المطابقة للاستخدام، الدعم، الاعتبارات النفسية [السامرائي، 2007، ص 56].

يلاحظ أن هذه الأبعاد حددت للجودة من وجهة نظر المستهلك وكلما استطاعت المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجاته؛ فإن هذه المؤسسة تعمل بكفاءة وفعالية وهذا مؤشر على نجاحها.

إن هذا الترابط بين المستهلك والمنتج يعكس الأبعاد الفكرية للجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج في آن واحد، كما حددها (Russel & Taylor)، وهي موضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم 1-2: وجهة نظر المستهلك والمنتج للجودة



المصدر: مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص 57

أصبحت الجودة عاملا مهما في اختيار المستهلك للسلع والخدمات، إذ يقول إدوارد ديمنج "المستهلك هو الجزء المهم في خط الإنتاج ويجب أن تهدف الجودة إلى تلبية حاجاته الحالية والمستقبلية"، وعليه فإن جودة السلعة والخدمة حسبته تتحدد بما يريده المستهلك وما يرغب بأن يدفع ليحصل عليه [النعيمي وآخرون، 2009، ص 32].

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن المستهلك يرغب في سلع وبيضاء وخدمات تتوفر فيها جودة التصميم مع حقائق مرغوب فيها وتتسم بالجودة والسعر المناسب، بينما يتجه البعد الفكري للجودة للمنتج

في اتجاه التأكيد على المطابقة للمواصفات الموضوعية وكذلك تخفيض التكاليف التي يتحملها المنتج نتيجة العمل على أساس نظام الجودة، الذي يتم تصميمه وقياسه في المؤسسة، أي أن تطلعات المنتج بخصوص الجودة تلتقي مع تطلعات المستهلك.

إن الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد ويمكن قياس جودة السلع بسهولة نظرا للخصائص المادية التي تتمتع بها، وقد صنفت هذه الأبعاد إلى ثمانية أبعاد هي:

**1. الأداء Performance:** يشير هذا البعد إلى خصائص التشغيل الأساسية للمنتج. يُعرف (Evans) الأداء بأنه " خصائص التشغيل الأساسية للمنتج" [Evans & James, 1993,p43]. كما أن الأداء يعني "الخصائص الرئيسية للمنتج أو الخدمة" [Stevenson, 1999,p 420]. يعتبر هذا البعد قابل للقياس، ويتحدد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج.

**2. الهيئة أو المظهر (الخصائص الثانوية) Features:** وهي الخصائص المكملة للخصائص الرئيسية والتي تضيف قيمة لجودة المنتج [الطائي وآخرون، 2009، ص 77]. إن الهيئة تعني الفقرات التي تضاف إلى الشكل الأساسي للمنتج [Russell & Taylor, 2000,p79].

**3. المعولية Reliability:** وهي احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة وطول تلك الفترة [الطائي وقداة، 2008، ص 37]. كما تشير إلى الاتساق والثبات في الأداء [السامرائي، 2007، ص 59]، ويجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهزا وقت الطلب.

**4. المطابقة Conformance:** تمثل درجة تطابق المنتج مع مواصفات التصميم، كما تعني قياس المنتج النهائي مع المواصفات الموضوعية مسبقا للتأكد من تطابق وتمائل التصميم مع المواصفات<sup>1</sup>. [صالح محمد، ص 11] المطابقة هي "الدرجة التي يكون المنتج فيها متوافق مع التصميم المحدد" [Noori & Russell, 1995,p 51]. يشير هذا البعد إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج مع توقعات المستهلك والأداء الصحيح من أول مرة [السامرائي، 2007، ص 59].

**5. الديمومة (المتانة) Durability:** ويقصد بها طول مدة استخدام المنتج اقتصاديا وتكنولوجيا قبل أن يتم اهتلاكه بصورة نهائية [إبراهيم الحداد، 2009، ص 24]. وتعرف بأنها "الحياة أو العمر الذي يعمل به المنتج قبل تلفه أو استبداله" [Evans & James, 1993,p43]. فالمتانة تشير إذن إلى معدل العمر الاقتصادي للمنتج قبل الاهتلاك أو الاستبدال.

<sup>1</sup>: حيدر صالح محمد، أهمية أبعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي-دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة-مقالة في أنترنت من الموقع [www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=48697](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=48697) أطلع عليه يوم 2013/2/25

6. **القابلية للخدمة Serviceability**: يقصد بها سهولة وسرعة الحصول على الإصلاح [النعيمي وآخرون، 2009، ص33] وتعني إمكانية تعديل أو تصليح المنتج وكلفة ووقت التصليح، فضلا عن مدى توفر أدوات وقطع الغيار وخدمات ما بعد البيع.

7. **الجمالية Aesthetics**: تعني "منظر المنتج وما يحمله من صفات تتعلق به كالصوت، الذوق، الرائحة أو الإحساس بالمنتج من خلال هذه الصفات" [Evans & James, 1993, p43]. فالجمالية تشير إلى الهيئة الخارجية للمنتج أو الإحساس الذي يولده امتلاك المنتج أو مخاطبة الحواس [إبراهيم الحداد، 2009، ص24]. ويعد هذا البعد من أكثر أبعاد الجودة وضوحا للزبون وخضوعه للحكم الشخصي. [Chase et Al, 2003, p220]

8. **الجودة المدركة Perceived Quality**: وتشير إلى انطباع المستهلك ومدى شعوره بالثقة اتجاه المنتج. إن عملية الإدراك تنتج من الخصائص الجوهرية الباطنية للمنتجات كالعلامة التجارية والإعلان، وسمعة المؤسسة لها أهمية بالغة في تحديد هذا الإدراك [النعيمي وآخرون، 2009، ص34]. فالجودة المدركة تتعلق بشكل مباشر بسمعة المؤسسة المصنعة للمنتج [Chase et Al, 2003, p220].

لقد تناول Philip Crosby الجودة من أبعاد أخرى هي [السامرائي، 2007، ص 58]:

- يجب أن تكون الجودة مطابقة للمتطلبات، وأن تكون المتطلبات المطلوبة محددة بوضوح مما يجعل أي فرد من العاملين يتوقع ما هو مطلوب منه؛
- التأكيد على مبدأ الوقاية، وهي نتيجة التدريب والالتزام والضبط والقيادة؛
- معيار أداء الجودة هو "المعيب الصفري" وعليه لا بد من عدم تحديد أي مساحات للأخطاء؛
- قياس الجودة يعني سعر عدم المطابقة.

ويعرف Philip Crosby الجودة على أنها السلعة أو الخدمة المتحررة من العيوب وذلك من خلال تحقيق المعيب الصفري.

## المطلب الثاني: جودة الخدمة المصرفية مفاهيم نظرية

تعتبر جودة الخدمة المصرفية من الأساسيات التي تسبق إرضاء الزبائن وفي المقابل فإن رضا الزبائن يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للزبون وإدراكه، فإن جودة الخدمة المصرفية تعتبر شرطا أساسيا لإشباع رغبة الزبون وللاحتفاظ به.

### أولا: مفهوم الخدمة

تعرف الخدمة على أنها "أداء محقق من طرف المؤسسة، وتشمل كل نشاط مقدم من طرف إلى طرف آخر بدون تحويل ملكية سلع ملموسة" [Bréchnignac-Roubaud, 2002, p71]. من خلال هذا التعريف يتبين أن الخدمات تمتاز بكونها غير مرئية، ولا يمكن نقل ملكيتها.

كما تعرف على أنها "نشاط أو منفعة مقدمة من طرف إلى طرف آخر، وقد تكون عملية التقديم مرتبطة بمنتج ملموس، في حين المنفعة المنقولة غير ملموسة" [Lovlock et al, 2004, p9].

وتعرف على أنها "نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويمنح فوائد للمستهلكين في وقت ومكان معينين لإحداث تغيير مرغوب بالاستفادة من تجربة الخدمة" [Lapert et Munos, 2010, p18]

ولهذا فعند الحديث عن الخدمات، فإننا نتعامل مع شيء غير ملموس والذي شراؤه ليس بالضرورة أن ينتج عنه ملكية، بمعنى نقل مادي للشيء أو حيازته ولكن عند انتاجه أو أثناء ذلك نحصل على منافع. ويبقى تقديم خدمة ذات نوعية جيدة وخلق قيمة للزبون هو الحجر الأساس للنجاح.

### ثانيا: مفهوم الخدمة المصرفية

تعرف الخدمة المصرفية على أنها "مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي يقدمها البنك بغرض تلبية حاجات ورغبات الزبائن" [يوسف و الصميدعي، 2001، ص 261].

كما تعرف على أنها "تلك الخدمات المؤداة من طرف المؤسسات المالية التي تتضمن الخدمات المقدمة للزبائن" [Valente, 1993, p572]. كما فسرت بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكائن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل البنك؛ والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدراً لأرباح البنك من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين" [العجارمة، 2005، ص 32].

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ بأن الخدمات المصرفية مجموعة من الأنشطة والمنافع غير الملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها، وتقدم في الغالب من خلال جهد موظفي ومدراء البنوك وأيضاً من خلال بعض الأجهزة العديدة مثل الصراف الآلي والكمبيوتر، كما أن الخدمة المصرفية لا يمكن فصل إنتاجها عن استهلاكها من قبل زبائن البنوك وتختلف الخدمات باختلاف مقدم الخدمة وأحياناً تختلف عند نفس المُقدم باختلاف وقت تقديمها.

### ثالثاً: خصائص الخدمة المصرفية

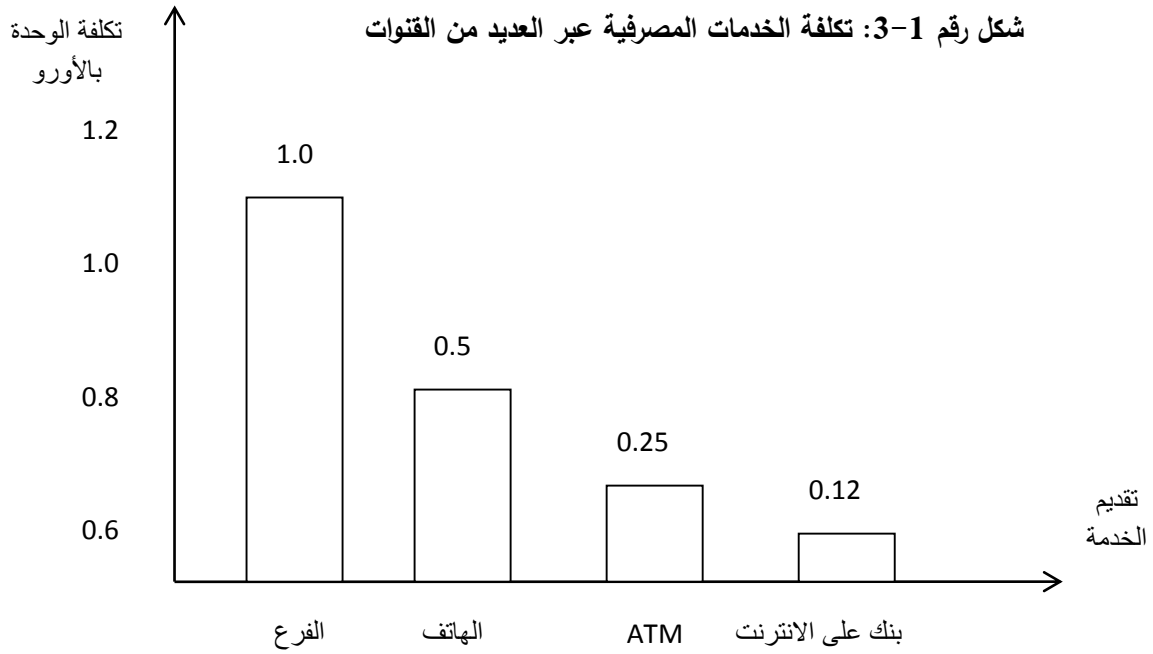
تتميز خدمات البنوك التجارية ببعض المميزات، فإضافة إلى تلك الخاصة بالخدمات عموماً يمكننا ذكر أهم خصائص الخدمات المصرفية كما يلي:

1. منتجات غير ملموسة: تتصف الخدمات المصرفية بأنها غير ملموسة حيث إنها لا تشغل حيزاً من الفراغ، فالخدمة المصرفية تتميز بأنها تباع أولاً ومن ثم يشعر الزبون بقيمة التعامل بها ومدى

- إشباعها لحاجاته بمعنى أنه يلمس مزاياها بعد التعامل بها وليس قبل التعامل بها [معلا، 1994، ص 53].
2. **تكامل الخدمة المصرفية (التلازم):** إن من خصائص الخدمة أنها تتميز بعدم إمكانية الفصل بين إنتاجها وتوزيعها بمعنى أنه لا يمكن إنتاج الخدمة وتخزينها ومن ثم بيعها لذلك فإن أسلوب البيع الوحيد للخدمة المصرفية هو أسلوب البيع المباشر من خلال شبكة فروع البنك [يوسف والصميدعي، 2001، ص 65].
3. **فردية النظام التسويقي للخدمة المصرفية:** تتصف الخدمة المصرفية باعتمادها على نظام التسويق الفردي والمباشر من خلال شبكة الفروع الأمر الذي يجعل عملية الرقابة على الأداء سهلة بمعنى أن بيع الخدمة المصرفية يعتمد على العلاقات الشخصية بين الموظف والزيون [معلا، 1994، ص 54].
4. **الحاجة إلى هوية ومفهوم خاص:** إن الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لا تختلف عن بعضها إلا في حدود ضيقة فهي على قدر كبير من التشابه والنمطية، الأمر الذي برجل التسويق البحث عن عناصر معينة يمكن من خلالها تمييز المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك التابع له عن تلك المنتجات التي تقدمها البنوك الأخرى [الخضيرى، 1999، ص 45].
5. **الانتشار الجغرافي:** تقوم البنوك بإنشاء شبكة فروع لها حتى تستطيع تقديم وعرض خدماتها للوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من المنتفعين وتلبية حاجات ورغبات أكبر قدر من الزبائن [العجارمة، 2005، ص 33].
6. **المدى الواسع للخدمات المصرفية:** تقدم البنوك مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات المصرفية لأن التنوع في تقديم الخدمات المختلفة يحقق احتياجات ورغبات الزبون، كما يقلل من تركيز المخاطر في العمل المصرفي [معلا، 1994، ص 89].
7. **الموازنة بين النمو والمخاطر:** إن بيع منتجات مالية يترجم بشراء خطر، لذا على البنك العمل على إيجاد توازن بين التوسع في نشاطاته والحذر من المخاطر. [Zollinger et Lamarque, 2004, p29]
8. **الاعتماد على الودائع:** تعتمد البنوك على الودائع في تأدية أغلب خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق الأرباح [يوسف و الصميدعي، 2001، ص 65].
9. **الطلب على الخدمات المصرفية متذبذب:** يتميز الطلب على الخدمات المصرفية بالتذبذب، ويرجع ذلك للتغيرات التي تطرأ على الحياة الاقتصادية بصفة عامة، وما لها من آثار على القطاعات الأخرى [Zollinger et Lamarque, 2004, p29].
10. **صعوبة تقييم الخدمات المصرفية:** إن الخدمات المصرفية غير ملموسة وعليه يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعية لها، ولعدم قدرة البنك على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية،

فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه لها وهذا ما يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمة المصرفية [يوسف و الصميدعي، 2001، ص 65].

11. استخدام أحدث التقنيات في تقديم الخدمات المصرفية: إن التطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الأجهزة والبرمجيات وسعت من الخيارات المتاحة أمام الزبائن كما ساعدت البنوك على إعادة هندسة عملياتها المصرفية وتنويع خدماتها، كتقديمها مثلاً من خلال أجهزة الهاتف وشبكة الإنترنت حيث أتاح الإنترنت للبنوك تقديم خدماتها ليس داخل الحدود الجغرافية لبلادها فقط بل في كل أنحاء العالم. وقد اتجهت البنوك إلى تسويق منتجاتها عبر شبكة الإنترنت لما تقدمه من تكلفة منخفضة مقارنة مع الوسائل الأخرى للاتصالات، فحسب دراسة لمكتب hamilton، Bouzallen التكلفة الوحيدة للمعاملة في الوكالة 1 €، على الهاتف 0.5 €، على الإنترنت 0.12 € [tylecote & Tahren ,2000 ,p11]. حيث يوضح لنا الشكل التالي ذلك.



Source : Andrew tylecote,saida Tahren ,Innovation in banking –review from point of view of corporate governance ,October 2000 ,p 11 .site : www.adr.com

إذ من خلال الشكل أعلاه نجد أن تكلفة المعاملات في الوكالات مرتفعة بسبب التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة التي تتحملها البنوك في تعاملاتها مع الزبائن، في حين أن أدنى تكلفة تسجل على التعامل بالإنترنت.

## رابعاً: مفهوم الجودة في قطاع الخدمات

تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع الملموسة، ووفقاً لما تم معرفته في مطلب سابق فإن الجودة تعني "الخلو من العيوب" أو "المطابقة للمواصفات أو للمتطلبات" أو "إنجاز الشيء على الوجه المطلوب من أول مرة"، إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات [الحداد، 1999، ص336]

وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمة قياساً على السلع المادية [الضمور، 2002، ص ص 360-361]:

- إن خاصية الملموسية في العديد من الخدمات تعني أنه من الصعب قياس وتقييم جودة الخدمة؛
- خاصية التلازم بين الخدمة ذاتها ومقدمها تظهر أهمية ودور الناس في عملية المبادلة وتأثيرهم على مستويات الجودة؛
- صفة عدم التجانس في طبيعة الخدمة تعني بأن الخدمة لا يمكن إعادة انتاجها أو إعادة تقديمها بنفس الدقة وأنها دائماً متغيرة إلى حد ما؛
- إن صفة الفئائية في طبيعة الخدمة قد تؤدي إلى عدم رضا الزبون إذا لم يلبي طلبه، وبالتالي قد يختلف حكمه على جودة الخدمة.

إن المدخل الأكثر شيوعاً في تحديد وقياس جودة الخدمة هو المدخل الذي يعتمد على حكم المستهلك، فالفكرة الأساسية لهذا المدخل هي أن الجودة وهمية وأنها ترتبط بقوة بحاجات وتوقعات الزبائن وأنهم يستخدمون طرق ومعايير مختلفة للحكم على جودة الخدمة.

تعرف جودة الخدمة على أنها "مقياس لمدى نجاح مستوى الخدمة المقدمة، فهي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها" [Parasuraman et Al, 1985,p 42].

إن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه، وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة واحترام وقته والاهتمام الدائم به [إسعيداني و بوصالح، 2010، ص 11].

كما تعرف جودة الخدمة على أنها تقييم لمدى نجاح الخدمة المقدمة بما يتوافق وتوقعات الزبائن، فغالباً ما تقيم مؤسسات الخدمات جودة الخدمة التي تقدمها لزبائنهم بهدف تحسين خدماتها، تحديد النقائص وتقييم أفضل لرضا زبائنهم [Business Dictionary.com].

وتعرف جودة الخدمة بأنها "الفرق بين توقعات الزبائن لأداء الخدمة قبل حصولهم عليها وتصوراتهم للخدمة بعد تلقيها". كما تعرف على أنها "مقارنة شخصية يحكم من خلالها الزبون على الخدمات التي حصل عليها" [Santhiyavalli, 2011, p78]

## 1. مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تلعب جودة الخدمة دورا مهما في تصميم الخدمة وتسويقها حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين. كما تؤكد التوجهات المعاصرة على ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية كونها أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، والشريان الحيوي الذي يمد البنك بالمزيد من الزبائن والربحية العالية، ومن ثم زيادة قدرته على البقاء والنمو والاستمرار.

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة المصرفية من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا على السلع المادية، وظهرت العديد من التعاريف لجودة الخدمة المصرفية، حيث ينظر إليها كل تعريف من منظور معين، وسوف نعرض مجموعة من التعاريف:

تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "مقيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها" [الحداد، 1999، ص 336].

يجب أن تقاس جودة الخدمة المصرفية بمقاييس ترتبط بمدركات الزبائن، كما يمكن النظر لجودة الخدمة المصرفية على أنها محصلة التفاعل بين الزبون وبين عناصر تتعلق بالبنك نفسه. فجودة الخدمة المصرفية ماهي إلا مقياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات الزبون [التميمي، 2005، ص 203-204].

إن جودة الخدمة المصرفية هي "ملائمة ما يتوقعه الزبون من الخدمة المصرفية المقدمة إليه مع إدراكه للمنفعة التي يحصل عليها نتيجة حصوله على هذه الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبون هي التي تتلائم مع توقعاته لهذه الخدمة" [تركلي اسماعيل، 2007، ص 4].

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "سلسلة من العلاقات بين الزبائن والعاملين بالبنك ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل" [سمير أحمد، 2009، ص 68].

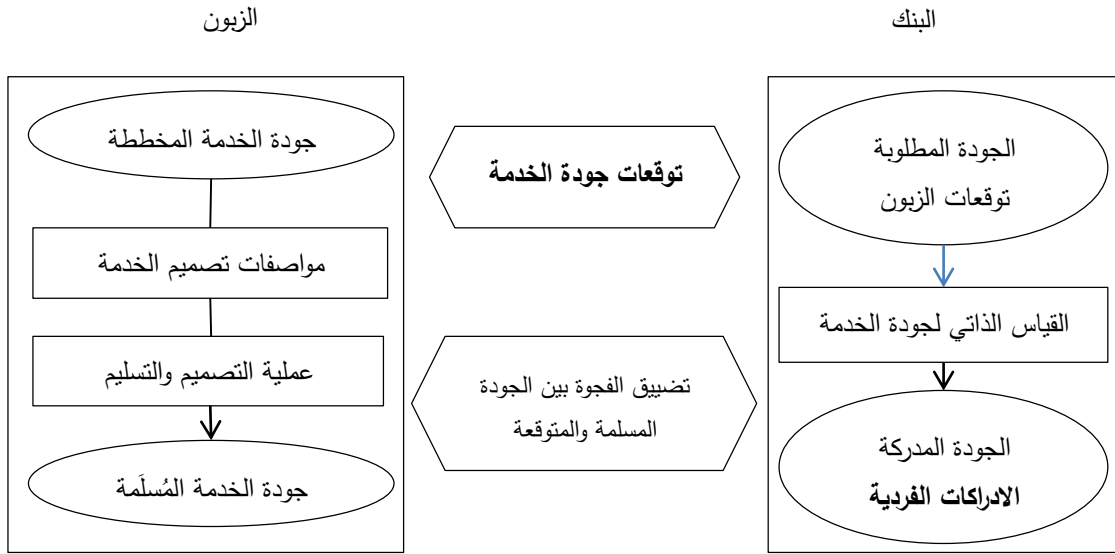
فجودة الخدمة المصرفية مجموعة الأنشطة التي ينتج عنها تحسين الخدمة المقدمة للزبون، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى أنشطة تتم قبل أداء الخدمة وأنشطة تتم عند الأداء وأنشطة تتم بعد الأداء.

وتعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغبتهم وأمانهم الناتجة عن التجربة السابقة مع البنك والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكه للخدمة الفعلية المقدمة إليه " [Dale,1999 :73].

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها "إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن" [الصرن، 2005، ص 32].

ونجد أن الزبون ينظر الجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن مقدم الخدمة.

شكل رقم 1-4: وجهة نظر جودة الخدمة في البنك



المصدر: رعد حسن الصرف، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مرجع سابق، ص 10

وترتكز الجودة على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل، حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة في كافة مصارف العالم نحو الزبون ومقابلة احتياجاته ومتطلباته، وكذلك تحسين مستوى الخدمات المقدمة له والتي تتوافق مع توقعاته.

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر داخلية وأخرى خارجية، واللتي إذا ما استخدمتا معاً بالشكل الصحيح فإنهما ستمكنان البنك من تحديد الفرص التنافسية وتعيينها، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل العميل، وتعتبر وجهة النظر الداخلية عن موقف الإدارة، فيما تعتبر وجهة النظر الخارجية عن موقف الزبائن واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات درويش، 2009، ص 6].

وبتطبيق مفهوم التسويق الحديث، فإننا نميل إلى تبني وجهة النظر الثانية، التي ترى أن مفهوم جودة الخدمة يكمن في إدراك الزبائن، لأن وجهة النظر هذه تعتمد في أساسها على فكرة الجودة النسبية الملموسة لدى الزبون، وتقاس الجودة على أساس كونها تمثل قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبون

وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وقد تلغى النمطية إمكانات التميز في الخدمة الذي يعتبر من متطلبات التنافس. ومن هذا المنطلق يبرز مفهوم جودة الخدمة كمجال من مجالات التميز النسبي، كما وظهرت في هذا السياق مفاهيم مثل خدمة الزبائن، سرعة إنجاز الخدمة، الخصوصية، السرية، والأسلوب الذي تؤدي به الخدمة ... كمجالات للتمييز في تقديم الخدمة [درويش، 2007، ص 5].

لقد أصبح واضحاً أن جودة الخدمات أمر ملح يواجه المؤسسات المختلفة، فلم يعد يكفي مجرد الإيمان بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة، وإنما يتطلب سعي الإدارة إلى الاهتمام بشكاوى الزبائن واقتراحاتهم ومعرفة انطباعاتهم عن الخدمة المقدمة، وتطوير جودة الخدمة، والارتقاء بمستواها حتى تصل إلى التميز الذي يطمح إليه مقدمو الخدمة والمستفيدون منها على حد سواء [درويش، 2009، ص 6].

جودة الخدمة هي "نتيجة عملية تقييم يقارن فيها الزبون توقعاته بالخدمة المقدمة له أو التي قدمت له"

[Grönroos,1984 ,p37]

يتضح مما سبق أنه توجد صعوبة في إيجاد تعريف محدد لجودة الخدمة المصرفية، ومنشأ تلك الصعوبة ناتج عن طبيعة الخدمة المصرفية غير الملموسة، فضلاً عن ذلك فإن تقديم الخدمات ولاسيما في المجالات ذات العمالة البشرية الكثيفة مثل البنوك تتفاوت بسبب مهارات العاملين ونوعية الزبائن والاختلاف في أوقات تقديم الخدمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن جودة الخدمة تتعلق أساساً بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلاً من استعمال الخدمة والفوائد المرجوة منها؛ كما تتعلق بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلاً، فجودة الخدمة ترتبط بقدرتها على إرضاء الزبون بصفة دائمة.

## 2. مستويات جودة الخدمة المصرفية

إن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة إلى الزبائن مستويات، وتنبأين الآراء في مستوى هذه الجودة، ويمكن التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية [Payne,1993 ,p 181] :

- **الجودة التي يتوقعها الزبون:** وتمثل الجودة التي يرى الزبائن وجوب توفرها؛
- **الجودة المدركة من قبل إدارة البنك:** وهي جودة تتوقع إدارة البنك بأنها ستشبع حاجات ورغبات الزبائن؛
- **الجودة الفعلية:** وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة فعلاً؛
- **الجودة الفنية:** وهي الجودة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية؛
- **الجودة المروجة للزبائن:** مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن يحصل عليه البنك من زبائنه عن تلقيهم للخدمات المقدمة لهم، كما تعد الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.

إن جودة الخدمة تتعلق بقدرة البنك على ملاقة توقعات الزبائن أو التفوق عليها، ويمكن ملاحظة جودة الخدمة من خلال قياس الأداء. ويجب على البنوك التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لزبائنهم من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظر البنك، حتى تتمكن من تصحيح النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ البنوك بزبائنهم الحاليين، وجذب زبائن جدد وتحسين أداء البنوك.

### المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة وأهميتها

تعرضت الكثير من الأبحاث في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة المصرفية، إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد.

#### أولاً: أبعاد جودة الخدمة

يرى بعض الباحثين أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية وهي: النواحي المادية material والتسهيلات Facilities والأفراد Personnel . بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات المصرفية تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية Physical quality والتي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة، وجودة المؤسسة Corporate quality، والتي تتعلق بصورة المؤسسة المصرفية والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية Interactive quality والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك وبين الزبائن. وفي تصنيف آخر للباحثين في جودة الخدمة المصرفية فقد تم التمييز بين جودة العمليات Process quality والتي يحكم عليها الزبائن أثناء تأدية الخدمة، وبين جودة المخرجات Output quality والتي يحكم عليها الزبائن بعد الأداء الفعلي للخدمة [الحداد، 1999، ص 341-342].

كما يميز بعض الباحثين بين ثلاثة أبعاد مختلفة لجودة الخدمة المصرفية وهي:

**الجودة الفنية Technical quality** إذ تتطلب الاعتماد على موظفي البنك ذوي الخبرات والمعارف المتميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة. ويلائم هذا النوع الخدمات المصرفية المعقدة حيث تعد المعرفة الفنية مطلباً أساسياً. **والجودة الوظيفية Functional quality** والتي تركز على المصادفة الخدمية والكيفية التي تقدم بها الخدمة، وهي تتطلب التفاعل النفسي بين البنك وزبائنه. ويجب أن تسعى إدارة البنك لتعزيز جودة خدماتها المصرفية من خلال تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية، ومتابعة احتياجات وتوقعات الزبائن، وقياس الجودة ورضا الزبائن. ثم يقوم البنك بإعادة تنظيم حول الزبون، وتحديد الأدوار الجديدة لمديري ومسرفي البنك وتحقيق الانتاجية المصرفية، وقياس وتخفيض تكاليف الخدمة المصرفية، وبناء قاعدة متينة لكسب ولاء الزبون [الصرن، 2007، ص 201] أما البعد الثالث فيطلق عليه **الصورة الذهنية للبنك Corporate image** والذي يعكس انطباعات الزبائن عن البنك، والتي

تتوقف بدورها على تقييم الزبائن للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة [Parasuraman & others, 1985,p 42]

يمكن أن تتمثل أبعاد جودة الخدمة المصرفية في المظاهر المادية الملموسة المحيطة بأداء الخدمة، والجودة التفاعلية التي هي نتاج التفاعل ما بين الموظف والزبون عند أداء الخدمة، وجودة البنك وسمعته. كما يعتبر البعض أن عوامل اختيار البنك قد تكون إحدى الأبعاد التي يستخدمها الزبائن عند تقييم جودة الخدمة المصرفية المقدمة، وتتمثل في سمعة البنك وقوة مركزه المالي، الدور الفاعل الذي يساهم به في تطوير المجتمع وتنميته، وموقعه من حيث قربه أو بعده عن منزل الزبون أو مكان عمله، ومعاملة موظفي البنك للزبائن، بالإضافة إلى ملاءة البنك ماليا حيث يعد هذا البعد ثقة الزبون بالبنك [معلا، 1994، ص ص112-115].

يرجع أصل أبعاد جودة الخدمة إلى المزيج التسويقي الخدمي والخصائص التي تميز الخدمات، كما يرجع أيضا إلى الموظفين الذين يقدمون الخدمات، أما الباقي فيرجع إلى التسهيلات والوسائل المستعملة في إنتاج الخدمة وتوفيرها.

وقد توصل الباحثون إلى أن المعايير التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكاتهم، وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة المصرفية، تمتد لتشمل عشرة أبعاد أساسية من خلال النموذج الذي وضعه Parasuraman, Zethaml and Berry سنة 1985 كأول نموذج لقياس وتفسير جودة الخدمة، و هذه الأبعاد هي [Lovelock, 1996, p 465]:

1. **الاعتمادية Reliability**: وتعني الاتساق في الأداء، وتشير إلى قدرة مقدم الخدمة المصرفية على أداء الخدمة الموعودة بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الدقة والصحة. فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء؛
2. **سرعة الاستجابة Responsivenss**: رغبة وجاهزية العاملين لتقديم الخدمة، مساعدة الزبائن والرد السريع على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة؛
3. **الأمان Security**: خلو المعاملات المصرفية من الخطورة؛
4. **المصداقية Credibility**: يعد من الأبعاد المهمة في جودة الخدمة المصرفية، ويقصد بها قدرة الإدارة المصرفية على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها نحو الزبائن؛
5. **إمكانية الوصول للخدمة Accessibility**: أي إمكانية الوصول إلى الخدمة والحصول عليها، كما لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه تيسير الحصول على الخدمة؛

6. **معرفة وفهم الزبون Understanding**: ويقصد به الجهد المبذول للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، ومواءمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة، كما يتضمن الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه؛

7. **الكفاءة أو القدرة Competence**: توفير الخدمات بكفاءة وجدارة، ويمكن للبنوك تحقيق هذا البعد من خلال توفير المهارات والخبرات اللازمة التي تساعد الإدارة المصرفية على تقديم خدماتها بمستوى عالٍ من الجودة؛

8. **الاتصال Communication**: تقديم المعلومات الضرورية للزبائن حول طبيعة الخدمة المقدمة والدور الذي يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة، وتأمين الحصول على المعلومات المرتردة؛

9. **الملموسية Tangibility**: إظهار التسهيلات المادية والمعدات والأجهزة والأفراد ومستوى التكنولوجيا، وتصميم المباني...

10. **اللباقة والحياسة Courtesy**: أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية ومراعاة المشاعر والصدقة بين مقدم الخدمة والزبون.

وفي سنة 1990 قام Parasuraman, Zethaml and Berry بدمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد لتقييم جودة الخدمة المصرفية من خلال الاستجابات مع حوالي 2000 مستهلك في شكل جماعات التركيز و هذه الأبعاد هي [CULIBERG & ROJŠEK,2010, p152]:

1. **الاعتمادية Reliability**: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات؛
2. **الاستجابة Responsiveness**: قدرة إدارة البنك على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب؛
3. **الأمان والثقة Assurance**: معرفة قابلية الموظفين ولطفهم لنقل الثقة والاعتماد عليهم؛
4. **التعاطف Empathy**: الرعاية والاهتمام المقدم للزبائن، سهولة الاتصال وتفهم الزبائن والعناية بهم؛
5. **الملموسية Tangibility**: التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين.

يرى بعض الباحثين أن الأبعاد السابقة التي يعتمد عليها الزبون لتقييم جودة الخدمة ليست بالضرورة مستقلة عن بعضها، بل إن بعضها متداخلة مع البعض الآخر، وقد تكون مكملة لبعضها البعض [Baron & Kins,1995, p 160].

حيث تم دمج أبعاد الأمان والاتصال والمصادقية والكفاءة واللباقة في بعد التعاطف، كما تم دمج بعدي إمكانية الوصول إلى الخدمة ومعرفة وفهم الزبون في بعد الأمان. ويمكن توضيح وتفسير الأبعاد الخمسة السابقة في الجدول أدناه:

جدول رقم 1-1: أهم أبعاد الجودة في الخدمات

المؤشر	البيان
الاعتمادية Reliability	<ul style="list-style-type: none"> <li>الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛</li> <li>يتم تقديم الخدمات المصرفية بدقة،</li> <li>تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث الأخطاء)؛</li> <li>معلومات دقيقة وصحيحة.</li> </ul>
الاستجابة Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> <li>السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛</li> <li>الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن؛</li> <li>الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.</li> </ul>
الأمان والثقة Assurance	<ul style="list-style-type: none"> <li>الشعور بالأمان في التعامل؛</li> <li>الثقة بمقدمي الخدمات.</li> </ul>
التعاطف Empathy	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحلي مقدمي الخدمات بالأدب وحسن التعامل؛</li> <li>فهم ومعرفة احتياجات الزبائن؛</li> <li>ملاءمة ساعات العمل؛</li> <li>وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا؛</li> <li>تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه؛</li> <li>اللطف في التعامل مع الزبائن.</li> </ul>
الملموسية Tangibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>جاذبية المظهر الخارجي للمؤسسة؛</li> <li>التصميم الداخلي للمؤسسة؛</li> <li>حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛</li> <li>المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.</li> </ul>

**المصدر:** ثابت عبد الرحمان ادريس (1996)، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر، ص 21

كما أثبتت الدراسات أنه على الرغم من النظر إلى الأبعاد الخمسة أنها ضرورية، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من زبون إلى آخر ومن مؤسسة خدمية لأخرى، إلا أن البعد الخاص بالاعتمادية يظل في المرتبة الأولى كأهم بعد يعكس جودة الخدمة بغض النظر عن طبيعة الصناعة، فالاعتمادية يشكل نسبة 32 %، وبعد الاستجابة بنسبة 22%، أما بعد الأمان فيستحوذ على 19%، وبعد التعاطف يشكل نسبة 16% وبعد الملموسية نسبة 11% [العجارمة، 2005، ص 333].

## ثانياً: أهمية جودة الخدمة المصرفية

إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية يعني العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن خاصة وأن رغباتهم في تزايد مستمر، كما أن المنافسة الحادة التي يشهدها قطاع البنوك أضحت الجودة المصرفية به أمراً حيوياً للأسباب التالية:

**1. تحقيق ميزة تنافسية:** تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية، وتخفيض التكاليف بسبب انخفاض الأخطاء في العمليات المصرفية. وإتاحة الفرصة للحصول على أسعار وعملات أكبر، وزيادة قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وبيع خدمات مصرفية إضافية وجديدة. إضافة إلى جعل الزبائن بمثابة مندوبي مبيعات للبنك من خلال توجيهه واقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء [الحداد، 1999، ص 338].

كما تتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك البنوك لتكنولوجيا متطورة وتحكم أفضل في نظام المعلومات وأساليب الاتصال من جهة والتميز في نوعية وجودة الخدمة؛ والسرعة في تقديمها والاتصال مع الزبائن لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى. فجودة الخدمة المصرفية تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها.

**2. الاحتفاظ بالموظفين:** تظهر الأهمية الداخلية لجودة الخدمة المصرفية من خلال علاقاتها بموظفي البنك في تعابير زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية، والالتزام بالأعمال المصرفية التي يقومون بها، فالعلاقات العمالية الجيدة والولاء المتزايد للموظفين يساعد في تخفيض معدل دوران العمال، والتكاليف المترافقة مع نشاطات الاستقطاب والاختيار والتدريب. إن إيجاد البيئة الملائمة للعمل المصرفي من خلال البحث عن الفرص الأفضل لاكتساب المهارات وتنويع الأعمال وتطبيق التحسينات بحيث يكون موظفو البنك جزءاً من ثقافة الخدمة المصرفية الموجهة بالزبون كونهم يشاركون ويشتركون في التحسينات التي يتطلبها العمل المصرفي [الصرن، 2007، ص 202].

**3. الاحتفاظ بالزبائن:** لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على الزبون باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تعسى للمحافظة على الزبون وبقائه واستمراره في التعامل معها، وكذا زيادة ولائه.

**4. تحسين صورة البنك في السوق:** إن جودة الخدمة المصرفية تعزز سمعة البنك وصورته أمام جمهور المتعاملين معه، مما يعزز بدوره وضعه في مواجهة المنافسة. إن تحقيق الجودة المصرفية لا يعد أمراً لازماً في حد ذاته فحسب، وإنما يعتبر من أنجح الطرق لتحسين الانتاجية وخفض التكاليف، ومحدداً استراتيجياً لبقاء البنك واستمراره [معلا، 1994، ص 39].

### ثالثاً: العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تحسين جودة الخدمة المصرفية والتي نوجزها فيما يلي [الخلف، 1997، ص ص 125-129]:

1. **التركيز على الزبون:** إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها، وعليه يسعى أي بنك لكسب رضا زبائنه من خلال تقديم الخدمات التي تتوافق مع توقعاتهم بهدف كسب ولائهم.
2. **تحفيز وتدريب الموظفين:** بهدف دفع الموظفين لتقديم أفضل المهارات والأفكار في مجال الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية للزبائن، على الإدارة أن تقوم بتحفيز الموظفين وتدريبهم على حسن معاملة الزبون بما ينعكس على تحسين جودة الخدمة المصرفية.
3. **المشاركة:** إن اعتماد البنك لمفهوم المشاركة بين جميع الموظفين داخله سيؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال اعتماد فرق العمل وتكوين حلقات الجودة.

### المطلب الرابع: قياس جودة الخدمة المصرفية

إن مفهوم الجودة في مجال الخدمات المصرفية يعتبر مفهوماً مركباً يصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، ونظراً للدور الذي تلعبه الجودة في استراتيجية تسويق الخدمة المصرفية، فقد تعددت وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية. كما نالت مقاييس جودة الخدمة انتباه مجموعة من الباحثين منذ سبعينات القرن العشرين، حيث تركزت الجهود على محاولة إيجاد منهجية مناسبة لقياس جودة الخدمات [الحداد، 1999، ص 346].

### أولاً: نموذج جودة الخدمة (نموذج الفجوة) SERVQUAL

من أبرز المحاولات التي تمت في مجال قياس جودة الخدمة، ما قام به Parasuramen- Zeithmal and Berry\* (PZB) من خلال دراساتهم التي بدأت سنة 1983 والتي استمرت حتى أسفرت عن العديد من النتائج الأولية التي تستحق الاهتمام، حيث يركز الباحثون على أن جودة الخدمة المصرفية قابلة للقياس على الرغم من غياب البعد المادي الملموس وهو ما يجعل من إمكانية قياسها أمراً صعباً مقارنة بالسلع الملموسة. كما يرون أن الجودة في مجال الخدمات المصرفية تمتلك بعدين من ناحية القياس وهما: جودة العمليات Process quality، وجودة الناتج Outcom quality. كما يؤكدون على أن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة المصرفية هي تلك التي يعتبرها الزبون كذلك، وليس مجرد مؤسسة الخدمة المصرفية. فالزبون هو الوحيد الذي يقوم بتقييم الجودة، بينما تقوم التقييمات التي يقوم بها أطراف آخرون كمقدمي الخدمات أو المسؤولين في مؤسسات الخدمات مثلاً بمثابة أدوات مكملة وليست رئيسية [الحداد، 1999، ص 346].

\* PZB: هي اختصار للأسماء Parasuramen- Zeithmal and Berry

يطلق على نموذج جودة الخدمة الذي يعرف بـ "SERVQUAL" وهو ناتج عن دمج عبارتي service التي تعني الخدمة، و quality التي تعني الجودة، وله مسميات أخرى كنموذج الفجوات (The Gaps Model)، الإدراكات ناقص التوقعات (Perceptions-Minus- Expectations). وتقييم الجودة حسب هذا النموذج يعني "تحديد الفجوة بين توقعات الزبائن حول مستوى الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها [معلا، 1994، ص 363]. ويمكن معرفة أو تحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من خلال التعبير عن هذا المقياس رياضيا كما يلي [الحداد، 1999، ص 346]:

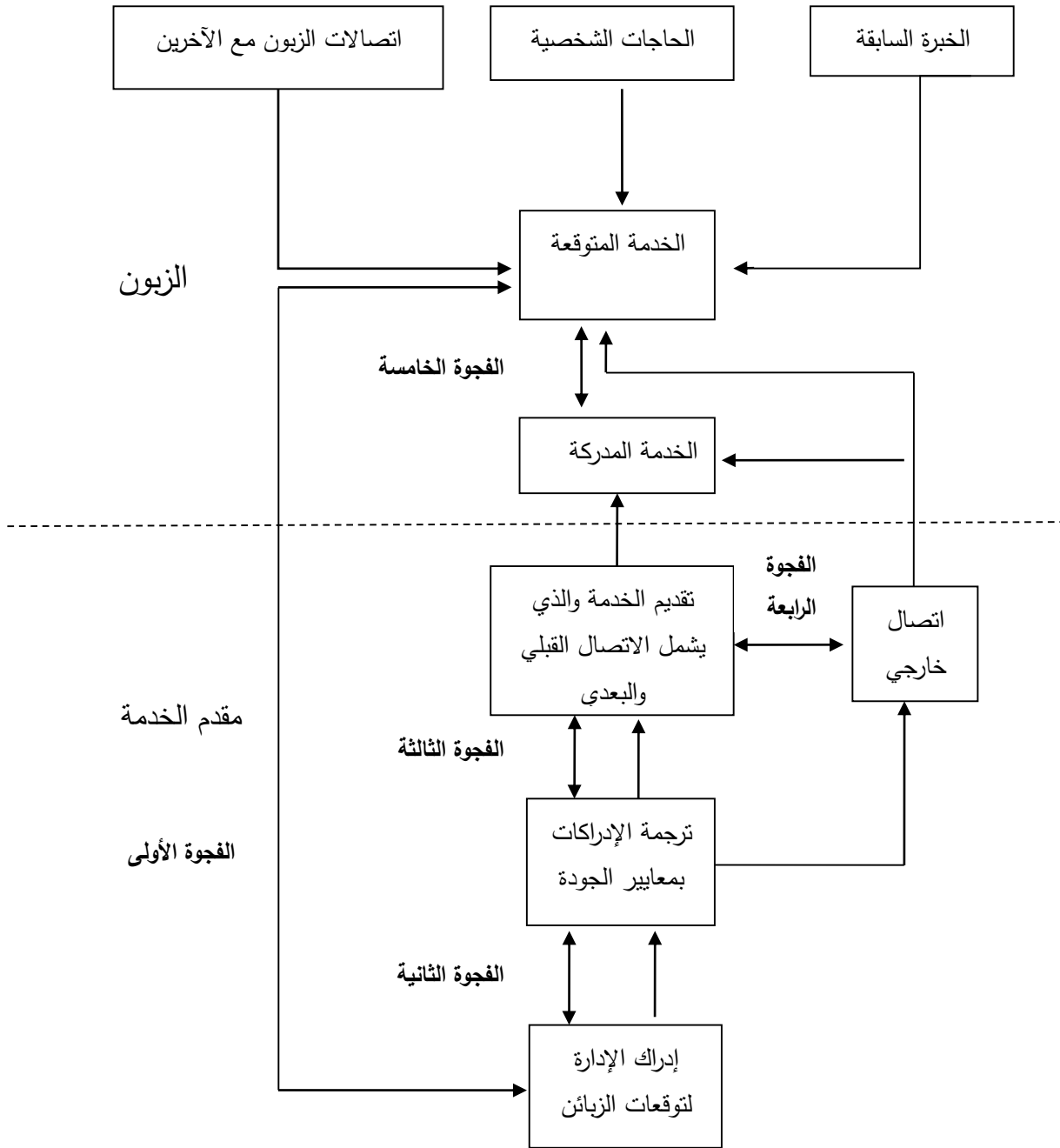
### جودة الخدمة = الأداء - التوقعات

يقوم هذا النموذج على أساس أن الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليه فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات الزبائن والارتقاء إليها بشكل مستمر. وعند وضع جودة الخدمة المدركة على سلسلة متصلة تتحرك تبدأ بالجودة المثالية Ideal quality لتنتهي بالجودة غير المقبولة نهائيا Totally unacceptable quality مع بعض النقاط التي تتوسط السلسلة والتي تمثل الجودة المرضية Satisfactory quality، ويعتمد موقع إدراك الزبون لجودة الخدمة على طول هذه السلسلة المتصلة، وعلى طبيعة الاختلاف والتناقض بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وبناء عليه فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي [العجارمة، 2005، ص 342-343]:

- إذا كانت الخدمة المتوقعة أعلى من الخدمة المدركة (الأداء الفعلي) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية، وبذلك تميل إلى التوجه نحو الجودة غير المقبولة نهائيا كلما زاد التباين بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة سلبيا؛
- أما عندما تتساوى الخدمة المتوقعة مع الخدمة المدركة فإن الجودة تكون مرضية؛
- إذا كانت الخدمة المتوقعة أقل من الخدمة المدركة، فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية وتتجه نحو الجودة المثالية، بتزايد التباين والتناقض بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة إيجابيا.

والمحور الأساسي في تقييم الجودة وفق هذا النموذج هو: الفجوة بين إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم بشأنها، وأن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها بالإضافة إلى فجوة الإدراكات والتوقعات الخاصة بالزبائن. لذلك فقد طور Berry وزملاؤه نموذجا بهدف استخدامه في تحليل وتحديد مصادر مشاكل الجودة ومساعدة المسؤولين في كيفية تحسين الجودة [Kotler et autres, 2004, p493]، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 1-5: نموذج جودة الخدمة «SERVQUAL1985»



Source : Parasuraman,A.,Zeithaml, Valarie A., and Berry, Leonard L. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, The Journal of Marketing, Vol. 49, No.

يتعلق الجزء العلوي من نموذج جودة الخدمة بالزبون بينما الجزء السفلي يختص بمقدم الخدمة، فالخدمة المتوقعة هي نتيجة للخبرة السابقة للزبون والتي تتمثل في خبرة وتجربة الزبون التي تسمح له بتكوين صورة مسبقة عن جودة خدماته. والاحتياجات الشخصية التي تختلف من شخص لآخر حسب

رغباته والحاجات التي يسعى لإشباعها. واتصالات الزبون مع الآخرين والتي تشمل كل المعلومات والتعليقات التي ينقلها الأفراد، وهي من العوامل التي لها تأثير على سمعة المؤسسة لأنه يصعب على مسؤولي المؤسسة مراقبتها. كما تتأثر أيضا بأنشطة الترويج الذي تستخدمه المؤسسة الخدمية.

ومن الشكل السابق فإن نموذج الخدمة قد حدد الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات هي: [Parasuraman et Al,1988 ,pp36-38] [Parasuraman et Al, 1985 ,pp 44-46]

### **الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات الزبون لجودة الخدمة وإدراك إدارة البنك لهذه التوقعات:**

لا يدرك البنك رغبات الزبائن بدقة، ولا يستطيع معرفة حكم الزبون على مكونات الخدمة. فقد لا تستطيع إدارة البنك فهم ملامح جودة الخدمة المصرفية عالية الجودة، وما يضاف من تحسينات للخدمة بهدف تلبية احتياجات الزبائن، وما هي مستويات الأداء اللازمة لتقديم الخدمة بجودة عالية. وأن إدارة البنك قد لا تدرك توقعات الزبائن لأبعاد جودة الخدمة، وترى أبعادا أخرى ضرورية الأمر الذي يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بين توقعات الزبائن وإدراك إدارة البنك لجودة الخدمة المصرفية.

وتعود أسباب هذه الفجوة إلى قصور وضعف سياسة الاتصال داخل البنك من خلال ضعف اتصال الموظفين بالمدراء، وصحة نقل هذه المعلومات من الموظفين للزبائن، كما قد تنشأ بسبب كثرة المستويات الإدارية التي يتعامل معها الزبون، وكذا ضعف الكفاءات التسويقية. بالإضافة إلى نقص استخدام إدارة البنك لبحوث التسويق.

### **الفجوة الثانية: فجوة بين مواصفات الخدمة المقدمة فعليا وبين إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن**

مواصفات الجودة لا تتطابق مع إدراك الإدارة لتوقعات الزبون، وتنتج عن عدم تطابق المواصفات الخاصة بالخدمة مع إدراك الإدارة لتوقعات الزبائن، بمعنى أن البنوك في بعض الأحيان غير قادرة على ترجمة توقعات الزبائن لخصائص جودة الخدمة بسبب إما ظروف السوق أو التذبذب الكبير في الطلب، وإما بسبب تنظيمي يتمثل في عدم وجود مقدمي خدمة مدربين، أو غياب الالتزام الإداري، أو محدودية الموارد ... وأن حجم هذه الفجوة على علاقة عكسية مع الالتزام الإداري لجودة الخدمة المصرفية، ووضع الأهداف ذات العلاقة مع جودة الخدمة المصرفية، والمقدرة على الوفاء بجودة الخدمة بحسب إدراك الزبائن لها.

### **الفجوة الثالثة: فجوة بين إدراك الإدارة لمواصفات الجودة وفعالية الخدمات المقدمة**

وهي ما يطلق عليها فجوة الأداء، فإذا تمكنت البنوك من وضع مواصفات الخدمة وفقا لتوقعات الزبائن، فإن هناك إمكانية حدوث انحراف عند التسليم بسبب صعوبة وضع معايير محددة لتوحيد أداء وتقديم الخدمة، صعوبة تقدير مدى التزام الموظفين بتقديم الخدمة بمستوى معين، وقدرة الموظفين على أداء العمل، واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة، ومرونة الموظف في أداء عمله، وحجم الاتصالات الداخلية لأداء الخدمة أو الاجابة عن استفسار زبون. إن حجم هذه الفجوة ذو علاقة عكسية مع كل من

روح العمل الجماعي المتوفرة لدى الموظفين، وملائمة قدرات الموظفين لأداء العمل، والتكنولوجيا المناسبة المستخدمة، ومقدرة الموظف على التحكم بالاتصال مع الزبون.

#### الفجوة الرابعة: فجوة بين أداء الخدمة والاتصالات الخارجية (الخدمة المروجة)

تتمثل في الوعود المعطاة من خلال الاتصال الترويجي والتي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، وتنتج هذه الفجوة عن الخلل في مصداقية البنك مقدم الخدمة، حيث تتأثر انتظارات الزبائن بالوعود المقدمة في الحملات الترويجية، فإن الاتصال من خلال وسائل الإعلان والبيع الشخصي لا يؤثر على توقعات الزبون حول جودة الخدمة فحسب، بل يؤثر على إدراك الزبون للخدمة المقدمة. ويحدث هذا التناقض من خلال وعود مبالغ فيها، أو في ظل غياب المعلومات التي يتخذها البنك لتحسين جودة خدماته. إن حجم هذه الفجوة ذو علاقة عكسية مع الاتصال الأفقي بين أقسام البنك، وذو علاقة طردية مع ميل البنك لإعطاء وعود مبالغ فيها.

#### الفجوة الخامسة: فجوة بين الخدمة المؤداة والخدمة المتوقعة:

تنتج عن اختلاف إدراك الزبون لجودة الخدمة التي حصل عليها فعلا عن الجودة المتوقعة للخدمة التي يأمل الحصول عليها، وتكون هذه الفجوة كنتيجة للفجوات السابقة بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء البنك ككل.

إن الهدف الأساسي من نموذج جودة الخدمة SERVQUAL " هو توضيح سلسلة الفجوات التي يتأثر بها إدراك الزبائن للجودة، والتي تحدث في الجانب الإداري (الفجوات من 1-4)، وجعل هذه الفجوات مرغوبة قدر الإمكان، كتوظيف اتصال خارجي فعال لخلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة للزبائن. كما أن هذا النموذج يساعد الإدارة على تجزئة سوقها بناء على توقعاتهم.

إن ملامح جودة الخدمة المصرفية تتحدد من خلال إدراك الزبائن لهذا الخدمة، وأن فشل الإدارة في تعريف رغبات واحتياجات زبائنها بشكل صحيح هو شكل من أشكال الفجوة في جودة الخدمة، وتعد الفجوات السابقة من أهم المشكلات التي تؤثر على إدراك الزبائن لجودة الخدمة المصرفية، وتقف عائقاً أمام تقديم خدمة ذات جودة عالية، ونستطيع إجمال هذه المشكلات في:

- ضعف الالتزام الإداري بمبادئ الجودة؛
- ضعف كفاءات وقدرات الموظفين؛
- نقص التدريب اللازم لكل من الإدارة والموظفين؛
- فجوة في الاتصال الخارجي والداخلي؛
- الرغبة في تحقيق الأهداف قصيرة الأجل.

يتكون مقياس SERVQUAL من خمسة أبعاد لقياس الانطباع حول جودة الخدمة المصرفية وهي: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف والجوانب المادية الملموسة. حيث يتكون هذا المقياس من

مجموعتين، تضم كل مجموعة 22 عبارة. تهدف المجموعة الأولى إلى قياس توقعات الزبائن لخدمة المؤسسة المصرفية، بينما تهدف المجموعة الثانية إلى قياس اتجاهات الزبائن نحو أداء المؤسسة [George & Shirley, 1997, p266]. وكلاهما يستخدم مقياس ليكرت ذي السبع نقاط المتدرج من (1= غير موافق بشدة، وحتى 7= موافق بشدة) وبطرح الفرق بين الإجابات (الأداء - التوقعات) يتم تحديد الفجوة للأبعاد الخمسة من المقياس [المبيرك، 2002، صص 244-245]

يمتاز نموذج الفجوة الذي قدمه PZB سنة 1985 بمجموعة من المزايا منها؛ أنه استخدم على نطاق واسع في المؤسسات الخدمية كما أنه يمتاز بدرجة عالية من الثبات والصلاحية، قدرته على تفسير العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن بشكل كمي وقدرته على تعميم نتائج الرضا بشكل كمي.

أما أهم الانتقادات التي تعرض لها النموذج فتتمثل في ضعف قدرته التنبؤية، تعقيد العمليات الإحصائية، وكذا تفاوت مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من صناعة لأخرى.

وبعد تعرض هذا المقياس للعديد من الانتقادات قدم PZB سنة 1991 تنقيحاً لهذا المقياس بإضافة الأهمية النسبية للأبعاد الخمسة للزبائن، وذلك لوزن جودة الخدمة في كل بعد من الأبعاد الخمسة للمقياس، وذلك لتحقيق دقة أكبر، وبذلك أصبح مقياس الجودة المقترح من قبل PZB 1991 معتمداً وصادقاً لقياس جودة الخدمة [المبيرك، 2004، ص 130].

إن مقياس جودة الخدمة (Servqual) تم استخدامه من قبل مجموعة الباحثين مثل (Dabholkar et. Al, Engelland et. Al., 2000; Getz et. Al. 2001؛ Nielson and. Host, 2000; Hussey: 1990; 1996 ومع ذلك فقد تم انتقاد هذا المعيار من قبل العديد من الدراسات من خلال جاهزية العمل بالإضافة إلى غموض بناء التوقعات وعدم ملاءمتها للصناعات المختلفة [محمد صالح، 2010، ص 136].

### ثانياً: نموذج أداء الخدمة ServPerf

لقد ترتب على الانتقادات التي تعرض لها نموذج جودة الخدمة Servqual ظهور عدة دراسات منها دراسة Cronin and Taylor 1992 والتي قدمت مقياس جديد يدعى نموذج أداء الخدمة SERVPERF، وتعني مفردة "servperf" أداء الخدمة وهو ناتج عن جمع مفردتي: الخدمة: service و أداء: performances. كما تطلق تسميات أخرى لهذا النموذج منها الإدراكات فقط (Perceptions Only)، الأداء فقط Performance only .

ويقوم هذا النموذج على فكرة بسيطة وهي أن جودة الخدمة يجب قياسها بطريقة لا تختلف عن قياس الاتجاهات "Attitudes" أي أن القياس ينصب على اتجاهات المستفيدين من الخدمة المقدمة نحو مستوى الأداء الفعلي لهذه الخدمة [Seth et Al, 2005, p 920]، ويمكن التعبير عنه كما يلي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

يقوم نموذج "servperf" على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة بالتركيز على جانب الإدراكات الخاصة في الزبون فقط، ذلك لأن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات، وهي دالة لإدراكات الزبائن السابقة وخبرات وتجارب التعامل مع البنك ومستوى الرضا على الأداء الحالي. فالرضا حسب هذا النموذج يعتبر عاملاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة لجودة الخدمة والأداء الحالي لها، فمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون. وقد استخدم الباحثان في نموذجهما نفس الأبعاد الخمسة والعناصر التي تتكون منها 22 عبارة التي سبق تنميتها من خلال نموذج الفجوات، وهي: الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان و التعاطف، مع تغييره فقط في المعادلة، فأصبحت من الشكل [Seth et Al, 2005,p 920]:

$$SQ = \sum_{j=1}^k P_{ij}$$

حيث:

SQ : جودة الخدمة الكلية overall service quality

K: عدد العبارات the number of attributes

$P_{ij}$ : إدراك الأداء للبعد عن الإجابة  $j$  performance perception of stimulus  $i$  with respect to attribute  $j$ .

كما أن أسلوب القياس تمثل في سلم ليكرت للموافقة وعدم الموافقة. كما تم من خلال هذه الدراسة إجراء اختبار لأربعة نماذج لقياس جودة الخدمة [المبيرك، 2002، ص 245]:

- SERVQUAL : جودة الخدمة = الأداء - التوقعات
- wieghted SERVQUAL : جودة الخدمة = الأهمية (الأداء - التوقعات)
- SERVPERF : الجودة = الأداء
- wieghted SERVPERF : جودة الخدمة = الأهمية × الجودة

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية [معلا، 1994، ص 362]:

1. في غياب خبرة الزبون السابقة في التعامل مع البنك فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية حسب مستوى تقييمه لجودتها؛
2. بناء على خبرة الزبون السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع البنك فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولي للجودة؛
3. إن الخبرات المتعاقبة مع البنك ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة وبالتالي فإن تقييم الزبون لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها الزبون فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا الزبون عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة له أثر

مساعد في تشكيل إدراكات الزبون للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح أحد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

وقد خلصت دراسة Cronin and Taylor 1992 إلى أن مقياس SERVPERF (الأداء فقط) أفضل المقاييس، حيث أن هذا المقياس يستبعد فكرة الفجوة من الأداء و التوقعات ويركز فقط على الأداء لقياس الجودة. لذا فإن الباحثان يوصيان باستخدام هذا المقياس في العديد من المجالات نظرا لتميزه بالسهولة في التطبيق والبساطة في القياس. كما أنه يركز على قياس الأداء الفعلي للخدمة. وبناء على هذه التوصية تم تبني مقياس SERVPERF واستخدامه في عدد من مجالات الخدمة وفي بيئات مختلفة.

يعتبر مقياس جودة الخدمة ومقياس أداء الخدمة أكثر مقياسين استعمالا في قياس جودة الخدمة حتى الآن، إلا أن الجدل مازال مستمرا حول أفضلية أي منهما، لذا فقد انقسم الباحثون بين مؤيد ومعارض لكل منهما. وأهم نقاط الاختلاف بين النموذجين تتمثل في:

1. هل قياس التوقعات ضروري لقياس جودة الخدمة؟
2. ماهي العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن؟ وهل الجودة تؤثر على الرضا أو تعتبر نتيجة له؟
3. هل المقياس المناسب للجودة يجب أن يعكس تكوين الاتجاه أم مستوى الاتجاه في فترة زمنية معينة؟
4. إلى أي مدى تعتبر مكونات المقياس كافية لتقييم مظاهر الجودة؟ وماهي طبيعة العلاقة بين هذه المكونات؟ وهل من الممكن أن تكون إحداها مؤثرة في تكوين الأخرى؟
5. هل من المناسب استخدام النموذج الذي يستند إلى المقارنة الثنائية باستخدام نموذج الفجوة، أم استخدام النموذج المباشر الذي يستند إلى قياس كل بند على حدى من خلال استخدام نموذج الأداء الفعلي؟

على الرغم من الجدل القائم بين أنصار النموذجين غير أن استخدامهما واسع الانتشار ومطبق في العديد من الخدمات.

### ثالثا: نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة

في دراسة للباحثين Nitin Seth and S.G. Deshmukh & Prem Vrat حول نماذج قياس جودة الخدمات فقد وضعوا 19 نموذجا لقياس وتقييم جودة الخدمات، وسنحاول إبراز أهم هذه النماذج خلافا إلى نمودجي جودة الخدمة وأداء الخدمة الذين تعرضنا لهما بنوع من التفصيل.

#### 1. نموذج الجودة النوعية والوظيفية Technical and functional quality model

لقد قام الباحث Grönroos سنة 1984 بوضع نموذج لقياس جودة الخدمة من خلال اقتراح ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة [الحداد، 1999، ص342] [العجارمة، 2005، ص331]:

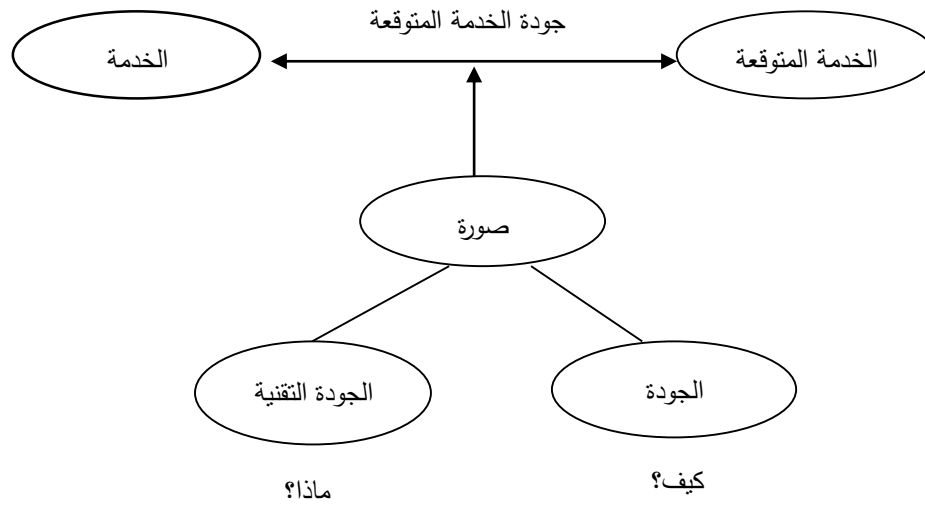
**الجودة التقنية:** وهي نتائج عمليات الخدمة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

**الجودة الوظيفية:** البعد الإجرائي في شروط تفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟

**الصورة الذهنية للمؤسسة:** والتي تعكس انطباعات الزبائن عن المؤسسة، والتي تتوقف بدورها على تقييم الزبائن للجوانب التقنية والوظيفية للخدمة.

وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 1-6: نموذج الجودة الفنية والوظيفية (Grönroos1984)



**Source :** Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr , Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, The Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3 (Jul., 2001). p 35 .(pp. 34-49)

حتى تستطيع مؤسسة الخدمة المنافسة بنجاح وجب عليها أن تتفهم إدراك المستهلك للجودة وطريقة تأثير جودة الخدمة. إن إدارة جودة الخدمة المدركة تعني أن تقوم المؤسسة بمطابقة الخدمة المتوقعة مع الخدمة المدركة بعضها ببعض حتى يتم تحقيق رضا المستهلك [ Seth et Al, 2005 ,p 915 ] .

## 2. نموذج القيمة المثالية من جودة الخدمة Ideal value model of service quality

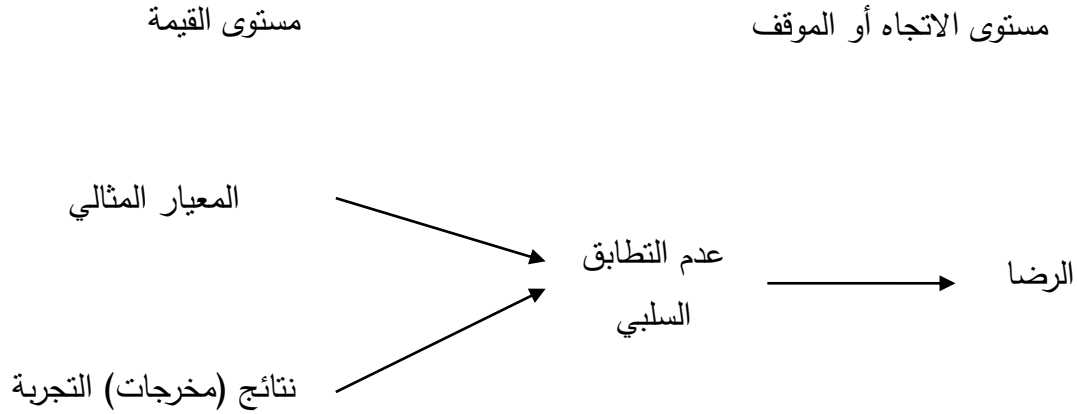
(Mattsson, 1992)

في معظم الدراسات التي اهتمت بجودة الخدمة فإنها تعالج التوقعات على أساس أنها معيار لتقييم سمات مرغوبة، في حين هذا الموضوع بحاجة لأن يعالج في ضوء معايير أخرى كالخبرة الأساسية، المثالية والحد الأدنى المسموح والمرغوب به، وهذا النموذج يوضح منهج قيمة جودة الخدمة.

هذا النموذج القائم على قيمة جودة الخدمة يوحي باستخدام معيار مثالي من خلاله تتم مقارنة هذه التجربة. ويبين الشكل أدناه أن عدم التطابق السلبي والضمني في مستوى القيمة السابق هو افتراض

لتحديد رضا أعلى من المستوى، ويعد عدم التطابق السلبي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك ولذا يجب المزيد من الاهتمام بمفهوم خدمة المستهلك [Seth et Al, 2005 ,p 921-922].

شكل رقم 1-7 : نموذج القيمة المثالية من جودة الخدمة Ideal value model of service quality (Mattsson, 1992)

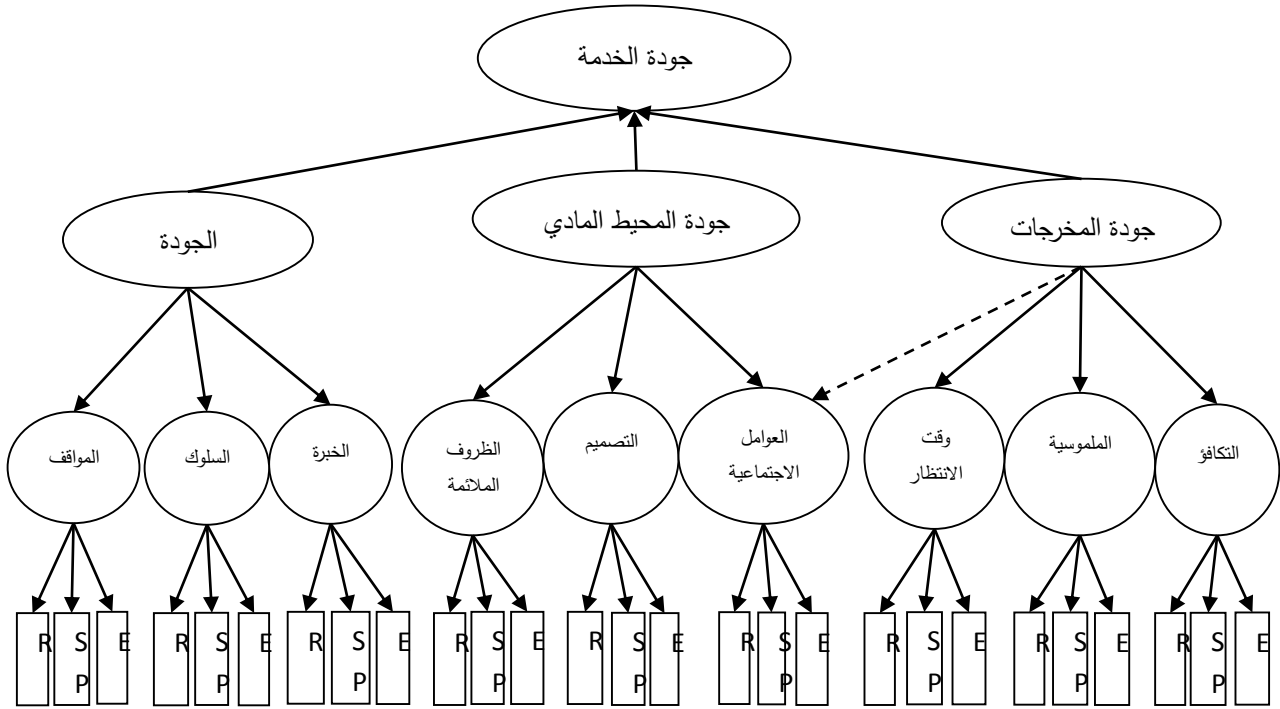


**Source:** Nitin Seth and S.G. Deshmukh & Prem Vrat, Service quality models: a review, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 22 No. 9, 2005 , p 922, (pp. 913-949)

### 3. نموذج المستويات: Hierarchical Approach, Brady & Cronin, 2001

يوضح نموذج المستويات أنه لكل بعد من الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة التفاعلية، جودة المحيط المادي وجودة المخرجات) ثلاثة أبعاد جزئية، بالإضافة إلى أن مجموع المستهلكين يقيمون الأبعاد الجزئية لتشكيل تصورات حول أداء المؤسسة لكل بعد من الأبعاد الأساسية. وتلك التصورات تؤدي إلى تصور جودة الخدمة الكلية، فالزبائن من خلال تصوراتهم لجودة الخدمة التي تقوم على أساس تقييم الأداء على عدة مستويات للوصول في النهاية إلى تصور جودة الخدمة الكلية [Brady & Cronin, 2001, p37]. وهو ما يمكننا توضيحه من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 1-8: نموذج المستويات (Hierarchical Approach, Brady & Cronin, 2001)



**Note:** R = a reliability item الإعتمادية ,  
 SP = a responsiveness item الإستجابة ,  
 E = an empathy item التعاطف .

**Source :** Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr , Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach , The Journal of Marketing, Vol. 65, No. 3 (Jul., 2001), p37 ,pp. 34-49

يوضح نموذج المستويات أنه لكل بعد من الأبعاد الأولية لجودة الخدمة ثلاثة أبعاد جزئية [Brady &

Cronin, 2001,p37] :

**الجودة التفاعلية Interaction Quality :** كل التفاعلات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة بين المستهلك ومقدم الخدمة، وتضم ثلاثة أبعاد جزئية هي الاتجاهات والمواقف Attitude ، السلوك Behavior و الخبرة .Expertise

**جودة المحيط المادي Physical Environment Quality :** وهي كل ما يحيط بمكان تقديم الخدمة، ويضم

الظروف الملائمة Ambient Conditions ، التصميم Design والعوامل الاجتماعية Social Factors .

**جودة المخرجات Outcome Quality :** وهي ما يتبقى للزبون بعد الانتهاء من تقديم الخدمة، كما تضم

أيضا ثلاثة أبعاد جزئية هي: وقت الانتظار Waiting time ، المللموسية Tangibles والتكافؤ valence .

وهناك نماذج أخرى لقياس جودة الخدمة لكنها مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشبكة

الأنترنت، نذكر منها: نموذج الخدمات المصرفية (Broderick and Internet banking model

IT-based model (Zhu et al., 2002)، النموذج القائم على تكنولوجيا المعل ومات (Vachirapornpuk, 2002) ونموذج جودة الخدمة الإلكترونية (Santos, 2003) Model of e-service quality

## المبحث الثاني: مدخل لإدارة الجودة الشاملة

ازدادت حدة المنافسة في الوقت الحاضر في ظل المتغيرات العالمية الجديدة وحرية التجارة والانتشار الواسع للأسواق العالمية واعتماد المواصفات القياسية (الأيزو)، مما جعلت المؤسسات الباحثة عن التميز أمام خيار تقديم منتجات مطابقة للمواصفات العالمية من خلال الاهتمام بمواردها البشرية فضلا عن استجابتها لحاجات ورغبات الزبائن؛ اعتمادا على مفهوم إدارة الجودة وصولا إلى تحقيق أفضل أداء تشغيلي ممكن وتعزيز قدراتها التنافسية المحلية (TQM) الشاملة والدولية، بما قد يسهم إيجابا في ارتفاع رضا الزبون ومن ثم زيادة حجم المبيعات و منحى الأرباح [إبراهيم الحداد، 2009، ص 117].

### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

سنعالج في هذا المطلب مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

#### أولا: مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بدأ الاهتمام المطرد بإدارة الجودة الشاملة خلال العقدين الأخيرين من القرن المنصرم، حيث أخذت بمبادئها وتوجهاتها الكثير من المؤسسات الإنتاجية والخدمية. وفيما يلي أهم المراحل التي مرت بها الجودة وصولا لمرحلة الجودة الشاملة:

#### المرحلة الأولى: السيطرة على الجودة في مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الواسع الذي حفزته الثورة الصناعية نشاطا للسيطرة على الجودة، وكان العامل الحرفي هو المسؤول عن ذلك النشاط حيث يتولى عملية فحص الإنتاج ومعالجة الفشل. ومع قيام نظام الإنتاج الواسع انتقلت مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال الذي كان يفحص الإنتاج ويقرر سلامته، أو اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ولم يمثل نشاط السيطرة على الجودة نشاطا مستقلا يقوم به شخص أو جهة منفصلة عن العاملين في الإنتاج [الطائي وقادة، 2008، ص 57].

#### المرحلة الثانية: السيطرة على الجودة بالفحص والتفتيش

برزت هذه المرحلة مع مطلع العقد الثالث من القرن العشرين، حيث ظهرت وظيفة مستقلة للسيطرة على الجودة منفصلة عن القائمين بنشاط الإنتاج (العمال ومشرفي العمال)، وقد حفزت ظهوره نظرية الإدارة العلمية وتطور علم الإدارة. يتضمن هذا المنهج فحص المنتج لتحديد مدى مطابقته للمواصفات

الفنية المحددة مسبقاً، وتحديد المنتجات المعآبة. ويقوم على كشف الأخطاء بعد حصولها لا الوقاية منها أو منعها. وللسيطرة على الجودة يتطلب وجود مفتشين في مواقع محددة من عملية الإنتاج إضافة إلى المعدات اللازمة للقياس والاختبار والفحص، ومع التوسع في الإنتاج والمصانع أصبح هذا المنهج مكلفاً للمؤسسة [الطائي وقداة، 2008، ص57].

#### المرحلة الثالثة: السيطرة على الجودة إحصائياً

إن السيطرة الإحصائية على الجودة عملية نظامية يتم من خلالها قياس الجودة المتحققة فعلياً ومقارنتها مع المعايير وتصحيح الانحرافات. وفي هذه المرحلة بدأ انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات، وفي عام 1924 قدم W.A.Shewhart مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية [الوادي وآخرون، 2012، ص ص 27-28]. لقد أدى هذا المنهج إلى تحقيق وفرة اقتصادية في كلف السيطرة على الجودة باستخدام الأساليب الإحصائية. شاع استخدام هذا المنهج خلال الحرب العالمية الثانية وطيلة فترة الخمسينيات من القرن العشرين.

#### المرحلة الرابعة: تأكيد الجودة

إن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى وصوله إلى الزبون، وهذا يعني تضافر جهود جميع الإدارات لمنع الأخطاء في أي مرحلة أو عملية [الطائي وآخرون، 2009، ص ص 66-67].

وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام الرقابة الوقائية التي تهتم بمتابعة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه، الرقابة المرهلية والتي تُعنى بفحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، وهو ما يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها ومعالجتها فوراً. والرقابة البعدية وهي التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضماناً لعدم وجود أي عيوب [عقيلي، 2001، ص 26].

#### المرحلة الخامسة: إدارة الجودة الشاملة

خلال سنوات ثمانينات القرن الماضي توسعت فكرة مشاركة العمال في المؤسسة للسيطرة على الجودة وهو ما أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ يعد Feignbaum أول من استخدم تعبير السيطرة الشاملة على الجودة حيث يعرفها بأنها "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات في المؤسسة التي تتولى التخطيط والرقابة، والتحسين للجودة بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج أو تقديم الخدمة بأفضل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا الكامل للمستهلك" [الطائي وقداة، 2008، ص ص 58-59].

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى [الوادي وآخرون، 2012، ص ص 32-33]:

- فهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلباته من حيث الجودة التكلفة، الوقت والاستمرارية؛
- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل، والحرص على جذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين؛
- التكيف مع المتغيرات التقنية، الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، والبحث عن العيوب الصفرية (طريقة الخمس أصفار) ومؤشرات القياس [Demeure, 2003, p143] :
  - **صفر تعطل**: وتعني صلاحية العمليات الصناعية أو الإدارية؛
  - **صفر مدة انتظار**: وتعني إلغاء الانتظار في اتخاذ القرارات؛
  - **صفر خطأ**: وتعني إتقان العمل؛
  - **صفر مخزون**: وتعني التسليم في الوقت المحدد (الإنتاج اللحظي) وإلغاء أوقات انتظار للمواد الأولية، نصف مصنعة ومنتجات تامة الصنع؛
  - **صفر وثائق**: وتعني تبسيط العمليات الإدارية بتقليص الوثائق إلى أدنى حد.

مما سبق ترى الباحثة، أن مفهوم الجودة هو عملية تطويرية وليست ثورية حيث تطور مع تطور الحياة الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية... وذلك من خلال اعتبار الجودة في البداية كعملية مراقبة مدى مطابقة المواصفات إلى مراقبة العامل بواسطة رئيس العمال، ثم تحول رئيس العمال إلى مراقب للمنتجات، ثم تطور المفهوم إلى اعتبارها كبرهان عن مدى الثقة في المنتج (تأكيد الجودة)، ثم تطور المفهوم إلى إدارة الجودة من خلال قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع الاحتياجات الظاهرة والكامنة للزبون، واعتبار الزبون ملكاً (مفهوم الجودة الشاملة) ، أما المرحلة المستقبلية وهي مرحلة القرن الواحد والعشرين فإنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج ما يرغب فيه من حيث سهولة وسرعة الحصول عليه عند الطلب. إذ يتوقع أن يشهد هذا العقد تطورات كبيرة في أساليب ضبط الجودة. وحتى تحقق المؤسسة مستوى الجودة المطلوب عليها التركيز على الزبون في جميع عمليات ضبط الجودة والاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون، والذي يتطلب مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة وتحقيق رضا الزبون.

## ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بعد عام 1980 بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية وغزو الصناعة اليابانية للأسواق؛ لاسيما أسواق البلدان النامية وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة في هذه الأسواق، ونتيجة لهذا قامت المؤسسات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية

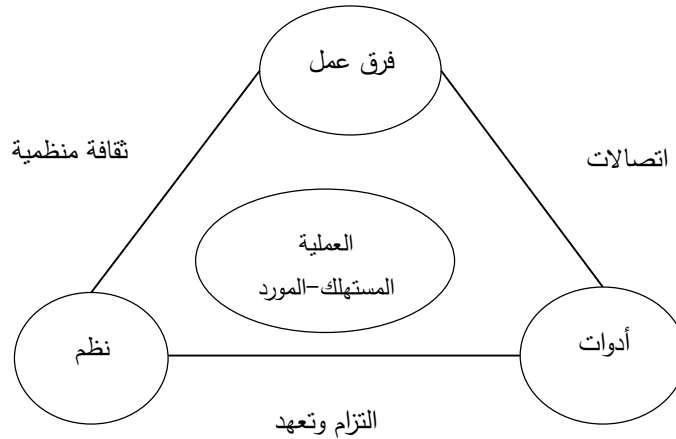
TQC بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً واستراتيجياً لإدارة الجودة. فإدارة الجودة الشاملة هي تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية بوصفها وسيلة دفاعية، وقد انتهجت الشركات اليابانية كذلك نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة أطلق عليه بالرقابة الشاملة على الجودة TQC [عقيلي، 2001، ص 28].

- لو نظرنا إلى مفردة إدارة الجودة الشاملة لوجدنا أنها تتركب من ثلاثة مفردات وجب تعريفها وهي:
1. إدارة **Management**: تعني تحديد الأهداف والمعايير ووضعها موضع التنفيذ، ومراقبة النتائج، واتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات إن وجدت، كما تعني الوصول إلى تحقيق الأهداف، باستخدام الطرق والوسائل الضرورية، والمحافظة على النتائج [ISHIHARA, 1996, p12].
  2. الجودة **Quality**: يقصد بها تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات، كما تحاول الوصول إلى أعلى من تلك التوقعات.
  3. الشاملة **Total**: إدخال عناصر العمل كلها بالمؤسسة بهدف التعريف والتحديد الدقيق لحاجات الزبون ورغباته من سلع المؤسسة وخدماتها والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات [الطائي وآخرون، 2009، ص ص 194-195] وهي تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى الزبون.
- عرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها "مدخل إداري لمؤسسة تركز على الجودة اعتماداً على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة، بهدف تحقيق نجاح طويل الأمد، وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين والمجتمع" [إبراهيم الحداد، 2009، ص 204].
- وتعرف على أنها "مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن" [Tunks, 1992, p 30].
- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "مدخل لأداء الأعمال من خلال تضافر جهود جميع الأفراد العاملين، والعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة" [Goetsch & Stanley, 1994, p110]
- يركز هذا التعريف على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأنشطة التي يجب اتباعها من قبل جميع العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق الإشباع الأمثل للزبون، وكذا تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وعرفت أيضاً بأنها "مفهوم متكامل للإدارة موجه نحو التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات وبمشاركة جميع مستويات المؤسسة، وهدفها بناء الجودة منذ البداية وذلك بجعلها مسؤولية كل فرد بالمؤسسة" [Evans & James, 1993, p52].

يعتبر هذا التعريف إدارة الجودة الشاملة مفهوم متكامل للإدارة هدفه إرضاء الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها.

ويعرف أوكلاند Oakland إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المؤسسة من خلال التخطيط، التنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة" [الطائي وقداة، 2008، ص72]. ويمكن تلخيص نموذج جون أوكلاند في الشكل أدناه:

شكل رقم 1-9: إدارة الجودة الشاملة - نموذج جون أوكلاند -



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص73

إن نموذج جون أوكلاند لإدارة الجودة الشاملة يُلخّص في خمسة نقاط [الطائي وقداة، 2008، ص72]:

- يجب أولاً تحديد علاقات المستهلك - المورد؛
- ثم وضع نظام لإدارة العمليات؛
- وتغيير ثقافة المؤسسة الحالية إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛
- تحسين الاتصالات بين العاملين على نطاق المؤسسة ككل؛
- سيادة الالتزام والتمسك بالجودة.

يرى أوكلاند Oakland أن فهم الجودة، الالتزام والقيادة هي الأساس الصلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتبعها السياسات، الخطط، الممارسات، النظم والقيام بالقياس، ثم تدخل الأدوات والأساليب المطلوبة للتحسين في هذه المرحلة من التنفيذ. كما أن القدرات والإمكانيات أمران مهمان وحاسمان لبدء البرنامج وكذلك التنظيم والاتصالات الخاصة بالجودة. ثم يجري تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التحسين المستمر وبعتماد فريق العمل والتدريب [الطائي وقداة، 2008، ص74].

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول مرة، مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة تحسين الأداء" [زين الدين، 1997، ص9].

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها "عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين (Stockholders) وجميع أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders) [ ISO 9004 ,2000 ,p4 ] .

حسب منظمة ISO العالمية فإن إدارة الجودة الشاملة أسلوب لقيادة المؤسسة بهدف تحقيق حاجات الزبائن وجميع أصحاب المصالح في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحسين أدائها على المدى الطويل.

تعرف منظمة الجودة البريطانية «BQA» إدارة الجودة الشاملة على أنها " فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسة" [حمود، 2000، ص74].

يركز هذا التعريف على الكفاءة والفاعلية داخل المؤسسة والتي تقودها إلى التميز من خلال تلبية حاجات المستهلك، كما تحقق المؤسسة من خلاله أهدافها.

وباستعراض التعاريف السابقة يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة هي:

- مدخل فكري جديد وثورة إدارية شاملة تعتمد على أسلوب التحسين المستمر من أجل الوصول إلى التميز؛
- أنها مفهوم مستمر ولا ينتهي بمرحلة معينة بل هو مرتبط ببقاء المؤسسة ذاتها؛
- جعل الجودة القضية الاستراتيجية في المؤسسة لأنها أساس التميز في الأسواق؛
- تحقيق رضا المستهلك وتتطلب الإسناد الكامل من الإدارة العليا؛

مما سبق نلاحظ أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يعنون في تطوير وتحسين الأداء، فمنهم من رأى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة ليوفر للعاملين الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين، أو هي فعالية تحقيق أفضل الخدمات بأكفء الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة. ومنهم من رأى أنها فلسفة للإدارة أو مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح للعامل الإداري بالعمل بشكل أفضل.

ويمكن أن نعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل إداري لأداء الأعمال يحاول تعظيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عمليات التحسين المستمر لجودة منتجاتها، خدماتها، العاملين فيها، عملياتها، وبيئتها بإشراك جميع العاملين من أجل تحقيق رضا المستفيد(الزبون).

## المطلب الثاني: مبادئ وأهمية إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة ليست فعالية منعزلة، ولا خدمة مضافة تقدم للزبائن، أو طريقة جديدة لهندسة أو تصميم العمليات، إنها عملية مركبة شاملة أساسها الالتزام الكامل والثابت بالجودة من خلال التحسين المستمر في العمليات بمشاركة جميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة المبادئ التي تقود إلى تصميم وتشغيل نظام إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى نظام المؤسسة ككل. وتتمثل هذه المبادئ في الآتي:

#### 1. التخطيط الاستراتيجي Strategic planning:

يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة وأهداف واحدة، لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجياً يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. يجب أن توفر الخطة الاستراتيجية قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التجديد والابتكار [الطائي وآخرون، 2009، 198].

تستخدم المؤسسات في إدارة الجودة خططا استراتيجية مهمة تتضمن في محتواها رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية عن نشاطات المؤسسة الأمر الذي يحقق المزايا التنافسية.

#### 2. إسناد الإدارة العليا Top management support

أن أهمية الإدارة العليا لا تأتي من خلال تخصيص الموارد المطلوبة فحسب بل تصنع المؤسسات مجموعة أسبقيات لها بغية تعزيز الخطط والبرامج للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة [السمان وصالح، 2005، ص110].

#### 3. مبدأ التركيز على الزبون Focus on Customer

يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الأساسي لأي مؤسسة، وأن نجاحها أو فشلها مرهون بخدمة زبائنها وبمواصلة وتعزيز التفاعل معهم، إذ يعد رضا الزبون وإسعاده محورا جوهريا ترتكز عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة [Krajewski & Ritzmam,1999,p141]. ينصب مبدأ التركيز على الزبون والانطلاق منه على تلبية حاجاته وتوقعاته أو ما يفوقها لتحقيق رضاه التام.

إن هدف أي مؤسسة هو تحقيق رضا الزبون، ويشمل مصطلح الزبون كلا من الزبون الخارجي والزبون والداخلي. فالزبون الخارجي هو المستهلك الذي تتجه نحوه كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه لاقتناء المنتج. أما الزبون الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة، لذلك فالمؤسسات وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون، وهو المتفضل عليها عند اقتنائه لمنتجاتها، وأصبحت الجودة العامل الأساس في اختيار الزبون للمنتج [الطائي وقداة، 2008، 144].

#### 4. التحسين المستمر Continuous improvement

التحسين المستمر مبدأ أساسي تتميز به فلسفة إدارة الجودة الشاملة لتطوير وزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة ولأجل تقديم منافع إضافية للمؤسسة ولزبائنها. ولقد أصبح التحسين المستمر حافزا يدفع العاملين إلى انجاز أعمالهم بجودة عالية نسبيا، فضلا عن تمكين المؤسسة من تدريب عاملها لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم للتطور التقني للعمليات وتعزيز السياسة الادارية للمؤسسة.

وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen\* لوصف هذه العملية المستمرة للتحسين، كما تم وصف هذا الجهد في الولايات المتحدة الأمريكية بنظام العيوب الصفرية Zero Defects.

إن التحسين المستمر هو أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والذي يشير إلى ضرورة شمول جميع أنشطة المؤسسة بالتحسين والتطوير استجابة لتنوع وتطور حاجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة والمتجددة باستمرار. إن التحسين المستمر يعني عدم وجود نقطة محددة أو هدف محدد تقف عنده عجلة التحسين في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فالذي يتحقق اليوم يجب أن يكون أفضل مقارنة بالأمس وما يتحقق غداً يجب أن يكون أفضل مقارنة باليوم [بن عزة و زوهري، 2010، ص 17]:

#### 5. التدريب والتعليم Education and training

تعد إدارة الجودة الشاملة طريقة جيدة ومستمرة لتطوير العاملين في المؤسسة من خلال تشجيع أفراد المؤسسة وتحسين مهاراتهم التقنية. يؤدي التعليم والتدريب إلى رفع مستوى قابلية الأفراد على أداء وظائفهم من خلال رفع مهاراتهم التقنية وزيادة خبراتهم التخصصية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى قابليتهم على أداء وظائفهم وتفوقهم فيها [عبد، 2009، ص 19] كما وجب على العاملين تعلم استخدام الوسائل العلمية لقياس الجودة وتحسينها وحل المشاكل. ومن هذه الأدوات مخططات التدفق، المدرج التكراري، مخطط السبب -النتيجة، تحليل باريتو، مخططات السيطرة الإحصائية، بيت الجودة وغيرها [الطائي وقداة، 2008، ص 80].

\* KAIZEN: كلمة يابانية تشير إلى العملية المستمرة من التحسينات المضافة، حيث تعني الكلمة KAI التغيير التدريجي أما ZEN فتعني الزيادة الطفيفة. وعليه فال KAIZEN هو النظام الياباني للتحسين المستمر.

## 6. اندماج العاملين ومشاركتهم Employee involvement & empowerment:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مساعدة العاملين أو جعلهم طرفا في كل خطوة في عملية الإنتاج إذ هناك ضرورة لتصميم العمليات الانتاجية التي يمكن أن تقود إلى الجودة المرغوبة، وهذا يمكن تحقيقه من خلال إعطاء الفرصة للعاملين بالمشاركة في العملية، فالعاملون يستطيعون تشخيص نقاط الضعف في النظام أو التصميم وأسباب الانحرافات. إن الغاية من اندماج العاملين هو خلق الولاء للمؤسسة، وتبني العاملين والتزامهم بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات الزبائن أو ما يفوقها. وبالتالي فإن الهدف من اندماج الفرد في عمله هو توفير الظروف التي تجعله قادرا على تحقيق رضا الزبائن [الطائي وقداة، 2008، ص 237]

## 7. مبدأ التركيز على العملية Focuses Process:

إن تحقيق رضا الزبون وخلق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على جودة السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذا يعد مبدأ التركيز على العملية الانتاجية أحد الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها أغلب المؤسسات الصناعية، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات وقوة العمل بما ينعكس على العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة، وبالتالي يحقق للمؤسسة زيادة في الانتاجية والارتقاء في مستوى الجودة [الطائي وآخرون، 2009، ص 201].

## 8. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئه القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. تشكل المعلومات أساسا مهما في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فتوافرها للإدارات العليا سيعكس مدى إمكانية هذه المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتتبلور أهمية المعلومات في توافر البيانات المهمة للمؤسسة.

## ثانيا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث أتمدت في الكثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية [يوسف، 2007، ص 31]. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي [الطائي وآخرون، 2009، ص 205-207]:

1. تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة: إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل

- المؤسسة مما يؤدي حتما إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون بتقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة.
2. **زيادة الفعالية التنظيمية:** إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي بتحقيق تحسنا في الاتصالات، وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل والمعوقات وبالتالي تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء وانتماء العاملين إلى المؤسسة.
3. **تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة:** وزيادة حصتها السوقية طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم، مما يجعلهم أكثر ولاء للمنتج أو الخدمة. وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين؛ وبالتالي زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
4. **تحسين عملية الاتصال:** في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.
5. **كسب رضا المجتمع:** تركز إدارة الجودة الشاملة على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها والذين هم جزء من المجتمع، كما تعمل على المحافظة على البيئة والصحة العامة.
6. **المحافظة على حيوية المؤسسة:** إن تطبيق المؤسسة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها التجديد في العمليات الإنتاجية، والاهتمام بجودة منتجاتها بالتطوير والابتكار. كما يجب على المؤسسة تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد العاملين بها، والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحد من هذا الاستمرار.

## المطلب الثالث: نظم إدارة وضمان الجودة "الإيزو" كإطار عمل لإدارة الجودة الشاملة

مع ازدياد حدة المنافسة العالمية ازدادت توقعات الزبون حدة فيما يتعلق بالجودة، لذا ولكي تكون المؤسسات قادرة على التنافس والمحافظة على مستوى أداء جيد لا بد لها من استخدام أنظمة أكثر فاعلية وكفاءة يمكن أن تساهم في تحسينات مستمرة في الجودة وفي ازدياد رضا الزبائن والعاملين والمالكين، بل وتحقق رضا المجتمع ككل [إبراهيم الحداد، 2009، ص 117]. وقد باتت الجودة بمثابة السور الواقي لأي مؤسسة لا يستطيع أحد أن يتسلقه ويخترق المؤسسة، وانسجاما مع هذه التوجهات فقد اتخذت الكثير من الحواجز التي تمنع التسلق وذلك من خلال مؤسسات دولية لعل من أهمها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية iso التي أصدرت سنة 1987 مواصفات iso 9000 التي تعد حجر الزاوية للوصول إلى إدارة

الجودة الشاملة. وأصبحت شهادة الإيزو جواز السفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي أو الوطني إلى الأسواق العالمية، والذي لا يمكن أن تستغني عنه أي مؤسسة ترغب في السير نحو طريق العالمية والاستحواذ على الأسواق [الطائي وآخرون، 2009، ص ص 309-310].

**أولاً: نشأة وتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000** [إبراهيم الحداد، 2009، ص ص 126-131] [الطائي وآخرون، 2009، ص ص 312-315]

يعود نشوء وتطور أنظمة إدارة الجودة ( iso9000 ) إلى الصناعة العسكرية والنووية، فالحاجة إلى هذه المواصفات أفرزتها ظروف الحرب العالمية الثانية بسبب فشل العديد من منتجات تلك الصناعات في أداء عملها، مما حدا بها لأن تفرض على الموردين قواعد محددة لضمان الجودة كشرط مسبق للتعاقد معهم، وقد وجدت تلك الصناعات أن تطبيق مبادئ ضمان الجودة يؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها.

#### المرحلة الأولى: مواصفات الصناعة العسكرية

شهد عقد الخمسينيات والستينيات سعي العديد من المؤسسات تبني المواصفات العسكرية رغبة منها في تحسين كفاءتها الانتاجية والاختيار الأفضل للمجهزين بالاعتماد على مبادئ تأكيد الجودة، ثم قامت تلك المؤسسات بإصدار مواصفات تأكيد الجودة خاصة بها لكل عملياتها ومجهزتها. وقد انبثق للوجود عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q9858 حول برنامج إدارة الجودة، أعقبها عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة AQAP (Allied Quality Assurance Publication).

#### المرحلة الثانية: المواصفات الوطنية

إن انتشار أنظمة الجودة وقيام المؤسسات الأوروبية والأمريكية بوضع مواصفات قياسية لأنظمة الجودة لديها ولمجهزتها، فضلاً عن المواصفات الخاصة بالصناعة العسكرية برزت الحاجة إلى توحيد هذه المواصفات في إطار البلد الواحد على الأقل.

ففي بداية السبعينيات تطور اهتمام المؤسسات الانتاجية والخدمية بجودة المطابقة لمواصفات أنظمة الجودة، مما دفع بالعديد من الحكومات الأوروبية إلى توحيد وإصدار مواصفات وطنية لأنظمة الجودة بغية تقوية الوضع التنافسي لمؤسساتها في الداخل، وتمكنها من المنافسة على المستوى الدولي خاصة بعد غزو المنتجات اليابانية للأسواق الأوروبية والأمريكية. وكانت لهيئة المواصفات البريطانية ( British Standards Institute ) السبق في إصدار العديد من إرشادات تأكيد الجودة سنة 1974. كما أصدرت هيئة المواصفات البريطانية عام 1979 المواصفات BS5750 متطلبات تأكيد الجودة للأغراض التعاقدية بثلاثة أجزاء 1، 2، 3، وفي نفس السنة تقدمت من خلال عضويتها في منظمة iso بطلب رسمي لتطوير مواصفات عالمية لتقنيات تأكيد الجودة.

وفي سنة 1984 وبدعم من هيئة المواصفات البريطانية قامت منظمة iso بتشكيل اللجنة الفنية iso/TC/176 التي حددت مهمتها بوضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة، وفي سنة 1985 قامت هذه اللجنة بنشر الاصدار الأول على شكل مسودة للمناقشة وتمت المصادقة عليها للنشر النهائي سنة 1987 .

وبين سنوات 1979 و 1987 تبنت دول مثل كندا وأستراليا وأمريكا مواصفات وطنية لأنظمة الجودة لا تختلف عن بعضها كثيرا، فالعديد منها كانت مماثلة للمواصفات البريطانية. ولما كان هدف منظمة iso تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات كان لا بد لها من توحيد المواصفات الوطنية لأنظمة الجودة حتى لا تكون هذه المواصفات عقبة أمام التبادل التجاري بين دول العالم.

### المرحلة الثالثة: المواصفات العالمية

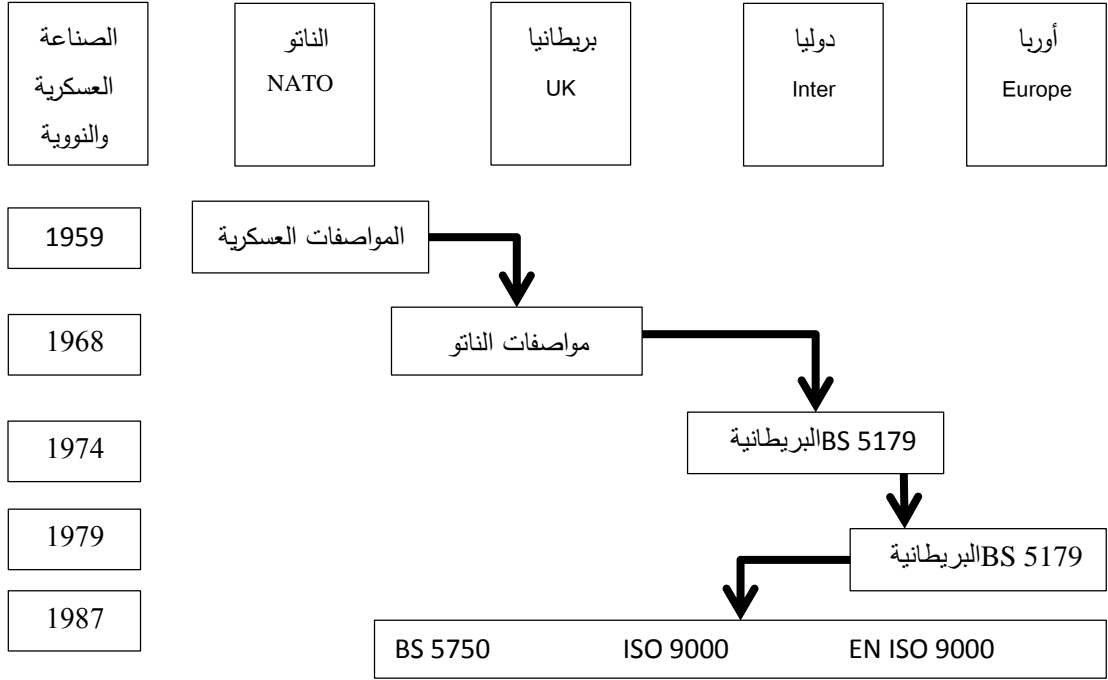
لاقت مواصفات iso9000 منذ صدورها عام 1987 قبولا وانتشارا واسعين، فقد سارعت الكثير من الدول اعتمادها كمواصفات وطنية، إذ يحق للدول وضع مواصفات وطنية خاصة بها على نهج المواصفات العالمية وفي حدودها، بحيث يتم الموافقة عليها واعتمادها داخل الدولة. ولم تكتسب مواصفات iso 9000 أهميتها من خلال اعتمادها في أكثر من 99 دولة فحسب بل اكتسبت أهمية إقليمية وعالمية نتيجة اعتمادها من هيئات التقييس التابعة للتحالفات الاقتصادية الإقليمية المختلفة.

لقد لعبت المجموعة الأوروبية من خلال تبنيها لمواصفات iso9000 دورا مهما في التسريع والانتشار السريع لتطبيقها واعتمادها كأحد مفاتيح بوابة الدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة. فقد أنشئت اللجنة الأوروبية للتقييس (European Committee for Standardization) ECS سنة 1961 مقرها بروكسل وتتكون من منظمات التقييس للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، وهي مطبقة في جميع الدول الأعضاء. وهناك أسماء محلية لهذه المواصفة نفسها في العديد من الدول ففي فرنسا مثلا تسمى NF X50 تحت منظمة AFNOR (Association Française de Normalisation) . ( L'ISO, l'AFNOR, les normes, )

وفي سنة 1994 قامت المنظمة الدولية للتقييس بمراجعة المواصفات iso9000 وادخال التعديلات اللازمة عليها، على أن يتم مراجعة هذه الوصفة سنة 2000 وبواقع مرة على سبعة أعوام.

وفيما يلي تلخيص لمختلف المراحل السابقة في الشكل أدناه:

شكل رقم 1-10 : أصول مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso 9000



المصدر: عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 130

## ثانيا: مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso9000 وأهميتها

يعتبر نظام إدارة الجودة ISO 9000 من أهم الأنظمة التي تسعى لاعتمادها المؤسسات في ظل التنافسية السائدة، لذا لقي تعريفه اهتماما كبيرا من قبل الباحثين.

### 1. مفهوم مواصفات أنظمة إدارة الجودة iso9000

إن حروف iso اختصار لاسم المنظمة العالمية المواصفات القياسية (International Organization for Standardization)، التي تأسست سنة 1946 ومقرها جنيف بسويسرا، وتضم هذه المنظمة أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، كما أن كلمة iso مشتقة من الكلمة اليونانية isos والتي تعني عادل أو مكافئ لمواصفات محددة [CANARD,2009, p107].

ويمكن تعريف أنظمة إدارة الجودة iso9000 من خلال التعاريف التالية [إبراهيم الحداد، 2009، ص 119-120]:

iso9000 مجموعة من المقاييس المكتوبة والتي يتحدد في ضوئها نظام الجودة. iso9000 هي مجموعة المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة. iso9000 أنظمة موحدة يمكن إدراكها بشكل شمولي، كما أنها تخلق نظاما يبحث في حاجات الزبائن.

iso9000 مجموعة من المتطلبات والارشادات التي تحدد ماهية الخصائص و الصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، و لكنّه لا يحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، لأنه يركز على ما هو مطلوب، و ليس على الكيفية التي يتم بها تلبية هذه المتطلبات.

حددت مواصفات iso9000 العناصر الرئيسية الواجب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات ورغبات وتوقعات الزبائن [مصطفى، 2005، ص 157].

ويمكن تعريف الإيزو على أنها سلسلة المواصفات المكتوبة التي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات سنة 1987، تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات) تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات الزبون [عبد العزيز، 2000، ص 119].

وتعرف الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR) المقاييس بأنها "وثائق موضوعة بالإجماع والمصادقة من قبل هيئة معروفة تقدم للدول مجموعة من القواعد والأسس للتطبيق المتكرر أو المستمر".<sup>1</sup>

مما سبق فإن iso9000 هي سلسلة من المواصفات والمقاييس المكتوبة التي تحدد العناصر الرئيسية لنظام إدارة الجودة الذي يجب أن تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات وتوقعات الزبائن.

## 2. أهمية تطبيق الإيزو

لقد أصبح التسجيل في الإيزو من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة الإيزو بصورة تتسم بالثقة من قبل الزبائن والموردين. ويمكن إيجاز أهم الفوائد التي يحققها استخدام المواصفات العالمية (iso 9000) فيما يلي [الدرادكة، 2008، ص ص 244-245] [حمود، 2002، ص ص 249-250]:

1. تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة، وتحقيق ثقة عالية بمنتجاتها والخدمات التي تقدمها؛
2. تقليل التباين في جودة السلع والخدمات وتحسينها باستمرار؛
3. تحقيق أسس ثابتة للجودة على المستوى العالمي من شأنه أن يحقق استقرارا وثباتا وثقة عالية بالسلع والخدمات المنتجة؛
4. تقدم أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسات وتحسين وضعها التنافسي؛

<sup>1</sup> L'ISO, l'AFNOR, les normes... du site [http://www.utc.fr/~tthomass/Themes/Unites/unites/infos/normes/textes/cf\\_05\\_19f\\_rec20\\_rev3.pdf](http://www.utc.fr/~tthomass/Themes/Unites/unites/infos/normes/textes/cf_05_19f_rec20_rev3.pdf) p consulté le 16/6/2013

5. إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق من خلال تزايد الثقة بمنتجاتها وخدماتها وخلق الاستقرار الاستثماري لأنشطتها؛
6. تحقيق مساهمة فاعلة لكافة العاملين، وتحقيق شعار جميع الأفراد مسؤولين عن الجودة، وتوفير سبل العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد والثقة العالية؛
7. تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء؛
8. إن الانتشار الواسع للمقاييس الدولية سيساعد الصناعة على حماية نفسها من المنافسة، حيث ستشكل مقاييس iso 9000 حاجزا أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق اعتمادا على السعر الرخيص.

### 3. خطوات الحصول على شهادة iso9000-2000

إن المؤسسات التي تسعى للحصول على شهادة iso9000-2000 يجب أن تقوم بسلسلة من الإجراءات يمكن تلخيصها فيما يلي [الطائي وقداة، 2008، ص 358]:

- ❖ **الإعداد للتقدم بطلب الحصول على الشهادة:** في هذه المرحلة تسعى المؤسسة لتوفير متطلبات المعيار iso9000-2000 ، ويعتبر اهتمام الإدارة العليا نقطة الانطلاقة في هذه الخطوة، يتبعها تعيين أحد المدراء في الإدارة العليا للإشراف على الأنشطة الخاصة بالجودة، بالإضافة إلى تشكيل فريق عمل للقيام بتلك المهمة، ثم يجري وضع خطة العمل للتنفيذ. فالمباشرة بإعداد الرسالة وأهداف المؤسسة وصياغة سياسة الجودة وإعداد دليل للجودة، يعقبها المراجعة الإدارية الداخلية للتحقق من توفر متطلبات النظام. وقد تحتاج المؤسسة في هذه المرحلة إلى استشارات أو تدريب لبعض العاملين فيها من جهات خارج المؤسسة ذات أهلية واختصاص.
- ❖ **التعاقد مع جهة مرخصة بمنح الشهادة:** تتولى مراجعة توفر المتطلبات في المؤسسة لتقرر منح الشهادة من عدمه، وفي الحالة الأخيرة على المؤسسة استكمال توفير المتطلبات وإعادة التقدم بطلب الشهادة.
- ❖ **الاستدامة والمحافظة على متطلبات المعيار iso9000-2000 بعد التسجيل والحصول على الشهادة.** فالمؤسسة عادة ما تخضع لفحوصات مستمرة منتظمة وغير منتظمة من قبل الجهة التي تولت منحها الشهادة.

### ثالثا: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أنظمة الجودة iso 9000

يعتبر الإيزو نظام عالمي للجودة يتضمن مجموعة من المعايير الدولية والتي يتم وضعها من طرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية. ويسعى هذا النظام إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي وعالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي عبارة عن مدخل يسعى إلى إحداث تغيير جذري في مكونات المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، كما

تعتبر فلسفة تنظيمية عامة وشاملة تتبنى عدّة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق رسالتها واستراتيجيتها المستقبلية التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات زبائنها وتحقيق أعلى درجات الرضا لديهم.

إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل متكامل سعياً لإرضاء الزبون يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الإيزو المستهدفة والحصول على شهادة الإيزو [مصطفى، 2005، ص 200].

إن iso 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل. إنهما متكاملتان وليستا بديلان أو متعارضتان.

وبالتالي فإنه على الرغم من وجود مبادئ ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة إلا أن تطبيقها من حيث مدها يختلف من مؤسسة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى. في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو هي مقيدة بتطبيق نفس القواعد والشروط، والتي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن توضيح أهم الاختلافات بين المواصفات القياسية للإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1-2: الفروقات الأساسية بين نظام إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة iso9000

نظم إدارة الجودة iso 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
ليس ضرورياً أن تكون موجهة بالزبائن	موجهة بالزبائن
نظام الجودة يقوم على مواصفات موثقة	إدارة الجودة من منظور شامل
تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر الزبون	تهتم إدارة الجودة من وجهة نظر المورد
المراجعة الدورية، تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة (إن وجدت)	تهتم بالتحسين المستمر
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي وتؤلف بينه وبين النظام الفني (فلسفة وفرق العمل)
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.
يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة.	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة (كل القطاعات)

والإدارات والأقسام وفرق العمل)، تحتاج إلى إحداث تغيير شامل للمفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.	وقد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.
--	---

المصدر: -أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000- دليل عصري للجودة والتنافسية-دون مكان نشر، دون بلد النشر، 2005، ص 203

- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص380

مما سبق تستخلص الباحثة النقاط التالية:

- إن الإيزو نظام لضمان وتأكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- إن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق والمراجعات وهذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها؛
- إن البدء بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على الإيزو، كون المؤسسة التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تحتاج فقط لتعديلات طفيفة تستطيع من خلالها الحصول على الإيزو؛
- تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعتها وخدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع الزبائن من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم؛
- على الرغم من وجود اختلافات بين الإيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما؛
- إن نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير الإيزو لا يعكس فلسفة ومبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، وعليه فالمؤسسات التي تتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن تذهب في نظام إدارة الجودة إلى ما هو أبعد من معايير الإيزو، وأن يجسد النظام الفلسفة والمبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.

#### رابعاً: سلسلة الإدارة البيئية (ISO 14000)

تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية (ISO 14000) التي طورتها اللجنة الفنية (ISO / TC207) لوضع المواصفات ضمن منظمة (ISO). تشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المؤسسات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو

محاكاتها لتلك النظم. وقد بدأت مؤسسات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق (ISO 14000) حتى قبل اعتمادها عام 1996 .

### 1. مفهوم سلسلة (ISO 14000)

تعرف سلسلة المواصفات (ISO 14000) بأنها " مواصفات موثقة تستدعي من المؤسسة المساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية وإنتاج ومعالجة وتصريف الفضلات الخطيرة" [آل فيحان والبياتي، 2008، ص 114].

كما تعبر هذه المواصفة عن "مجموعة متطلبات تهتم بتكوين الأنظمة البيئية التي تخص المؤسسات المختلفة على حسب سياساتها وأهدافها، وهي تطبق على جميع المؤسسات مع الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانات لتحسين الأداء البيئي، كما تعمل على تقليل الآثار الناتجة عن المؤسسة اتجاه البيئة " [عبد اللطيف وطالبي، 2013، ص 420].

واستجابة للاهتمام المتزايد بالبيئة جاءت سلسلة المواصفات الدولية (ISO14000) كخطوة متقدمة للارتقاء بالأداء البيئي للمؤسسات الصناعية والخدمية، مما مكنها من التوافق مع التعليمات والضوابط البيئية المحلية والإقليمية، دون التدخل في رسمها، كما وفر بيئة عادلة للتنافس بين المنتجات المتوافقة مع البيئة ونواميسها وبين المنتجات الضارة بيئياً في السوق العالمية [الصفار، 2011، ص 4].

سلسلة المواصفات الدولية (ISO14000) عبارة عن مجموعة مؤلفة من (23) مواصفة، طورتها اللجنة (TC207) في منظمة ISO، تزود المنظمة بهيكل لإدارة التأثير البيئي والسيطرة عليه. كما تقدم مجموعة من الأدوات والموجهات الشاملة بهدف تطوير وتنفيذ وصيانة وتقويم السياسات والأهداف البيئية، وتسعى باستمرار لمعالجة المشاكل البيئية من مصادرها.

يمكن تصنيف عائلة (14000) إلى سبع مواصفات رئيسية هي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، مواصفات تقييم الاداء البيئي، ومواصفات تقييم دورة الحياة، ومواصفة مصطلحات الإدارة البيئية، والجوانب البيئية في مواصفات المنتج [آل فيحان والبياتي، 2008، ص 115]. وتشمل سلسلة (ISO 14000) مجموعة وثائق ارشادية باستثناء المواصفة (ISO 14001) فهي المواصفة الإلزامية الوحيدة التي تقدم للمؤسسات المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية [الطائي وآخرون، 2008، ص 386].

وتهدف سلسلة (ISO 14000) إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها [آل فيحان والبياتي، 2008، ص 115]:

- مساعدة المؤسسات على إقامة نظام داخلي للإدارة البيئية يضمن حسن التعامل مع القضايا البيئية؛
- مساعدة المؤسسات على وضع الأهداف والسياسات الخاصة بها في مجال البيئة؛

- التزام المؤسسات بالإعلان عن سياستها البيئية وبشروط السلامة البيئية أمام السلطات الرسمية والزبائن والرأي العام؛
  - تشجيع المؤسسات للحصول على شهادات المطابقة من الجهات المختصة بشأن السلامة البيئية.
  - 2. مزايا وعيوب تبني نظام الإدارة البيئية الايزو 14000
- لقد أظهر التنفيذ الفعلي لسلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000 عدة مزايا مهمة هي [شنتوح، 2014، ص 4]:
- التوافق مع التشريعات والمعايير البيئية الواردة في السياسات البيئية المحلية؛
  - اعتراف المؤسسات بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية على نشاطها وهذا ما يؤشر على عمق درجة الاهتمام بالبيئة؛
  - منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يساهم في تقليل التكاليف؛
  - إيجاد أسواق ومستهلكين جدد؛
  - تعزيز صورة المؤسسة لدى الموردين والمستثمرين والأفراد والجهات الأخرى المتعاملة مع المؤسسة وإيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة وحمايتها من التلوث.
- وعلى الرغم من هذه المزايا المهمة وغيرها إلا أن هناك عدة انتقادات وجهت لهذه المواصفات والتي أشارت إلى العديد من نقاط الخلل أو العيوب منها [شنتوح، 2014، ص 4]:
- تؤدي سلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000 إلى هدر في الطاقات (الجهد والوقت والكلفة) اللازمة من قبل المدراء لإقامة وتشغيل مثل هذا النظام؛
  - يعتبر عودة إلى النظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة وتنفيذ سلسلة أوامر؛
  - إن النظام يهدف أساسا إلى مراعاة مصالح المؤسسات الأخرى والبيئية على حساب عمل المؤسسة؛
  - تكلف المؤسسة مبالغ طائلة كتكاليف الاستشارات وبرامج المراجعة الخارجية؛
  - هناك بعض الحالات المبهمة في المواصفة منها تحديد وتحليل الجوانب البيئية للمؤسسة ووضع الأولويات والأهداف والغايات البيئية.

إن سعي المؤسسة لتحسين أداءها البيئي عن طريق نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 يجعلها تحقق مكاسب اقتصادية وتجارية) زيادة القدرة التنافسية، تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة المياه والمواد الأولية.

### المبحث الثالث: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المصرفية

تشكل إدارة الجودة الشاملة تحديا كبيرا للبنوك، إذ أنها جاءت كفلسفة لمساعدة الإدارة العليا على إعادة تعريف مسؤولياتها وتطبيقاتها العملية حتى تتمكنها من تحقيق غايات البنك وأهدافه بصورة أفضل،

وتمكنها من فهم أهمية التحسين المستمر للجودة، لتحقيق التميز في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لزيائنها بما يحقق رضاهم.

إن تطبيق مدخل الجودة الشاملة بالبنوك يتطلب القيام بعمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والمراقبة بعد تحديد التغييرات الإدارية والتنظيمية...وعلى الإدارات المتواجدة بالبنوك تولي هذه المسؤولية.

### **المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك وفوائدها**

ترتكز الجودة الشاملة في البنوك على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة في كافة البنوك نحو الزبون وإرضائه.

#### **أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في البنوك**

لقد اختلف العديد من الباحثين حول وضع تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، كون الجودة نفسها تحتل مفاهيم مختلفة من حالة إلى أخرى ومن شخص لآخر.

وقد سبق وأن وضعنا تعاريف لإدارة الجودة الشاملة في المباحث السابقة، حيث هناك من يعرفها على أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة، والتي تتضمن تركيز طاقاتها على التحسينات المستمرة لكل من العمليات والوظائف. كما أن هناك من يعرفها على أساس أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت [الدرادكة، 2008، ص 18].

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بالبنوك على أنها "نظام إداري متكامل يشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تحقق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويتم ذلك بتضافر جميع العاملين في البنك على اختلاف مستوياتهم للعمل على التحسين المستمر للخدمات المصرفية والإبداع في مناحي العمل كافة وبما يضمن الوصول إلى الأداء التنظيمي المتميز" [أبو زيادة، 2011، ص 884]

ويمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية وذلك سبب الطريقة التي تفكر وتعمل بها الإدارة المصرفية فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار، والتركيز على عمل الفريق وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وإنجاز القرارات [شندي وناصر، ص 247].

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها "النزاهة الإدارية العليا في البنوك التجارية بالتحسين المستمر في العمليات المصرفية وتقديم المعلومات المطلوبة ومشاركة العاملين في تحسين الأداء المالي في تلك البنوك" [الدعاس، 2010، ص 95].

مما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات في أسلوب عمل البنك وفي فلسفته وأهدافه، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع

مراحل العمل وبالشكل الذي يتفق مع رغبات الزبائن، في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم أو إسعادهم وإنما إبهارهم من خلال تقديم خدمات لا يتوقعونها.

### ثانياً: أسباب تزايد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

تسعى العديد من البنوك إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من في مجال الخدمات المصرفية، حيث أصبح الزبون اليوم أكثر وعياً وأبعد تفكيراً من السابق وبالتالي لا ينظر فقط إلى تلقي الخدمة بل يهتم أيضاً بمستوى إدارة الخدمة ومدى سرعة تقديمها إليه.

وهناك العديد من الأسباب التي تبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك، والتي نقسمها إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية [حماد، 2001، ص 55-56]:

#### 1. الأسباب الداخلية: وتتمثل أهمها في:

- ارتفاع مستوى وعي الزبون وثقافته وإدراكه للتمييز بين الخدمة ذات الجودة العليا وتلك ذات الجودة الدنيا، الأمر الذي يؤدي إلى الاهتمام بحاجاته ورغباته؛
- ضرورة مشاركة الموظفين في تقديم الاقتراحات لحل المشاكل، واتخاذ القرارات يجعلهم يؤمنون بأهداف البنك ويتحمسون لتقديم خدمات ذات جودة عالية؛
- التحسين المستمر للعمليات من خلال تشكيل فرق تحسين العمليات التي تعد وسيلة لمنح الموظفين سلطة أكبر، وهي فعالية التبادل التنظيمي الذي يتجاوز حدود البنك، مما يمكنهم من تشخيص المشاكل، وعليه لا بد للإدارة المصرفية أن تعي أهمية تشكيل فرق تحسين العمليات والاعتماد عليها كأسلوب لحل المشكلات وإيجاد الحلول وصولاً إلى تحسين جودة العمليات المصرفية [حاوي وحسن، 2009، ص 94]؛
- ضرورة ترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والاهتمام بإعادة الهيكلة وتقليل عدد المستويات الإدارية.

#### 2. الأسباب الخارجية: وتتمثل في:

- التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة مع بروز ظاهرة العولمة والتحول من التعامل في الأسواق المحلية إلى الأسواق العالمية؛
- التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها في تغيير العمل المصرفي وآلياته؛
- دورية الأزمات المالية التي أصبحت تمس معظم الأسواق المالية والمصرفية في العالم؛
- ازدياد حدة المنافسة بين البنوك أدى إلى سعي كل بنك للتمييز عن الآخرين من خلال تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية.

### ثالثاً: فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك

لقد ازداد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل البنوك نتيجة لما حققته من تميز واضح في نتائجها عند التطبيق، ويمكن تلخيص أهم فوائده فيما يلي [ميهوب، 2011، ص ص 8-9]:

#### 1. الاهتمام بالزبون

الزبون هو محور نظام إدارة الجودة الشاملة ومن ثم يجب على البنك الاهتمام الواسع به، وتحقيق طلباته ومن ثم الحصول على رضائه وولائه.

#### 2. عرض خدمات متميز

أساس هذا النظام هو تحقيق الجودة في الخدمات المعروضة من خلال عرض خدمات تلبي رغبات الزبائن من خلال ابتكار وتطوير الخدمات المعروضة وبأقل تكلفة بما يساهم في التقليل من شكاوى الزبائن، بالإضافة إلى الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها من خلال استعمال معايير لقياس جودة الخدمة المقدمة وهذا ما يساعد على تحسين سمعة البنك.

#### 3. مشاركة الموظفين في صنع القرارات المصرفية

يساعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تدعيم مشاركة الموظفين في صنع القرار داخل البنك والاستفادة من خبراتهم، وهو ما يساعد على تحسين مستوى تنفيذ القرار بسبب قناعتهم به، مما يؤدي إلى تحسين أداءهم ومن ثم زيادة إنتاجية البنك والذي ينعكس بصورة واضحة على أداء البنك ككل.

#### 4. تدعيم عنصر الاتصال

يساعد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة البنوك على تفعيل عنصر الاتصالات والعلاقات على مستوى البنك وأقسامه المختلفة، بما يساعد على التعرف على مستوى أداء البنك مقارنة بالبنوك الأخرى.

#### 5. تحسين أساليب وطرق العمل

تعمل البنوك من خلال تحقيق نظام الجودة الشاملة على التحسين المستمر في أساليب وطرق العمل والإيمان بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، بهدف عرض خدمات ذات جودة عالية خصوصاً وأن ظروف المنافسة المحيطة بالبنك في تغيير مستمر وسريع، لذا يجب على البنك تحديد الخدمات التي تضيف قيمة ويعمل على تحسينها من أجل الوصول إلى قاعدة أوسع من الزبائن.

#### 6. زيادة الحصة السوقية المصرفية:

يساعد نظام إدارة الجودة الشاملة على التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية مما ينعكس إيجاباً على تكلفة الخدمة، وهذا ما يدعم رضاء الزبون ومن ثم جذب زبائن جدد للبنك.

## المطلب الثاني: أبعاد إدارة الجودة الشاملة للخدمة المصرفية

تتنوع وتتعدد المبادئ والأبعاد التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويرجع هذا الاختلاف إلى تنوع بيئة العمل والثقافة الداخلية والخارجية للمؤسسات التي أجريت بها الدراسة، كما اختلف الباحثون حول عدد هذه الأبعاد فمنهم من عزاها إلى ثلاثة أبعاد أساسية وبعضهم صنفها إلى أحد عشرة بعدا والبعض الآخر صنفها إلى أكثر من ذلك. أما الأبعاد الملائمة لقطاع البنوك، فتتمثل فيما يلي [أبو زيادة، 2011، ص ص 885-887]:

### 1. اقتناع ودعم الإدارة العليا:

إن اقتناع الإدارة العليا ودعمها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل للإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث أن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم.

### 2. التركيز على الزبون:

يمثل التركيز على الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة البنك أن تسعى بشكل دؤوب على تحقيق رضا الزبائن الداخليين سواء كانوا موظفين أو إدارات، والزبائن الخارجيين وهم المستفيدين من الخدمات، وذلك من خلال تقديم خدماتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات الزبائن حتى تكسب ولائهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة. ولهذا يجب التركيز على معرفة حاجات الزبائن وتحديدها، ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، والمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد، والأخذ بأراء الزبائن عند تطوير أو استحداث خدمات جديدة، لأن بناء علاقة حرة مفتوحة مع الزبائن والحفاظ عليها بشكل مستمر يمد البنك بمعلومات تستخدم في تصميم الخدمات.

### 3. مشاركة الموظفين وتحفيزهم:

تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة الموظفين وتحفيزهم، حتى تدفع الموظفين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول الفعالة لها، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة لإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل جديدة نابغة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم. إن

تسخير معارف وخبرات الموظفين يمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل، مثل تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة المقدمة.

#### 4. تدريب الموظفين وتأهيلهم:

يعد تدريب الموظفين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الموظفين كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المصممة لتعزيز معرفة الموظفين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم. وهذا يؤكد أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام بإكساب المديرين والموظفين في البنوك التجارية المهارات اللازمة لذلك.

إن تدريب الموظفين وتأهيلهم يتطلب معرفة الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب كتطوير مهارات كل الموظفين، تعريفهم الأساليب الضرورية لتحقيق الجودة في الخدمات، أو تشجيعهم على اتخاذ القرارات والعمل الجماعي، كما يتطلب تحديد النتائج المتوقعة للتدريب على مستوى أداء الموظفين المتدربين وكفاءتهم، حيث يمكن أن يؤدي تدريب الموظفين في البنك إلى تأهيلهم على الأداء الفعال، ومساعدتهم على حل المشاكل المتعلقة بالجودة، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

#### 5. التركيز على تحسين العمليات المصرفية:

إن الاهتمام بدراسة وإدارة وتحسين كافة العمليات داخل البنك، يتم من خلال قيام البنوك بتحليل عمليات العمل، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليل دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإدارة دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة. وهو ما يعتمد على منع الأخطاء بدل اكتشافها بعد تحققها كما هو الحال في الرقابة على الجودة التقليدية. لذا فإنه من الضروري وجود خطة عمل لتصحيح الأخطاء الروتينية التي تعرقل تقديم الخدمة، وتجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية.

#### 6. التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية:

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على استمرارية التخطيط والتحسين التي لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء المصرفي. ويقصد بالتخطيط الاستراتيجي المصرفي بأنه النشاط الإداري المرتبط بعملية تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى إدارة البنك إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها الوصول إلى تلك الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف. في حين يعتبر التحسين المستمر المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقا ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغير في متطلبات المستفيد. لذا على إدارة البنك الاهتمام والتركيز على تحسين أنظمة العمل المعمول بها، وقبول التغييرات المقترحة بما يحقق الأداء الأفضل للبنك.

### 7. القدرة على الاتصال الفعال:

تعد القدرة على الاتصال الفعال أحد الوظائف الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن لبرامج إدارة الجودة الشاملة أن تكتمل. ويقصد بها العملية الديناميكية التي تهدف إلى نقل الحقائق والآراء، وهي تتطلب الاستمرارية في مزاولتها مع إظهار علاقات التأثير والتأثر بين طرفي الاتصال. وترتكز عملية الاتصال الفعال على تعريف جميع الموظفين بأهداف البنك ورسالته، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ما بين المتعاملين والزبائن المحليين والخارجيين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة ما بين البنك والموردين وجعله جزء من العملية، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح موقفهم، يعد من أساسيات إدارة الجودة الشاملة والتي تدعو إلى سهولة فهم المعلومات وانتقالها من شخص لآخر.

الاتصال عملية مستمرة وهو ضروري لخلق الوعي بإدارة الجودة الشاملة والاهتمام بتوفير النتائج بطريقة مستمرة.

### 8. اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات:

يمثل هذا المبدأ أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الموظفين وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة. إن عملية اتخاذ القرارات هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل على أساس توقعات معينة لاتخاذ القرار.

إن تبني نهج جمع البيانات لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ للقرارات في ضوء تلك البيانات، وبذلك تشكل المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأن طبيعة العمل الجديد يتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف الموظفين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقفتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم.

إن إدارة الجودة الشاملة نظام يحقق الربحية في الانتاج ويرفع مستوى الخدمة في كل المجالات والتي تبعث على الاخلاص في العمل، وغرس روح الانتماء، والتعاون المثمر، والمنافسة الشريفة مما يحقق الرخاء والتقدم والنجاح.

### المطلب الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

تعد الجودة في خدمة الزبون هدف أساسي للمؤسسات ولاسيما المؤسسات المصرفية، إذ ينبغي التركيز على مفهوم إدارة الجودة الشاملة للخدمات لتحسين مستوى جودة الخدمات والعمليات المصرفية.

## أولاً: مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

إن تفهم البنوك إدارة الجودة الشاملة يتطلب منها القيام بتهيئة مستلزمات التطبيق الناجح والفعال لهذه الإدارة الهادفة للارتقاء بمستوى جودة الخدمة المصرفية لتحقيق رضا الزبون، إذ أن تبني الإدارة المصرفية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء من خلال التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة وفلسفتها.

إن هذه المتطلبات تعد الأعمدة الأساسية التي تستند عليها هياكل البنوك التي طبقت إدارة الجودة الشاملة، وهذه المتطلبات هي [العزاوي، ص ص 7-10] <sup>1</sup> [حاوي وحسن، 2009، ص ص 93-94]:

### 1. القيادة الفعالة:

يشكل اعتماد إدارة الجودة الشاملة الخطوة الأساسية لتحقيق التحسين المستمر في العمليات المصرفية من قبل الإدارة المصرفية، إذ ينبغي أن تكون الجودة جزءاً متكاملًا من الخطة الاستراتيجية المصرفية بما يتماشى مع وضع الخطط وتحديد أهداف المصرف وإمكانية تحقيقها. لم تعد مهمة مدراء البنوك المؤمنين بتطوير جودة العمل المصرفي مجرد تدوين حالات الفشل التي تنتج عن عمل الموظفين، بل تعدته ليكون همهم طريقة إزالة مصدر المشكلة الرئيسي ومساعدة الموظفين على إنجاز أعمالهم بشكل جيد دون ضياع جهودهم. إن مسؤولية مدراء البنوك الجديدة تتمثل في:

- توثيق إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم؛
- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر لجميع الموظفين؛
- تدريب الموظفين على أساليب تحسين الجودة؛
- تأكيد إجراءات التدقيق والفحص لجميع الخدمات المصرفية؛
- التركيز على كيفية قياس كلف الجودة وتأثيرها في تحقيق الأرباح المطلوبة؛
- تشكيل فرق العمل وتدريبها بالشكل الذي ينمي مهاراتها.

إن مدراء البنوك المؤمنين بالجودة الشاملة هم القادة الذين عليهم تطوير إمكانياتها التخطيطية ليتم وضع خطط الجودة والالتزام بها، فضلا عن قيامهم بصياغة بيان رسالة الجودة في البنك بما يتلاءم وطبيعة العمل المصرفي.

<sup>1</sup>: محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، (1-7) من الموقع:

<http://documents.tips/documents/-55720347497959fc0b8b4754.html> أطلع عليه يوم 2013/1/23

## 2. التزام الإدارة المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

يمثل التزام الإدارة المصرفية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ترجمة فعلية لاعتماد هذه الفلسفة، إذ تعد مساندة الإدارة العليا والتزامها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى في تحقيق التحسين المستمر للعمليات المصرفية .

إن تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتطلب من قادة البنوك اعتماد المعاهد والمراكز المتخصصة في الجودة للتدريب على مفاهيم ومبادئ هذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها، والسعي لتشكيل هيئة في كل بنك تضم المدراء التنفيذيين المهتمين بقضايا جودة الخدمة المصرفية هدفها التخطيط الاستراتيجي لمهام الجودة.

كما التزم الموظفون واستعدادهم على تقبل أنماط العمل الجديدة التي تركز على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للخدمة المصرفية بما يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها.

## 3. توفر نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

إن التزام الإدارة المصرفية بفلسفة الجودة الشاملة يؤدي إلى تطوير نظام معلومات لإدارة الجودة يبني على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كخطوة داعمة لعمليات التحسين وصولاً إلى جودة أفضل من خلال توفير المعلومات اللازمة كإحدى المتطلبات الأساسية التي تساهم في تحسين العمليات والخدمات المصرفية وتطوير نظام اتصال فعال ومتكامل داخل البنك.

كما تشكل الأساليب الإحصائية عناصر أساسية في إدارة الجودة الشاملة لذا فإن استخدامها من قبل الإدارة المصرفية يساهم في عملية كشف الأخطاء والمشاكل أسرع وصولاً إلى تحسين العمليات المصرفية.

## 4. تشكيل فرق تحسين العمليات:

إن العمل الجماعي هو الأسلوب الجديد الذي تعتمده فلسفة الجودة الشاملة. وفرق العمل هي مجاميع صغيرة من الموظفين تكمل مهمتهم بعضها البعض، فيمكن تشكيل فريق الحسابات الجارية، وفريق لحسابات التوفير...يلتزموا بمحاسبة أنفسهم ويكونوا ملتزمين بالأهداف العامة للبنك التي توجه أدائهم لتحقيقها. وتساعد فرق تحسين العمليات على ترسيخ فكرة العمل الجماعي ووضع التحسينات إضافة إلى ما يحققه من ارتفاع في كفاءة وفعالية الأداء، مما يستدعي تشجيع الإدارات العليا في البنوك لدعم هذا التوجه والمساهمة في تدريب أعضاء الفرق واختيار قادتها بعناية وتوفير مستلزمات نجاحها، واعتماد آلية لمتابعة عمل هذه الفرق.

تعد فرق تحسين العمليات وسيلة مهمة في حل المشكلات لتحسين العمليات؛ من خلال جمع المعلومات واتاحتها أمام الفريق لتعزيز الجهود المبذولة في تحديد الحلول للمشكلات وصولاً إلى تحسين جودة العمليات المصرفية.

### 5. صياغة البرامج التدريبية:

تبرز الحاجة إلى صياغة البرامج التدريبية لتنمية امكانيات الأفراد وتضييق الفجوة بين ما ترغب بتحقيقه الإدارة المصرفية من أهداف وكفاءة وقدرات العاملين، وينبغي صياغة البرامج التدريبية بما يحقق تحسين العمليات المصرفية، حيث ازدادت أهمية التدريب لأنها الأساس الذي تستند إليه الإدارة المصرفية للتعامل مع المشكلات وأساليب حلها، ويعتبر التدريب عنصراً مهماً للمدراء والعاملين معاً.

### 6. التصميم المميز للخدمة المصرفية:

تعد الخدمة المصرفية محور نشاط البنوك والتي تعكس قدراتها في تلبية حاجات الزبون، وتصميم الخدمة المصرفية يتطلب استحداث وحدات للبحث والتطوير تضم خبراء مختصين في إضافة خدمات جديدة أو في تحسين جودة الخدمات المقدمة حالياً، بالاستفادة من الفرص البيئية المتاحة، وبالشكل الذي ينسجم مع الإمكانيات الذاتية للبنك.

إن نجاح تصميم الخدمة المصرفية يعتمد على التغذية العكسية وعلى التفاعل مع الزبون، كما أن كلفة تصميم الخدمة له تأثير كبير على جودة تقديمها، وعلى البنوك أن توازن دائماً بين جودة الخدمة وتكلفة تقديمها.

وبناءً على ما تقدم فإن توفير الإدارة المصرفية للمستلزمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يعني أنها قد وفرت المدخلات لنظام إدارة الجودة الشاملة مما يعطي تصوراً واضحاً بأن الإدارة المصرفية تسعى إلى تحقيق توقعات الزبون ورضاه من خلال تقديم الخدمات التي تتوافق مع هذه الرغبات.

### ثانياً: مراحل تحول البنوك إلى إدارة الجودة الشاملة

هناك خمسة مراحل لتطبيق ناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في البنوك [بن عيشاوي، 2006، ص 11-12]:

#### 1. المرحلة الصفرية (الإعداد):

تبدأ هذه المرحلة بقرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث في هذه الخطوة تقرر إدارة البنك رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والذي يستوجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية تجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به. بعدها تعمل على تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة حيث يشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة. لتنتهي هذه المرحلة بصياغة رؤية البنك من خلال

صياغة ما يطمح له البنك مستقبلا، وهي رؤية استراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة تحقيق هذه الاستراتيجية.

## 2. مرحلة التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة اختيار أعضاء لجنة الجودة التي تضم مدير البنك، وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل البنك، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير. بعدها يتم اختيار مستشار للجودة الذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة. وفي مرحلة لاحقة يتم تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار الذي يجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة. بعدها تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج .

## 3. مرحلة التقييم :

وتشمل هذه المرحلة التقييم الذاتي والهدف منه معرفة تقييم ووعي، وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة. أما التقييم التنظيمي فيتم عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. كما يتم تقييم رأي الزبائن لمعرفة ما ينتظره الزبائن من البنك. ويستفاد من تقييم تكلفة الجودة تحديد التكاليف المالية للجودة.

## 4. مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة اختيار مسؤول التدريب بالبنك والذي يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا تتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب. بعدها يتم تدريب المديرين والمرووسين من خلال نشر الوعي والإدراك بأهمية إدارة الجودة الشاملة، التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق، وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل. وكذا تشكيل فرق العمل التي تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة، والتي تهم مجال الجودة.

## 5. مرحلة تبادل الخبرات:

وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة وإدارتها. كما يمكننا توضيح الخطوات الأساسية لتحول البنوك إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التوضيحي أدناه:

شكل رقم 1-11: الخطوات الأساسية لتحول البنوك إلى إدارة الجودة الشاملة



المصدر: رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص 52

مما سبق يمكن القول أن أفضل وسيلة لتحسين بنوكنا وجودة الخدمات المقدمة فيها هو أن يتم التركيز على العمل الحقيقي المؤدى، وإعطاء موظفي البنك قدرا من الحرية في القيام بالتحسينات والتدريب عليها. ومن هنا كان لزاما على إدارة البنك أن تسعى لاستخدام مداخل الإدارة المعاصرة بهدف التطوير والتحسين في جودة الخدمات، وبهذا تزيد درجة تمكن الموظفين وفرق العمل وتزيد درجة الثقة بالمستويات التنفيذية الدنيا، وتنتشر أجواء الإدارة الديمقراطية، وتقل التعقيدات البيروقراطية، وتزداد المشاركة وتتوسع مساحة الاتصالات الأفقية بدلا من سيادة الاتصالات الرأسية.

### ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

في سعيها للأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة فإن البنوك العربية قد صادفت معوقات بدرجة أو بأخرى، ومن أهمها [مصطفى، 2005، ص 121]:

1. ضعف وقصور التخطيط الاستراتيجي للجودة؛
2. ضعف أو عدم اكتمال تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة؛

3. قصور في غرس ثقافة الجودة، وضعف في نقل تجارب بنوك أخرى؛
  4. ضعف نظام المعلومات، وقصور في استخدام عناصر التكنولوجيا المصرفية، وضعف الاهتمام بالإبداع والابتكار؛
  5. ضعف الاهتمام بمفهوم وتكوين فرق العمل الفاعلة، وحلقات الجودة؛
  6. التوقع في الإطار الضيق للإيزو، دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة.
- وفي دراسة صدرت سنة 1992 عن مؤسسة أرثرد. لينتل عزت حالات فشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات إلى ثلاثة عوامل هي [السامرائي، 2007، ص 350]:
1. السرعة في التنفيذ؛ فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو الأكثر نجاحا من الأساليب التي تسعى للحصول على نتائج سريعة؛
  2. التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للموظفين؛
  3. قلة اهتمام الإدارات العليا بمدخل الجودة الشاملة الأمر الذي يؤدي إلى عدم اتمام تنفيذه على أحسن وجه.

## خلاصة

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن وبالتالي ولأنهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

أصبحت جودة الخدمات المصرفية محورا لتمييز وتفوق البنك، وأن الاستمرار في المحافظة على الجودة والتميز هي السبيل الوحيد لاستمرار نشاطات البنك في خدمة زبائنه.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

في ظل التغيرات العالمية الراهنة، أصبح هناك تهافت وتسابق بين البنوك من أجل إرضاء زبائنها، فتوجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها البنوك وسيلة فعالة من أجل إحداث تغيرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، واستخدمتها كجسر تعبر عليه للوصول إلى إرضاء زبائنها والمحافظة عليهم. وأن أي خسارة لأي زبون يعني تأثير مستقبل البنك وتعرض بقاءه للخطر.

## الفصل الثاني

الجودة وأثرها في إكساب البنوك  
التجارية ميزة تنافسية

## تمهيد

يعد بقاء واستمرار المؤسسات في الأسواق أهم الأهداف التي تصبو إليها هذه الأخيرة، ولتحقيق ذلك تسعى كل مؤسسة إلى بناء وامتلاك مزايا تنافسية متعددة، تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها وتنال رضا وولاء زبائنها.

لقد أدت العولمة ومظاهرها إلى زيادة المخاطر التنافسية، ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم الجودة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن من خلال اعتماد عدة مداخل وأدوات التنافس ويعتبر مدخل الجودة أهمها.

لقد أصبحت الجودة هدفا استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه خاصة بعد أن تنامي دور الزبون، وأصبح التحدي الحقيقي أمام البنوك ليس تقديم الخدمات للزبائن فحسب، بل قدرة هذه المنتجات على الإيفاء بمتطلبات الزبائن، وبما يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم وتطلعاتهم وكسب رضاهم وزيادة ولائهم والحفاظ عليهم. فالزبون أحد الموجودات الأساسية للبنك وهو رأسماله الحقيقي الذي لا يقل أهمية عن عناصر رأس المال الأخرى.

لقد تزايد اهتمام البنوك بزبائنها وابتكرت من الطرق والأساليب ما يكفي لكسب رضاهم وولائهم، ولم يكن ذلك الاهتمام نابعا إلا من فلسفة واضحة وثقافة مبنية على أساس فهم عميق لدور الزبون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك. إن تطبيق هذا النهج في التعامل يجب أن ينبع من ثقافة الخدمة التي يجب على البنوك أن تتبناها حرصا منها على البقاء في أوضاع سوقية تعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية هامة.

وقد قُسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك

المبحث الثاني: تحقيق رضا الزبون وولائه هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بالربحية

## المبحث الأول: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك

تسعى البنوك دوماً إلى تحقيق مراكز القوة التي تجعلها الرائدة في استقطاب الزبائن، وتبحث عن مواطن الضعف وتحاول تجنبها والابتعاد عنها حتى لا تكون ميزة منفرة منها لدى الزبائن، ولهذا بدأت بتطوير استراتيجيات وآليات عمل تحقق لها هدفها في إرضاء الزبائن، وكذلك في تسريع وتسيير الإقبال على التعامل معها.

### المطلب الأول: الإطار الفكري والنظري للمزايا التنافسية

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

#### أولاً: تعريف التنافسية والميزة التنافسية

لقد حضي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة، وذلك نتيجة التغير السريع والتعقيد الذي تمتاز به بيئة الأعمال المعاصرة من خلال سيطرت ظاهرة العولمة والأسواق غير المنتظمة وتحرير التجارة العالمية، وتأثير كل ذلك على تغير طلبات الزبون وتعقدتها في ظل المنافسة المتزايدة على المنتج أو السوق، ناهيك عن ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### 1. تعريف التنافسية

يتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول، إضافة إلى ديناميكية مفهوم التنافسية وتغيره المستمر. ففي بداية السبعينيات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينيات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينيات ارتبطت بالسياسة التكنولوجية، أما حالياً فإن التنافسية تركز على رفع مستويات معيشة المواطنين والعدالة في توزيع الدخل [نوير، 2002، ص 4].

ومن الناحية النظرية، فإنه يمكن التمييز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية هما المدرسة الإدارية، والمدرسة الاقتصادية. فرواد المدرسة الإدارية يركزون على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة الإنتاجية اعتماداً على الابتكار في الإنتاج، بدلاً من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 3].

أما رواد المدرسة الاقتصادية فتركز على الرفاه الاقتصادي وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، بما ينعكس على زيادة الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 3].

وتعرف التنافسية على مستوى الاقتصاد الجزئي وعلى مستوى الاقتصاد الكلي، حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى القطاع وعلى المستوى الوطني، كما أن العلاقة بينهما هي علاقة تكاملية، حيث أن أحدهما يؤدي إلى الآخر، بالإضافة إلى ذلك، قامت عدة منظمات إقليمية ودولية بتقديم تعريف للتنافسية.

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها " قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها" [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 5].

قام المنتدى الاقتصادي العالمي WEF بتعريف التنافسية على أنها " مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في الاقتصاد، وتعتبر البلدان الأكثر تنافسية بأنها الأقدر على النمو على المدى المتوسط والطويل." ويعرفها المعهد الدولي للتنمية والإدارة IMD «على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب» [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 5].

ويعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية هي " جزء من اقتصاد المعرفة الذي يحلل الوقائع والسياسات التي تحدد قدرة الدولة على إيجاد بيئة مناسبة والحفاظ عليها، والتي تساعدها على توليد القيمة المضافة المستدامة لمؤسساتها وزيادة الازدهار لشعبها". كما يعرف المنتدى الاقتصادي العالمي التنافسية على أنها «قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو عالية مستدامة لحصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي» [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 5].

وتعرف التنافسية حسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي على أنها "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل" [OCDE, 1996] [المرصد الوطني للتنافسية، 2011، ص 6].

نستنتج من التعريف السابقة بأن الاقتصاديين يعتبرون التنافسية تهدف لتحقيق الرفاهية المستندة إلى النمو الاقتصادي المستدام، ويُعتبر الاقتصاد تنافسياً إذا كان قادراً على النمو بنسبة أعلى من

الاقتصاديات الأخرى ودون التأثير بمشكلات ميزان المدفوعات، في حين يعتبر يختصر الإداريين التنافسية في التفوق في الأسواق الدولية والمحلية ولا تربطها مباشرة بالرفاهية، فالتنافسية الدولية هي سياسة وطنية تقاس من خلالها قدرة الدولة على تحقيق التفوق في الأسواق الدولية، بالإضافة إلى جاذبيتها في استقطاب رؤوس الأموال وتوطين التكنولوجيا والمساهمة في سلسلة الإنتاج الدولية.

ويمكن القول أن التنافسية تستند إلى الإنتاجية والكفاءة و الربحية، ولكنها ليست هدفا بحد ذاتها، بل تعتبر وسيلة هامة لزيادة مستويات المعيشة وتحقيق الرفاه الاجتماعي. وتعتبر التنافسية أداة لزيادة العوائد بشكل غير تضخمي، عن طريق زيادة الإنتاجية والكفاءة في إطار التخصص الدولي [وديع، 2003، ص 10].

كما تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها "قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحاً مستمرا للمؤسسات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة" [المرصد الوطني للتنافسية، 2008، ص 24].

في حين ينظر للتنافسية على أنها قدرة المؤسسة على انتاج السلع الصحيحة والخدمات بالجودة العالية والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، بما يعني تلبية حاجات المستهلكين، بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

وتعرف التنافسية على أنها " تركيبة أو مجموعة من المهارات الفارقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيا فائقة المستوى والروتينات، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المؤسسة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال أعمال معين" [خليل، 1996، ص 33].

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، والحصة من السوق [وديع، 2003، ص 10].

مما سبق يمكن استنتاج أن التنافسية في المؤسسات تعكس احتلال تلك المؤسسات لموقع تنافسي مستمر في السوق، وذلك من خلال زيادة نصيبها السوقي على أساس مستمر ومن ثم تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى. كما أن قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء الزبائن من خلال تقديم قيم ومنافع أعلى مما يحققه لهم المنافسين (جودة عالية، سعر منخفض) ومن ثم خلق القيمة في عيون الزبائن، وفي الأخير تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن المنافسين، علما بأن التميز

عن المنافسين هو مصدر القيم الأعلى من وجهة نظر الزبائن، كما يحقق هؤلاء أرباح للمؤسسة وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز.

## 2. تعريف الميزة التنافسية

حاول العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية وضع مفهوم محدد لطبيعة ظاهرة الميزة التنافسية لدى المؤسسات وتفسير أسبابها. وقد ظهرت العديد من الأطر النظرية التي تساعد على توضيح المفهوم، منها طريقة تحليل الصناعة التي قدمها بورتر (Porter 1980) الذي يركز على أهمية هيكل الصناعة والوضع السوقي للمؤسسة.

كما ظهرت أطر أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من (Barney 1991 ; Prahalad & Hamel 1990) وتعتمد هذه النظرة على الموارد في تفسير الميزة التنافسية.

تعرف الميزة التنافسية على أنها " أداء المؤسسات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين" [McGahan,1994, p 120]. إن هذا التعريف لم يوضح بشكل كبير تأثير كل من الكفاءة - التي تتمثل في إنجاز المخرجات بأقل قدر من المدخلات-، أو الفاعلية -وهي إنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة- على تحقيق الميزة التنافسية.

إن الميزة التنافسية "تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج، تعوض بشكل واعي الزيادة السعرية المفروضة". [Porter, 1999, p 8] حسب هذا التعريف فإن الميزة التنافسية تأخذ عدة أشكال، أهمها السعر الأقل و المنافع الأكثر.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون" [السلمي، 2001، ص 104]. فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين.

وتعرف الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها " شيء يعتبره المستهلك ضروري جداً بالنسبة له، وتقوم به المؤسسة بتفوق على جميع المنافسين في السوق" [Getomer, 2002, p 9]. كما تعرف على أنها " التميز في بعض الصفات أو العوامل لدى المؤسسة والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرها، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق". [Hao, 1999, p259] ma, إن هذا التعريف يركز على اعتبار الميزة التنافسية أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية. ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز" [حيدر، 2002، ص 8].

لقد تباينت تعريف الميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، فمنهم من يعتبرها مجموعة العوامل التي تستطيع من خلالها المؤسسة التفوق على منافسيها في السوق، وتشمل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة بالمنافسين، سرعة في التسليم، مرونة في التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل. ومنهم من ينظر إلى الميزة التنافسية من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المؤسسة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، والبعض الآخر ركز على عنصرَي القيمة والزمن في إيراد مفهوم الميزة التنافسية، وهم يؤكدون على ضرورة أن تخلق الميزة قيمة للمؤسسة يشعر بها الزبائن، على ألا تكون مؤقتة.

ومن الباحثين من انطلق في تعريفه للميزة التنافسية من حيث الكلفة، فالمؤسسة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها الكلية وكون مبيعاتها تفوق هذه التكاليف. كما يشار للميزة التنافسية للمنتجات والمؤسسات معاً، وهي تتبع بشكل أساسي من القيمة، أو الإشباع الذي تستطيع المؤسسة أن تقدمه لزيائنها بأسعار أقل من المنافسين، أو تقديم منافع متميزة أو فريدة من نوعها لهم، بحيث يتفوق الإشباع المتأتي منها على الأسعار المدفوعة لها .

ومما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد طويل الأجل الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

## ثانياً: خصائص الميزة التنافسية وأنواعها

تمتاز الميزة التنافسية بكونها تقاد خارجياً بفعل رغبات وحاجات الزبون، فهي توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق توافق ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة. إن الميزة التنافسية ليست حكراً على مؤسسة معينة.

### 1. خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لا بد من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها، فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، إذ أن

قابلية المؤسسة على إدامة الميزة التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليدها. من هنا كان لابد من استمرارية التطوير والتجديد في الميزة التنافسية، وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية، فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين [القطب، 2012، ص 81].

يجمع كتاب الإدارة الاستراتيجية على أن الميزة التنافسية يجب أن تتصف بعدم إمكان تقليدها على طول الوقت. كما تتسم الميزة التنافسية بكون الأداء الناجم عنها متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد المختلفة، إذ أن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه ويشكل ضمني أو مباشر أداء بشكل أعلى.

كما تعمل الميزة التنافسية على خلق القيمة للمؤسسة ولزبائنها، فالقيمة المدركة للزبون تعد أحد العنصرين الأساسيين التي تقوم عليهما الميزة التنافسية.

ويمكن تلخيص خصائص وصفات الميزة التنافسية كما يلي [القطب، 2012، ص 82]:

1. إن الميزة التنافسية نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة؛
  2. إنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة؛
  3. إنها تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
  4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما؛
  5. يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات وتحفزهم للشراء منها؛
  6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
- من أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية هي قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون متميزة عن منتجات المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم. تعمل الميزة التنافسية على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة الأمر الذي يساهم في زيادة عوائدها المالية وبالتالي استمرارها وبقائها [البكري، 2007، ص 203].

## 2. أهمية الميزة التنافسية

تتحدد أهمية الميزة التنافسية من خلال النقاط التالية [الطائي وكرماشة، 2010، ص 21]:

- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق المهارات الانتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها، لأن المؤسسات الناجحة تتميز بتطبيقها لنماذج جديدة منفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، حيث يشير Porter إلى أن

الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي مؤسسة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة؛

- تمثل الميزة التنافسية مؤشرا إيجابيا نحو توجه المؤسسة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال استحوادها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وهو ما يترجم بزبائن أكثر رضاء وولاء قياسا بالمنافسين من جهة، وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخرى.

### 3. أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

#### ❖ ميزة التكلفة الأقل

تلعب التكاليف دورًا هامًا في تحقيق استراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب في أن تتميز عن منافسيها أن تحافظ على تكاليفها قريبة من تكاليفهم، مما يستدعي تقييم مركزها الخاص بمجال التكاليف بالمقارنة مع منافسيها. و يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين [Porter,1999 ,p 83].

وحتى تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل وجب عليها مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسبها هذه الميزة، وتتم مراقبة هذه العوامل من خلال [Porter,1999 ,p 129-136]:

1. مراقبة الحجم؛ من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحياة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. ويختلف الحجم الذي يتحكم في التكاليف من نشاط لآخر؛
2. مراقبة التعلم؛ بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبذولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، وتتم مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
3. مراقبة استعمال قدرات المؤسسة ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
4. مراقبة الروابط؛ حيث إذا استطاعت المؤسسة من التعرف على الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها، فإنها ستحسن من موقعها في ميدان التكاليف؛
5. مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الامكانيات المشتركة، أو نقل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس نشاطات مماثلة؛
6. مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛

7. مراقبة الرزنامة؛ بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة السبّاقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، لأن المؤسسة السبّاقة في بعض القطاعات تستفيد من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، أما في قطاعات أخرى فإن الانتظار يكون أفضل، وبذلك تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
8. مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثم خفض التكاليف؛
9. مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، أو بالموردين أو بالزبائن والذي من شأنه التأثير على مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين؛
10. مراقبة العوامل المؤسّساتية الحكومية والسياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي.

أن نجاح استراتيجية التكلفة الأقل تتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها، فالتكاليف لا تتخفض تلقائياً، وإنما نتيجة جهود مكثفة واهتمام متواصل، إذ تملك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف، وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه. وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف [Porter,1999 ,pp 145-147].

#### ❖ ميزة التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها. [Porter,1999 ,p 152] وللحيازة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتمثل في [Porter,1999 ,pp 158- 161] :

1. الإجراءات التقديرية تعتبر عوامل تفرد المؤسسة، وتتمثل في كفاءة المنتجات المقدمة، كثافة النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستخدمة في النشاط، كفاءة وخبرة الموظفين في النشاط ...
2. يمكن أن تبرز خاصية التفرد من خلال الروابط الكامنة بين أنشطة المؤسسة، أو مع الموردين، أو مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
3. الرزنامة، قد ترتبط خاصية التميز بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطا معيناً، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لأنها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً؛
4. التموضع، قد تمتلك المؤسسة خاصية التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها؛
5. الترابط؛ إن خاصية التميز لنشاط منتج للقيمة يمكن أن ينتج إذا كان هذا النشاط مشتركاً بين عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة؛
6. التعلم وآثار نشره، فميزة التميز لنشاط معين هي نتيجة لتعلم جيد، فالتعلم الذي تملكه المؤسسة بشكل حصري يؤدي إلى تميز متواصل ومستدام؛

7. التكامل والإدماج لأنشطة جديدة منتجة للقيمة، تسمح بالحصول على ميزة التميز من ضم أنشطة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
8. حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة؛
9. العوامل المؤسساتية الحكومية والسياسية التي تؤدي دوراً مهماً في تفرد المؤسسة.

تختلف عوامل التفرد باختلاف النشاطات وباختلاف القطاعات، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حياة النشاط لخاصية التفرد، فالمؤسسة مطالبة بفحص المجالات التي يمكنها أن تتفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة. وتعد عملية الفحص هذه هامة جداً لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل المؤسسة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتمييز [Porter,1999 ,pp 161-162] .

حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على دوام واستمرار تميزها، فعليها أن يدرك زبائنها بطريقة دائمة للقيمة المميزة التي تمنحها المؤسسة لهم، وألا يتمكن المنافسون من مضاهاتها، كما عليها التركيز على مجموعة من العوامل لتحقيق التميز تكون غير قابلة للتقليد أو المحاكاة من قبل المنافسين. وفي الحالات التالية تكون ميزة التميز مستمرة ومستدامة [Porter,1999 ,pp 197-198] :

- عوامل تفرد للمؤسسة تحمل عراقيل في وجه المنافسين، فالامتلاك الخاص للمعرفة، الروابط، والمميزات التي تمنحها أسبقية الانطلاق في مجال نشاطها؛
- اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل من خلال تميزها أو امتلاكها لميزة التميز؛
- تعدد مصادر التميز، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليد استراتيجية التميز؛
- المؤسسة التي تخلق تكاليف التحويل تصبح متميزة.

تستطيع المؤسسة تكثيف جهودها دون هدر لقدراتها وكفاءاتها من خلال التحكم في العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية بنوعيتها، كما قد يساعد المؤسسة أن تحقق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في نفس الوقت إن استطاعت ذلك ودون تعارض. وتتحكم مجموعة من العوامل في اختيار المؤسسة لنوع معين من الميزة دون الآخر، منها جاذبية النشاط، حدة المنافسة، تطور رغبات الزبائن، التكنولوجيا المستعملة...

### ثالثاً: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، فهي تعد بمثابة العامل الرئيسي الذي يساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق المستمر على منافسيها، وعليه يجب التعرف على محددات الميزة التنافسية للمؤسسة وكذا مؤشرات قياسها.

## 1. محددات الميزة التنافسية

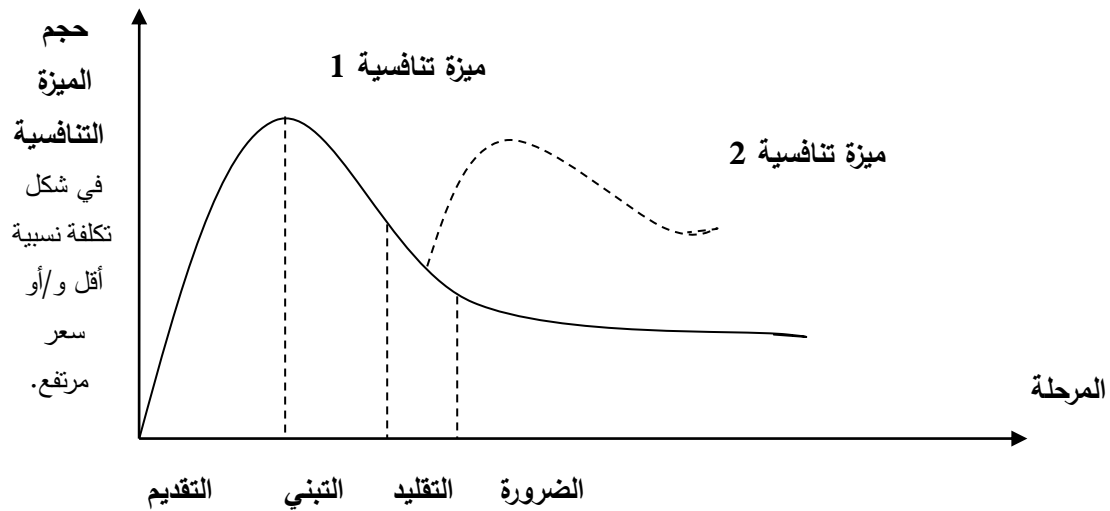
تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال عاملين أساسيين هما:

### ❖ حجم الميزة التنافسية

يتوقف ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما وجدت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في تقليدها أو التغلب عليها.

وتتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة التقليد في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيراً، تظهر مرحلة الضرورة، أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة. ويوضح الشكل أدناه دورة حياة الميزة التنافسية.

شكل رقم 2-1: دورة حياة الميزة التنافسية



المرجع: نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87

من الشكل أعلاه نستنتج أن للميزة التنافسية أربعة مراحل، تتمثل في [خليل، 1996، ص 85]:  
مرحلة التقديم أو النمو السريع: تعد هذه المرحلة من أطول المراحل مقارنة بالمراحل الأخرى، كونها تحتاج للكثير من الموارد المادية والمالية والبشرية لأن الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الوقت انتشاراً أكبر بسبب تقبلها من طرف العديد من الزبائن.

**مرحلة التنبؤ:** تشهد هذه المرحلة استقرار الميزة التنافسية نسبياً، لأن المنافسين بدأوا يركزون عليها، في هذه المرحلة يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه مما يغري المنافسين للبحث عن مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة.

**مرحلة التقليد:** تشهد هذه المرحلة تراجع في حجم الميزة وتتجه نحو الركود لأن المنافسين قاموا بتقليدها، وبالتالي تنخفض وتتراجع أسبقية المؤسسة عليهم.

**مرحلة الضرورة:** يستمر تراجع حجم الميزة التنافسية لأن المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو يتفوقون عليها، وعليه فالحاجة إلى تطوير هذه الميزة ضرورية من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج، مما يدفع المؤسسة إلى تجديد أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

مما سبق يمكن القول أنه لا تستطيع أي مؤسسة التمتع بميزة تنافسية للأبد، وبالتالي فهي مطالبة بالتعرف على دورة حياة الميزة وإدخال التغييرات والتطورات عليها في الأوقات المناسبة.

#### ❖ نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يشير نطاق التنافس لمدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو مناطق، أو صناعات مختلفة، مما يساهم في تحقيق اقتصاديات الحجم. ويمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز. ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد [خليل، 1996، ص ص 87-88]:

- **نطاق القطاع السوقي:** يعبر عن مدى تنوع مخرجات المؤسسة والزيائن الذين تخدمهم، ويتم الاختيار هنا ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
- **النطاق الرأسي (التكامل الأمامي):** يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها الداخلية أو الخارجية من خلال الاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
- **النطاق الجغرافي:** يعبر عن عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، يسمح هذا النطاق للمؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة.
- **نطاق الصناعة:** يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

## 2. مؤشرات الميزة التنافسية

تستخدم العديد من المؤشرات للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية كالربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للمبيعات، رضى المستهلك وغيرها. إلا أن أكثر المؤشرات استعمالاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات، لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا كتوفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، بالإضافة لكون تلك المؤشرات كمية يمكن حسابها بدقة على عكس مؤشرات رضى المستهلك التي يصعب تقييمها. والهدف من وضع هذه المؤشرات هي مساعدة المؤسسة على معرفة درجة التنافسية مقارنة بالمنافسين؛ قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط. ويمكن حساب هذه المؤشرات من خلال [جميل عثمان، 2003، ص ص 50-52]:

### ❖ الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستخدم لتقييم أداء المؤسسات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل. ولقياس الربحية تستخدم الطرق التالية:

#### • هامش الربح Profit Margin

ويحسب هامش الربح بقسمة صافي الأرباح المتحققة للمؤسسة بعد الضرائب على المبيعات، وتفسر النسبة الناتجة عن ذلك بأنها نسبة الأرباح الناتجة عن مبيعات المؤسسة. وتعتبر المعادلة التالية عن هامش الربح:

$$\text{هامش الربح} = \text{صافي الربح} / \text{المبيعات}$$

#### • العائد على الأصول Return on Assets

يهدف حساب هذا العائد إلى قياس مدى كفاءة التشغيل في المؤسسة، ويحسب بقسمة صافي الأرباح بعد إضافة الفوائد إليها على متوسط إجمالي الأصول، ويقصد بمتوسط إجمالي الأصول حاصل قسمة رصيد إجمالي الأصول أول وآخر المدة على اثنين. وتعتبر المعادلة أدناه عن العائد على الأصول:

$$\text{العائد على الأصول} = (\text{صافي الربح} + \text{الفوائد}) / \text{متوسط إجمالي الأصول}$$

#### • العائد على حقوق الملكية Return on Equity

يحسب هذا العائد بقسمة صافي الأرباح بعدما يتم طرح حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة على متوسط حقوق الملكية، ويقصد بمتوسط حقوق الملكية إجمالي قيمة رأسمال الأسهم العادية أول وآخر المدة على اثنين. وتعتبر المعادلة أدناه عن العائد على حقوق الملكية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = (\text{صافي الربح} - \text{حصص الأرباح الموزعة على الأسهم الممتازة}) / \text{متوسط حقوق الملكية}$$

• العائد على الاستثمار Return on Investments

يعد هذا المقياس من المقاييس المهمة في تقييم كفاءة الأداء، حيث أنه يعبر عن مقدار الربحية وقياس الأداء الاستثماري، ويمكن من خلال هذا المقياس معرفة الربح كنسبة من المبيعات، وكذلك معرفة معدل دوران رأس المال. وتعتبر المعادلة أدناه عن العائد على الاستثمار:

$$\text{العائد على الاستثمار} = (\text{الربح} / \text{المبيعات}) * (\text{المبيعات} / \text{رأس المال المستثمر})$$

❖ الحصّة السوقية

يستخدم مقياس الحصّة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين. ويستفاد من مقياس الحصّة السوقية بأنه يعطي مؤشرا عن وضع المؤسسة في السوق، وعن حركة المستهلكين بين سلع المؤسسة و السلع المنافسين، وعليه فإن انخفاض الحصّة السوقية يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

ويمكن قياس الميزة التنافسية باستخدام مقياس الحصّة السوقية من خلال ثلاثة طرق:

• الحصّة السوقية الإجمالية Overall Market Share وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق؛

• الحصّة السوقية النسبية Relative Market Share وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق، إذ يعطي هذا مؤشرا على مدى الفرق بين المؤسسة وأكبر المنافسين بدقة؛

• حصّة السوق المخدوم Served Market Share وتحسب الحصّة السوقية هنا بقسمة مبيعات المؤسسة على المبيعات الإجمالية للسوق المخدوم، أي السوق الذي تقوم المؤسسة بتركيز نشاطاتها عليه.

❖ النمو السنوي في المبيعات

تعتبر المبيعات محور النشاط الرئيسي لمؤسسات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق. ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة وعلى زيادة الحصّة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق. وتسعى العديد من المؤسسات أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح. ويتم حساب النمو السنوي في المبيعات عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{النمو في المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة المرجعية}) / \text{مبيعات السنة المرجعية}$$

## المطلب الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية في البنوك

نتيجة تزايد حدة المنافسة بين البنوك، أصبح من الضروري على أي بنك تمييز خدماته بالشكل الذي يضمن له تحقيق معدلات نمو عالية، والتمركز في أسواق عديدة من خلال الاستحواذ على حصص سوقية أكثر في بنوك أخرى أو الدخول إلى أسواق أخرى، والبحث عن ميزة تنافسية من خلال تمييز منتجاته بالشكل الذي يمكنه من مواجهة المنافسة.

### أولاً: تعريف الميزة التنافسية في البنوك التجارية

يقصد بالميزة التنافسية للبنك "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على التميز بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها" [طه، 2000، ص 117].

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة" [زيدان، 2003، ص 9].

يمثل اكتساب وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات الزبون المصرفية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية. وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين [زيدان، 2003، ص 9].

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية في البنوك

يمكن تحديد أهم خصائص الميزة التنافسية في البنوك في عدة نقاط أساسية وهي [أحمد اسماعيل، 2011، ص ص 59-60]:

#### 1. الاهتمام بعمال المعرفة وبالمصادر الداخلية للبنك

وتشمل كل من يعملون أعمالاً ذهنية في البنوك، وتتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية. وأصبحت تتمثل في العاملين الذين يتمتعون بقدرات علمية متميزة في عصر تكنولوجيا المعلومات، وهكذا أصبحت الدول المتقدمة اليوم تتنافس في تدريب وتخريج أكبر مجموعة من العمال ذوي الطاقات الذهنية القادرين على خلق ميزة تنافسية للبنك، وقد أصبح هؤلاء يشكلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي بنك.

#### 2. دراسة إدارة علاقات الزبون الخارجية

إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها البنوك مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد، كما وتهتم البنوك بإدارة علاقات الزبون الخارجية واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض

توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل البنوك مع زبائنها في المبيعات، التسويق، والخدمات وبالتالي خلق الولاء لدى الزبون اتجاه البنك، وتستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين الذين يمتلكون معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدى البنوك، ويصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإن حصولها على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد الحالي من المعرفة والإبداع سيوفر لها القدرة على تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها المنشودة وهي أعلى درجة من الميزة التنافسية.

### 3. المعرفة على أساس تكوين المزايا التنافسية للبنوك

إن الجانب الأكبر من الأنشطة التي يقوم بها أي بنك والتي تركز فيها على المعارف تسمى "أنشطة معرفية"، ومثل هذه الأنشطة المعرفية هي أساس تكوين الميزة التنافسية، لذا فقد وفرت المعرفة الكثير من الفرص للبنوك في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة، ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح. وتجدر الإشارة إلى أن ما تقدمه البنوك من خدمات ليس هو فقط مصدر الميزة التنافسية، ولكن هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية في البنوك وهي الخبرات والتقنيات والمعرفة التي تتوفر لهذه البنوك ويصعب على المنافسين تكرارها.

### ثالثاً: السياسات المتبعة لبناء المزايا التنافسية في البنوك

إن أساس بناء المزايا التنافسية قائم على قوة البنوك من جهة، ومن جهة أخرى على قوة الصناعة المصرفية بالإضافة إلى المناهج والتوقعات الرشيدة كأساليب العمل، حيث تستخدم البنوك العديد من السياسات لبناء المزايا التنافسية يتمثل أهمها في [الخضيرى، 1999، ص ص 224-225]:

- سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق المصرفية؛
- تطوير الخدمات وتحديثها؛
- مضاعفة العائد والمردودية للزبائن؛
- البحث والتطوير الابتكاري للخدمة المصرفية؛
- التكتلات والاندماج الاقتصادي؛
- مواكبة التغيرات المصرفية بتفعيل وتنمية النشاط الاقتصادي للدولة.

### رابعاً: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع الكفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية، وذلك من خلال المداخل التالية [داسي، 2012، ص ص 168-169]:

## 1. مدخل تلبية حاجات الزبائن:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق البنكية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات الزبائن التي تتطور بشكل دائم، من خلال:

• **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات البنكية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

• **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات الزبائن، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

2. **مدخل تنمية وتطوير القدرات:** تعتبر مسألة تنمية القدرات من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا الزبائن وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:

• **المرونة:** وهي قدرة البنك على تنويع خدماته وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون الزبائن في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى الزبون وتعزز ولائه لخدماتها.

• **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً في ميزة البنك التنافسية.

• **الزمن:** أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لمصلحة الزبون والبنك في الوقت نفسه.

• **الجودة العالية:** بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني وتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في الخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية وتطويرها على مستوى البنوك التجارية ما يلي [طرطار وحليمي، 2010، ص ص 16-17]:

• ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة في مجالات طرق التسويق والخدمات المقدمة للزبائن؛

• ظهور أو تغير حاجات جديدة للزبون بما يؤدي إلى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة، وذلك عبر استقصاء آراء الزبائن أو البعض منهم لتفصيلاتهم مثلاً؛

• ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات المصرفية، إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة؛

- التنوع في الخدمات المصرفية إذ أن ظهور منافسين جدد في السوق المصرفي يفرض على المؤسسات البنكية التنوع في المنتجات والخدمات المقدمة، ذلك أن للتنوع إيجابيات جمة على القطاع المصرفي حيث يجعل المنافسة طبيعية بين البنوك ومختلف المؤسسات المالية.

### المطلب الثالث: الأبعاد الفكرية التي تستند إليها الميزة التنافسية بالبنوك

إن الأبعاد الفكرية التي تبلورت لتأطير مفهوم الميزة التنافسية قد انطلقت من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الاستراتيجية وإدارتها والعوامل المؤثرة والمتأثرة بها.

ومن خلال استقراء ومراجعة العديد من الدراسات والكتابات حول الميزة التنافسية والإدارة الاستراتيجية، فإنه يمكن تأشير أربعة مفاهيم أساسية بوصفها أبعادا فكرية تستند إليها الميزة التنافسية، وهي: مدخل التحليل الاستراتيجي، مدخل سلسلة القيمة، مدخل نظرة هيكل الصناعة ومدخل النظرة المستندة للموارد.

#### أولاً: مدخل التحليل الاستراتيجي

إن الوقوف على مصادر الميزة التنافسية وتشخيص نقاط القوة التي تؤثر احتمالية كونها من تلك المصادر، يستلزم التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للبنك، إلى جانب الوقوف على مكامن الضعف التي قد تهدد أركان تلك الميزة. كما يكتمل التحليل بالوقوف عند الفرص البيئية المتاحة التي قد تمثل إحداها فرصة للبنك يستغل فيها نقاط قوته نحو بناء ميزة تنافسية، وتأشير التهديدات المحتملة التي قد تقوض أية جهود نحو تعزيز المزايا التنافسية.

تقوم البنوك في عصرنا الحالي بمجموعة من كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك، وبذلك أصبحت منافسة لبعض أنواع المؤسسات التجارية والصناعية. كما يعد السوق مصدرا لأموال البنك ويعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستثمار واستخدام أمواله، ولذلك فالحاجة ملحة لتخطيط الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها وتوظيفها.

أصبحت البنوك اليوم أكبر حجما، بحيث تعدى نشاطها النطاق المحلي إلى النطاق الإقليمي والدولي، كما تتميز السوق المصرفية بالمنافسة الشديدة بين مؤسسات مصرفية وأخرى غير مصرفية، يواكب ذلك تغير في تركيب الموجودات والمطلوبات، وسرعة الأخذ بالتقنيات المتقدمة وتنوع في رغبات وحاجات الزبائن، وتعقيد في الأنظمة والقوانين المصرفية المطبقة. لذلك تبلورت الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ومن ثم تحديد الأهداف، وإعداد الاستراتيجيات ووضع البرامج، ثم الرقابة باتخاذ الأفعال التصحيحية [الحداد، 1999، ص 438].

يعرف التحليل الاستراتيجي بأنه "مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للبنك في السيطرة على بيئته الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي" [القطب، 2012، ص 83].

التحليل هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير، فالتحليل يحدد ويحلل الفرص البديلة، جوانب القوة والضعف والمشاكل وتهديدات وتحديد الأولويات لغرض معالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد البنك [يوسف والصميدعي، 2001، ص 116].

يطلق مصطلح (SWOT) على التحليل الاستراتيجي اختصارا لنتائج هذا التحليل المتمثلة بنقاط القوة (Strengths)، نقاط الضعف (Weaknesses)، الفرص (Oppertunities) والتهديدات (Threats). ويقدم هذا النموذج معلومات أساسية عن تحليل البيئة والقدرة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث ينص هذا الأخير فيما إذا كان التوليف بين نقاط القوة والضعف بمقدورها مواجهة التطورات البيئية، أو فيما إذا كان بالإمكان اكتشاف فرص تسمح باستغلال موارد أو كفاءات المؤسسة بصفة مريحة. ويمكن تمثيل النموذج من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم 2-2: مصفوفة (SWOT)

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	استراتيجية هجومية	استراتيجية دفاعية
نقاط الضعف	استراتيجية علاجية	استراتيجية الانسحاب

Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 4<sup>eme</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2004, p209

يلاحظ من مفهوم التحليل الاستراتيجي أنه يشمل بيئتين: إحداهما خارجية تضم الفرص والتهديدات، وأخرى داخلية تضم نقاط القوة والضعف. فالفرص تتيح للمؤسسة المصرفية اختيار استراتيجية جديدة وتنفيذها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق في البيئة التنافسية، وأن قدرتها على تجنب التهديدات المحتملة يمكنها من الحفاظ على مزاياها التنافسية ويحميها من فشل التعامل مع مجموعة أو أكثر من المتعاملين معها، وهذا ما يتطلب استمرارية عملية تحديد الفرص وتشخيص التهديدات نظرا للتغير المستمر في بيئة المؤسسة المصرفية، إذ أن إهمال مواكبة التغيرات والتطورات في عناصر البيئة سيقفل من استعداد المؤسسة المصرفية لاقتناص الفرص البيئية المتاحة ، وسيجعلها أكثر عرضة للتهديدات المحتملة مما يؤدي إلى ضعف موقفها التنافسي [الطائي وكرماشة، 2010، ص 22].

وتتبع أهمية تحليل البيئة الداخلية للبنك بما تنتجه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة والضعف لموارده وأنشطته، وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للبنك وربطه مع مخرجات عملية التحليل للبيئة الخارجية. إن تحليل البيئة الداخلية بمختلف عناصرها ومكوناتها، يسمح بالتوصل لنقاط القوة والضعف، حيث أن نقاط القوة هي خصائص البنك الداخلية التي تعزز أدائه تنافسياً، والتي تستقى من المهارات والخبرات، الموجودات المادية والبشرية والتنظيمية، الموجودات غير المادية والقابليات التنافسية.

أما نقاط الضعف فهي تلك التي تمنع المؤسسة المصرفية من تحقيق الميزة التنافسية، وترجع للعجز في الخبرات والمهارات التنافسية المهمة، أو النقص في الموجودات التنافسية المادية، البشرية، التنظيمية أو غير المادية، بالإضافة إلى ضعف أو فقدان القابليات التنافسية في مجالات محددة.

### ثانياً: مدخل سلسلة القيمة

يعد أسلوب تحليل سلاسل القيمة من الأساليب التي يمكن استخدامها بوصفها إطاراً لتحديد نقاط قوة المؤسسة المصرفية وخلق المزايا التنافسية فيها.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة بكونها الطريقة التي تسمح لنا بالتحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها [خليل، 165، ص1995].

ينطلق مبدأ سلسلة القيمة من إمكانية تجزئة المؤسسة المصرفية إلى سلسلة من الوظائف والنشاطات (تصميم، تصنيع، تسويق...) وتمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبون. وتتقسم هذه النشاطات والمهام إلى فئتين وهما النشاطات الأساسية ونشاطات الدعم. ونعني بالصف الأول الأنشطة التي تساهم مباشرة في إنتاج وتسويق المنتجات، أما الصف الثاني فيشارك في عملية الإنتاج والتسويق بطريقة غير مباشرة، كما تساهم في تسهيل الأداء الجيد للأنشطة الأساسية [Thiertart, 1997, p91]. ويوضح الشكل أدناه المكونات الأساسية لسلسلة القيمة.

شكل رقم 2-3: سلسلة القيمة للبنوك التجارية



Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 4<sup>eme</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2004, p228

يتضح من الشكل السابق أن سلسلة القيمة تأخذ شكل سهم وتظهر الأنشطة الأساسية في الجزء السفلي، وتظهر الأنشطة الداعمة في الأعلى من السهم. إن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمالها، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة، وتتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة ثمانية فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما: [Zollinger et Lamarque ,2004 ,pp 228-229]

1. **الأنشطة الأساسية:** وهي مجموعة الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة المصرفية، وكذلك تسوقه للمستهلك، وخدمة ما بعد البيع، وتتكون من:
  - **الإمدادات الداخلية (جمع الأموال):** وتشمل الأموال الخاصة، إعادة التمويل، الادخار وودائع المؤسسات والأفراد؛
  - **تصميم منتجات وخدمات اعتمادا على الهدف:** هناك اختلاف ما بين المنتجات المتعلقة مباشرة بجمع الموارد من غيرها، فمثلا القرض يكون مرتبطا بالموارد في حين بعض منتجات التأمين أو تقديم النصح مثلا لا يكون كذلك؛
  - **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها تحفيز عملية الشراء، وتشمل كل ما يتعلق بالعملية التسويقية من تسعير وترويج واختيار منافذ التوزيع...
  - **الخدمات:** وهي التوجه المتميز للعلاقة المصرفية، وتشمل وسائل الدفع وعمليات الواجهة الأمامية المرتبطة بالمعالجة المحاسبية والإدارية للعمليات، وخاصة إدارة المخاطر. بالإضافة إلى أن

الخدمات تشمل مجموعة الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المرتقبين، وهي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع، وعلاقة البنك-زبون...  
2. **الأنشطة المساندة (الداعمة):** وتتمثل في الأنشطة التي تدعم الأنشطة الرئيسية وهذا بتأمين شراء وسائل الإنتاج، وإمداد التكنولوجيا والموارد البشرية. وتتمثل الأنشطة المساندة في:

- **البنية الأساسية:** وتتمثل في البنى الارتكازية للمؤسسة، والتي تتضمن المديرية العامة، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، العلاقات الخارجية، إدارة الجودة...
- **تسيير المخاطر:** وهي أهم ما يميز النشاط المصرفي، وهي أحد أولويات النشاط؛
- **التطوير التكنولوجي:** وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج، وتحسينه، وكذا تحسين الطريقة التي تتجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة؛
- **إدارة الموارد البشرية:** وتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة المصرفية كالتوظيف والتدريب والتحفيز، وكل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية.

إن كل نشاط من الأنشطة الداعمة ضروري لكل نشاط من الأنشطة الأساسية، وهذه الأنشطة بكل أنواعها ترتبط ببعضها بحيث تؤثر على كفاءة وفاعلية الأنشطة الأخرى.

ويساعد نموذج (Porter) المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات، ويعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في هذا نموذج، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب زبائن المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحاً منها التكاليف.

تهدف كل مؤسسة إلى تحقيق الربحية، النمو والاستمرار، وذلك بخلق قيمة لزيائنها تتعدى التكاليف التي تتحملها، وتتعدى في نفس الوقت القيمة التي يقدمها منافسوها، لذا عليها أن تستند في تحليل قدرتها التنافسية على القيمة عوضاً عن التكلفة.

تقدم سلسلة القيمة الإجمالية التي تحققها المؤسسة، فهي تضم الأنشطة المنتجة للقيمة والهامش الذي تحققه. وتتكون الأنشطة المنتجة للقيمة من مختلف الأنشطة المادية والتكنولوجية التي تحققها المؤسسة، إذ تشكل العناصر التي تركز عليها المؤسسة في خلق منتج ذو قيمة لعملائها، أما الهامش فيمثل الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة-54 [Porter, 1999, pp 55].

### ثالثاً: مدخل هيكل الصناعة

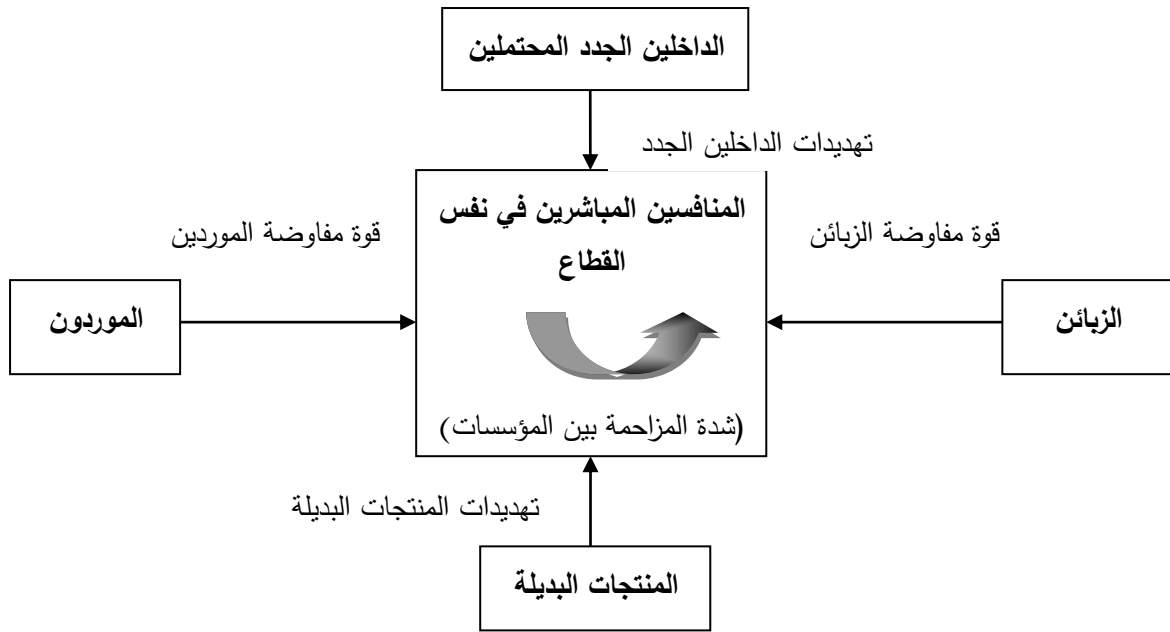
إن مدخل تحليل هيكل الصناعة قد انطلق على يد Porter ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي هو أن الميزة التنافسية ما هي إلا دالة لعضوية المؤسسة المصرفية في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، والذي يمتاز بخصائص هيكلية مواتية، كالقوة التفاوضية للمشتري والمجهزين فضلاً عن تهديد الداخلين

الجدد وتهديد البدائل المحتملة بالشكل الذي يحدد شدة التنافس في تلك الصناعة [Dyer & Singh, 1998, p660].

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل قطاع معين، كما يوضح هذا النموذج أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح، ويمكن هذا التحليل المؤسسة المصرفية من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع، ويوجه الطاقة الإبداعية للمديرين نحو ما هو أهم في القطاع من أجل ضمان الربحية على المدى الطويل.

ويمكن الاعتماد على الشكل أدناه لتوضيح تأثير مختلف القوى الخمس على هيكل الصناعة ل (Porter) ويوضح الشكل أدناه نموذج porter لقوى التنافس.

شكل رقم 2-4: نموذج porter لقوى التنافس



Source : Michael PORTER, L'Avantage Concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, op.cit, P15.

1. شدة المنافسة (المزاومة) في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تميز المنتج، التوازن بين المتنافسين [porter, 1982, pp 19-20] ؛

2. **تهديد دخول منافسين جدد:** الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة، تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، فضلا عن المعوقات المتعلقة بكثافة الاحتياجات الرأسالية، صعوبة الوصول إلى منافذ التوزيع وغيرها من الحواجز [porter, 1982,pp 7-14] ؛

3. **قوة المفاوضة للمجهزين (الموردين):** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة. حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي [porter, 1982,pp 30-31] ؛

4. **قوة مفاوضة الزبائن:** إذ يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات. وتتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا، أو عندما تمثل المواد أو المنتجات نصف المصنعة للمورد عنصر أساسي لا غنى عنه في عملية الإنتاج [porter, 1982,pp 24-29] ؛

5. **تهديد المنتجات البديلة:** وهي تلك السلع والخدمات التي تبدو مختلفة عما تقدمه المؤسسة ولكنها تشبع نفس الحاجات، وبالتالي تشكل تهديداً على الحصة السوقية للمؤسسة. إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن أقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المؤسسة [porter, 1982,pp 21-24].

وضمن تحليل هيكل الصناعة، فإن الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال ثلاث مراحل وهي [القطب، 2012، ص 100]:

- تحديد بيئة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، والذي يحدد من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس، ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، ويزداد ضغط هذه القوى، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان المحافظة على الوضعية التنافسية للمؤسسة وصعوبة تحقيق عائد على الاستثمار بشكل مقبول؛

- اقرار الاستراتيجية التنافسية: إذ ينبغي على المؤسسة أن تقوم باختيار استراتيجية تنافسية محددة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، سواء من خلال استراتيجية قيادة التكلفة التي تكسب خلالها الميزة التنافسية نتيجة لتحقيق أقل التكاليف الإجمالية أو من خلال اكتساب الميزة التنافسية بإبراز صفة في المنتج وذات قيمة في نظر الزبون؛
- تطبيق الاستراتيجية التنافسية: على أن تنظر المؤسسة إلى هذه المرحلة بأنها ليست مرحلة تنتهي بعد مدة معينة، بل إنها مرحلة مستمرة تقوم المؤسسة فيها بإعادة تقييم القطاع الذي تنتمي إليه ووضعها التنافسي فيه.

#### رابعاً: مدخل الاستراتيجيات العامة

إن الحديث عن تحليل هيكل الصناعة والانطلاق من خلاله نحو تحقيق الميزة التنافسية يبقى مبتوراً إذا لم يتم ربطه بالاستراتيجيات التنافسية التي تُرسم وتُصاغ على أساس ذلك التحليل بهدف تحقيق المزايا التنافسية.

تُعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها "كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين، وتحقيق الميزة التنافسية" [Thompson & Strickland, 1999, p103] إن الاستراتيجية التنافسية تتعلق بالبحث عن مركز تنافسي ملائم للمؤسسة ضمن الصناعة التي تعمل بها، وإدامة ذلك المركز ضد القوى التنافسية في تلك الصناعة.

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب الزبائن من خلال تحقيق القيمة للزبون و بشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فمثلاً يعد تصنيع المنتج بال نوعية الأفضل و الأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب الزبون مزايا يدركها الزبون و تحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال [الغالبى، 2009، ص 417].

وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة، ولقد أضاف بورتر لاحقاً أن الميزة التنافسية في قطاع معين تتحدد وفقاً لنطاقها التنافسي، بمعنى مدى عمق السوق المستهدف من المؤسسة. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



موجود من منتجات في خطوط إنتاجه. بالإضافة إلى ذلك فإن استراتيجية التميز يمكن أن تركز على المنتج في حد ذاته أو على نظام التوزيع أو على الأسلوب التسويقي، أي أن طرق التمييز تختلف تبعاً للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المصرفية [Porter,1999 ,p 26].

إن التمايز يمكن المؤسسة المصرفية من فرض السعر الذي تراه مناسباً وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة والحصول على درجة عالية من ولاء المستهلك لعلاماتها، ويمثل ولاء المستهلك لمنتجات المؤسسة المصرفية وتميز ما تقدمه، عوائق للدخول إلى الصناعة أمام المنافسين الجدد [سمير أحمد، 2009، ص149]. إن المحافظة على التميز يتطلب موانع دون تقليد المنافسين لأسس تميز المؤسسة المصرفية، بالإضافة إلى استمرار تقدير المشتري لهذا التميز ودفع السعر الإضافي لهذا التميز [العوض، 2002، ص 7] وعلى الرغم مما تحققه استراتيجية التميز من تعظيم الميزة التنافسية لمنتجاتها، إلا أنها قد تجد نفسها في مواجهة بعض السلبيات.

### 3. استراتيجية التركيز:

هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل [المصري وآخرون، 2002، ص 275]. وتهدف استراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات العديد من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

تتميز استراتيجية التركيز بالقدرة على التطبيق دون الحاجة لموارد كثيرة، وبمخاطر محددة، حيث أن الموارد لا يتم توزيعها أو تشتيتها على مجالات متعددة أو على منتجات متعددة. وتفترض هذه الاستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المؤسسة المصرفية على خدمة قطاع معين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات أكبر من السوق، ونتيجة لذلك تستطيع المؤسسة تحقيق التميز بمقابلة احتياجات هذا القطاع من السوق بطريقة أفضل أو تخفيض التكاليف في خدمة هذا القطاع أو تحقيق كلا الهدفين معاً [سمير أحمد، 2009، ص150].

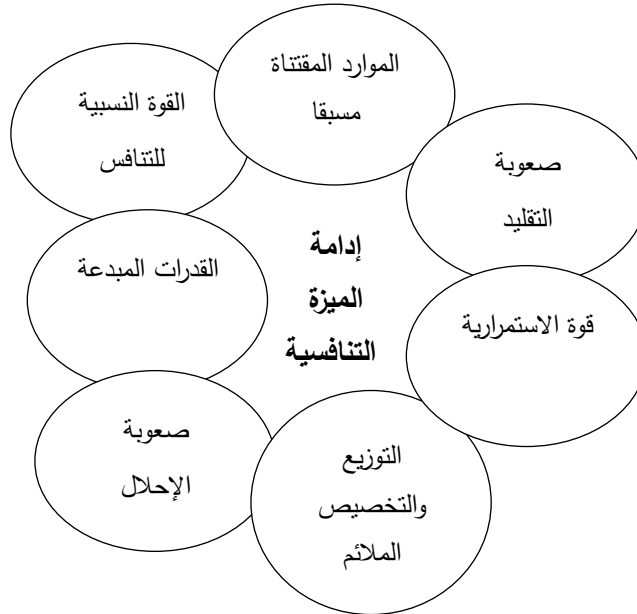
### خامساً: المدخل المستند إلى الموارد

إن الأبحاث حول الاستراتيجية بشكل عام والميزة التنافسية بشكل خاص قد ركزت في فترة الثمانينات على البعد البيئي الخارجي وخاصة تحليل هيكل الصناعة لـ (Porter) التي ركزت على عناصر البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة ووضعها التنافسي والاستراتيجيات التي تحقق لها المزايا التنافسية، فيما أهمل الربط بين الاستراتيجية وبين موارد ومهارات وقابليات المؤسسة الداخلية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

منذ منتصف الثمانينات وحتى الوقت الحاضر بدأ كتاب الاستراتيجية بتطوير منظور فكري حول الموارد وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية، وصولاً إلى ما يعرف بالنظرة المستندة إلى الموارد، وذلك كرد فعل على مدخل تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحاً [Lynch, 2000, p 278].

إن جوهر النظرة المستندة إلى الموارد هو تركيزها على الموارد الذاتية للمؤسسة أكثر من تركيزها على الاستراتيجيات المتاحة لكل المؤسسات ضمن هيكل الصناعة. إن الاختلاف في موارد المؤسسات يعد سبباً هاماً يساعد على تفسير حالة كون بعض المؤسسات أكثر ربحية وأكثر نجاحاً من باقي المؤسسات. وقد اختلف الباحثون في تصنيف الموارد وتقسيمها، فمنهم من يرى بأنها الموارد داخل المؤسسة تشمل الموارد المادية (الموجودات الثابتة والتجهيزات)، الموارد البشرية (الأفراد ومهاراتهم) والموارد المالية (النقد وإمكانية توفيره). وهناك من صنف الموارد إلى مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، تنظيمية بالإضافة إلى سمعة المؤسسة [Grant, 1992, p 119]. وقد حدد (Lynch) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المؤسسة المصرفية حتى تكون قادرة على خلق وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، ويمكن توضيح هذه الموارد من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 2-6: المدخل المستند إلى الموارد: العناصر السبعة الرئيسية



Source: Lynch Richard (2000), corporate strategy, 2<sup>nd</sup>, Prentice Hall, p 281

من الشكل أعلاه نلاحظ أن هناك سبعة عناصر أساسية يجب أن تتسم بها موارد المؤسسة المصرفية، وهي: [Lynch, 2000, pp 280-282]

1. **الموارد المقتناة مسبقاً:** وتمثل الموارد التي تستطيع من خلالها بناء الميزة التنافسية وإدامتها كسمعتها بالسوق؛
2. **القوة النسبية للتنافس:** وتمثل قوة المنافسين والممثلة بقدراتهم الجوهرية ونوعية منتجاتهم؛
3. **القدرات المبدعة للمؤسسة:** وهي تلك القدرات القادرة على تحقيق مزايا تنافسية قيمة تجعل من الصعب على الآخرين تقليدها؛
4. **صعوبة الإحلال:** أي أن منتجات المؤسسة يصعب إحلال منتجات بديلة عنها؛
5. **التوزيع والتخصيص الملائم:** وذلك بتوزيع نتائج الميزة التنافسية وتخصيصها على أصحاب المصالح والحقوق في المؤسسة المصرفية؛
6. **قوة الاستمرارية:** إن ديمومة الميزة التنافسية تنأتى من استمرارية الموارد التي تجعل هذه الديمومة مستمرة لأطول وقت ممكن؛
7. **صعوبة التقليد:** إن هذه الديمومة تتحقق عندما يصعب على المنافسين الاستعاضة بمثل هذه الموارد أو تقليدها والتي يجب أن تكون متفردة لدى المؤسسة المصرفية.

### المطلب الرابع: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية

للميزة التنافسية شقين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين، أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدى النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للزبون وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك [سيد مصطفى، 2005، ص 116].

#### أولاً: الأبعاد التنافسية

تسعى المؤسسة إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاداً تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المؤسسة المصرفية وترتكز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلب في السوق من خلالها تحقق المؤسسة المصرفية ميزة تنافسية وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي [الروسان، 2007، ص ص 142-144]:

#### 1. التكلفة

ويقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه. وفي العادة تلجأ المؤسسات المصرفية لتخفيض التكاليف وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. ونظراً لانخفاض التكاليف فإن المؤسسة المصرفية تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها نتيجة انخفاض تكاليفها أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المؤسسات وذلك لوجود فجوة واسعة بين الإيرادات والتكاليف.

## 2. الوقت

ومن الوسائل المميزة عن الوقت سرعة التسليم وتقصي قدرة المؤسسة المصرفية تقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج من خلال الفرق بين تلقي طلبية الزبون وتلبيتها، ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم، ويقصد بها مدى التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبون، وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية ولادة الأفكار الخاصة بالمنتجات وحتى تحقيق التصميم النهائي أو الانتاج.

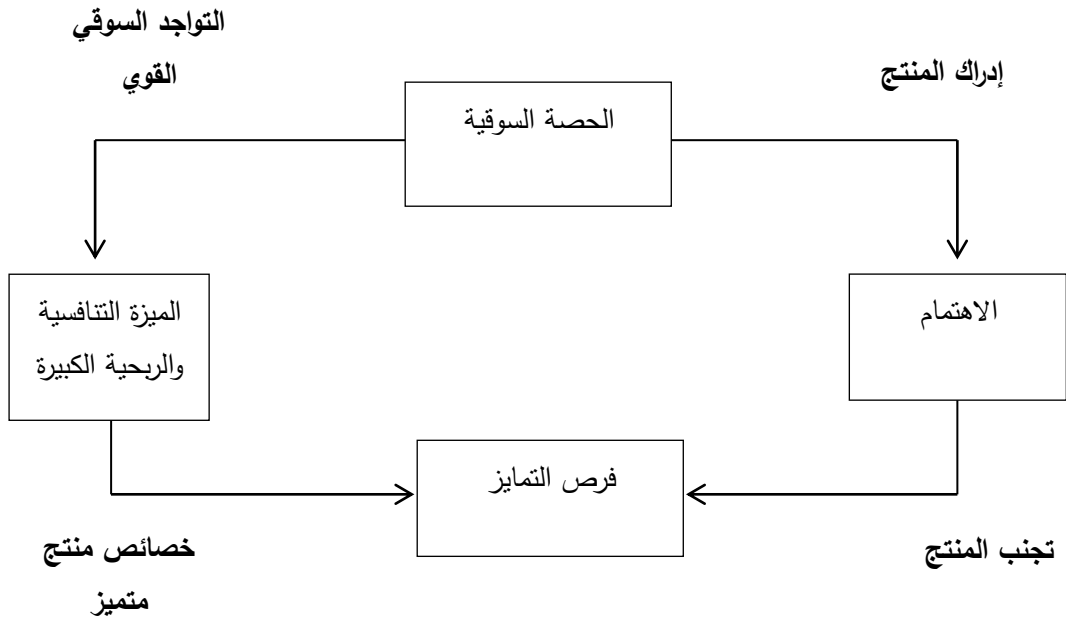
## 3. المرونة

وتعني قدرة العمليات على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، وتعرف المرونة على أنها القدرة على تكيف الطاقة الانتاجية للتغيرات التي تحصل في البيئة وعمليات الطلب. وتتضمن المرونة، مرونة المنتج وتعني القدرة على مسايرة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة. ومرونة الحجم وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب لما في ذلك من فوائد متعددة من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة.

## 4. الجودة

وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية والتي يجب أن تكون ذات فائدة للزبائن، وتتحقق الجودة من خلال بعدين هما نوعية التصميم، وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة ونوعية المطابقة، وتعني قدرة المؤسسة المصرفية على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم، وأن التركيز على الجودة ينعكس بميزة تنافسية وربحية، كما يتضح من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 2-7: العلاقة بين الجودة والميزة التنافسية



المصدر: محمود علي الروسان (2007)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني-مرجع سابق، ص 143

ثانيا: مقومات التنافس بجودة الخدمة المصرفية

تعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية، فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة. حيث تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحًا تنافسيًا فاعلاً أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة-تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة-عدة مقومات أهمها [سيد مصطفى، 2005، ص ص 110-111]:

1. استلهاهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك؛
2. جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك؛
3. زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك؛
4. اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنياً وتسويقياً؛
5. تصميم سليم للخدمات وتنفيذ سليم للتصميمات؛
6. تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة؛
7. تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة؛
8. استخدام التكنولوجيا المتقدمة لنظم المعلومات في تصميم وتقديم الخدمة المصرفية.

ويمكن للبنوك أن تجنى العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء الزبون ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن للبنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصّة سوقية أكبر.

وقد تعددت الدراسات التي بحثت في العلاقة الموجودة بين الجودة والربحية والحصّة السوقية وخلصت هذه الدراسة إلى أنه كلما تحققت الجودة، فإنها تضمن الحصّة السوقية والربحية، وبالتالي فإن أداء المؤسسات التي تتمتع بالجودة يفوق مثيلاتها، ولهذا تحاول المؤسسات تمييز منتجاتها من خلال مجموعة من الخصائص الإضافية، ويؤدي تحسين الجودة أيضا إلى تخفيض المعيب، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة [البكري، 2003-2004، ص 28].

إن تحسين الجودة يتم من خلال تحسين العمليات، وليس عن طريق زيادة التفتيش لذلك فإن النتيجة تكون تحسين الإنتاجية، وزيادتها تعني تخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار وتؤدي الجودة الأحسن والأسعار الأقل إلى تحسين الحصّة السوقية والبقاء في مجال الأعمال، والقدرة على تقديم فرص أكثر للعمل، ووضع كل هذه العوامل يؤدي إلى زيادة العائد على الاستثمار وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.

### ثالثا: مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

لقد حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد المشجعة للعديد من المؤسسات العالمية الصناعية والخدمية، ويمكن توضيح أهم تلك الفوائد فيما يلي [خلف، 2011، ص ص 172-173]:

- تحسين الإنتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة؛
- انخفاض في تكاليف الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح المتحققة للمؤسسة؛
- تخفيض العمل المعاد وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك؛
- تحسين العلاقات الإنسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إحداث عملية التفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بأدائها المؤسسة من أجل إنتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة؛
- زيادة معدل العائد على استثمار المؤسسة؛
- زيادة فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقليل الأخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

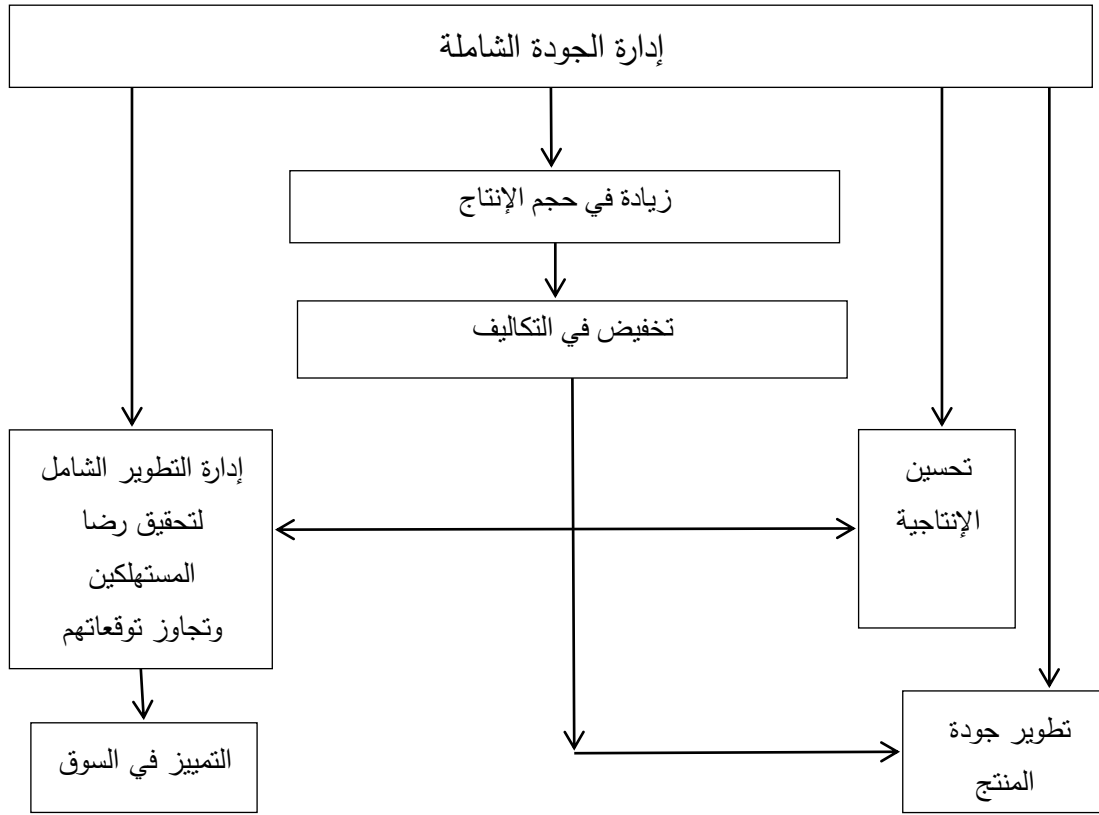
كما تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك، والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي [سيد مصطفى، 2005، ص ص 116-118]:

1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
2. مدى تفويض وتمكين العاملين؛

3. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العمال وحدة المنافسة؛
4. مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
5. مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاً حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
6. مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مستوى البنك وقطاعاته وفروعه؛
7. مدى استخدام المديرين المحترفين ومدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
8. مدى استخدام أحدث تكنولوجيا في الصناعة المصرفية؛
9. الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الطلب المصرفي الفعال؛
10. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات على اختلاف أنواعها أثبت بأنه يحقق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في المؤسسة المصرفية تعادل ما يمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات السنوية. والشكل أدناه يبين الفوائد التي يمكن تحقيقها في المؤسسات نتيجة تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

شكل رقم 2-8: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات



المصدر: قاسم نايف علوان(2005)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو9001:2000 ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 25

إن تطبيق المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين الانتاجية والجودة وتدعيم الموقف التنافسي لها.

#### رابعاً: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة

أصبحت إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي للتطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والإدارات وفرق العمل، سعياً لإشباع حاجيات الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدء التعامل مع الموردين مروراً بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون [سيد مصطفى، 2005، ص 119].

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق ميزة تنافسية للبنك تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكبر، وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية الميزة التنافسية للبنك من المصادر التالية [سيد مصطفى، 2005، ص 118]:

1. تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم نحو صور الإنفاق والتعامل المصرفي؛
2. تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجياً وتسويقياً؛
3. تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل استراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الاستراتيجي وغيرها؛
4. تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات البنك؛
5. اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي؛
6. اعتبار الزبون حجر الزاوية في عملية صنع الميزة التنافسية وكذلك في تصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها؛
7. استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية من قبل الزبائن.

## المبحث الثاني: تحقيق رضا الزبون وولائه هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية

إن الإدارة المصرفية الكفؤة التي تسعى لتحسين جودة خدماتها، حتماً هي إدارة بعيدة النظر لتصل إلى رضا زبائنهم ومن ثم ولائهم. فهي تدرك أن المستويات العليا من جودة الخدمة ستؤدي إلى مستويات عليا من رضا الزبائن ومن ثم ولائهم.

أضف إلى ذلك فإنه بسبب مشاكل الجودة تم تحويل 40% من الزبائن إلى مؤسسات مصرفية أخرى، و25% من حسابات البنوك تم إغلاقها، ولعل الحفاظ على الزبون له مردود ذو دلالة على ربحية البنك، وبسبب أهمية الجودة المصرفية كميزة تنافسية أساسية، تكاد لا تجد بنكا واحداً لا يحاول تطوير الخدمة المصرفية التي يقدمها [أبو معمر، 2005، ص78].

### المطلب الأول: رضا الزبون

لقد عرفنا جودة الخدمة المصرفية على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، وبالتالي يجب على إدارة البنك أن تسعى لتحقيق رضا زبائنهم. حيث تظهر أهمية التركيز على الرضا في أنه المحور الأساسي لقيام الزبون بتكرار الشراء من نفس البنك، كما أنه يعد عنصراً ترويجياً هاماً من خلال اتصالات الزبون بالآخرين، فهو يساعد على تدعيم وتحسين صورة البنك.

## أولاً: مفهوم الرضا

إن رضا الزبون ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة، وأن عدم رضا الزبون والسلوك التكميلي ماهي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار شراء للزبون. ويصف الرضا وعدم الرضا الشعور الطبيعي (السليبي أو الإيجابي) الذي يحدث بعد الشراء، وأن شكوى الزبائن ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا.

يعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية خاصة لما يتوجه البنك نحو الجودة، وهنا يحتاج البنك إلى تحديد ما إذا كان الزبائن سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا.

يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة إيجابية للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات؛ أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة وأو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله، وإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية [الشيخ وبنشوري، 2009-2010، ص ص 368-369].

يعرف رضا الزبائن على أنه "عبارة عن مشاعر الزبون بالفرح أو الاستياء بعد شراء المنتج، الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج والتوقعات التي يحملها الزبون" [الطائي وقداة، 2008، ص 153].

من خلال هذا التعريف نجد أن هناك ثلاثة مستويات من الرضا وعدم الرضا حيث أنه:

- إذا كان أداء المنتج أدنى من توقعات الزبون فإن الزبون يكون غير راضٍ (dissatisfied)
- إذا كان أداء المنتج يساوي توقعات الزبون فإن الزبون يكون راضٍ (satisfied)
- إذا كان أداء المنتج أعلى من توقعات الزبون فإن الزبون يكون راضٍ وسعيد right satisfied or delighted

وقد استخدم مفهومين لرضا الزبون لأجل التمييز بين رضا الزبون وجودة الخدمة، وهما: رضا المستفيد المستند على تبادل تجاري محدد (Transaction-Specific) حيث يتحقق من عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الناتج النهائي والمتحقق فعلاً للخدمة الحالية؛ حيث إذا ما فاقت الخدمة الفعلية المتوقع منها سيكون الزبون راضياً عن الخدمة وبعكس ذلك سيكون غير راضٍ. أما المفهوم الثاني للرضا فهو المستند على تبادلات تراكمية (Cumulative)، فإنه يستند إلى إجمالي خبرة شراء واستهلاك سلعة أو خدمة عبر فترة زمنية معينة وبهذا المعنى، فإن هذا المفهوم يعد مؤشراً هاماً لتقييم أداء مورد الخدمة في الماضي والحاضر والمستقبل. وإذا ما تم اعتبار الجودة تستند في تقييمها على حكم شامل لكل الخدمات التي يقدمها مورد الخدمة [الطالب والخطيب، 2011، ص ص 14-15]، فإن علينا والحالة هذه أن نقر بوجود اختلاف ما بين الرضا التراكمي للزبون وجودة الخدمة بالإدراك، وذلك للأسباب التالية [العجارمة، 2005، ص 352]:

1. يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الرضا، بينما يمكن إدراك الجودة من دون خبرة فعلية؛
2. يعتمد رضا المستفيد على القيمة عندما تكون القيمة مركباً من السعر والجودة، وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر؛
3. إن الجودة ترتبط بالإدراكات الحالية في حين يستند الرضا على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل.

يعرف الرضا على أنه "مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات هذا الفرد، وبعبارة أخرى فالرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقع" [الصحن، 1999، ص 71]. فهو "استجابة المستهلك لتقييم التباين الملحوظ بين التوقعات السابقة والأداء الفعلي للمنتج كما يراها بعد استهلاكه" [Tse & Wilton, 1988, p 204].

كما يعرف على أنه "حكم الزبون اتجاه تجربة استهلاك أو استعمال نتيجة مقارنة توقعاته حول منتج معين بالأداء المدرك" [Kotler et autres, 2004, p 70].

من خلال هذه التعاريف يتضح بأن الرضا بمثابة دالة للأداء المدرك والتوقعات، فهناك أداء وهناك توقعات، فإذا ما كان الأداء أقل من التوقعات فإن حالة الرضا لن تتحقق والعكس يكون في حالة الرضا. فالبنوك هي التي تبادر في تقديم أداء مناسب يفوق كل التوقعات المحتملة لدى الزبون، كما يجب على البنك أن يتفوق في أدائه طمعا في الاحتفاظ بالزبون، مما يتطلب من الموظفين إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم وأفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن.

ويعرف الرضا على أنه «تقييم عام يكون بعد استعمال المنتج» [Fornell, 1992, p 11] ، كما يعرف على أنه " حكم تقييمي ناتج عن تجربة الشراء ومقارنتها مع التفضيلات المرغوبة " [ Haim & Oliver, 1993, p454]

فالرضا هو "التقييم الناتج عن حالة شراء خدمة مصرفية معينة" [Taylor & Baker, 1994, pp164-165] إن الهدف النهائي لجودة الخدمة المصرفية هي إرضاء الزبون، ويتعلق الرضا بإدراك الزبون للأداء المصرفي الذي يلتقي أو يفوق توقعاته" [الصرن، 2007، ص 249].

من خلال التعاريف المقدمة نصل إلى نتيجة مفادها أن الرضا هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة، ويصف الرضا أو عدم الرضا الشعور الطبيعي الذي يحدث بعد الشراء، وأن شكوى الزبون ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا، والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج من المقارنات التي تكون بين التوقعات بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء الخدمة.

## ثانياً: أهمية رضا الزبون

تتبع أهمية رضا الزبون من أهمية استمرار البنك وتحقيقه للربح وكسبه لميزة تنافسية، وأن أداء هذه البنوك مرتبط أساساً بمدى تطابق أداء خدماتها بتطلعات وانتظارات زبائنهم، ويتوقف نشاطها على مدى إقبال هؤلاء الزبائن على اقتناء خدماتها.

### 1. شكاوى الزبائن

إن الاستماع لصوت الزبون هو الخطوة الصعبة في جودة الخدمة المصرفية، وهي في الوقت ذاته حاسمة، لأن احتياجات ورغبات الزبائن يجب أن تفهم في كل أرجاء البنك. ورغم ذلك فإن الشكاوى تنشأ عندما يكون الزبائن غير راضين عن الخدمات المصرفية المقدمة، فإذا لم يقم البنك بإرضاء الزبون، فإنه سيجد عاجلاً أم آجلاً بنكا آخر يقوم بذلك. وقد يسلك الزبون غير الراضي سلوكيات معينة من خلال [أبو موسى، 2000، ص 63-64]:

- يستمر في التعامل مع البنك ونسيان المشكلة وعدم القيام بأي شيء، أو التقدم بشكاوى للمدير أو يطلب من إدارة البنك أن تهتم بمشكلته وتحاول حلها؛
- الامتناع عن التعامل مع البنك وإقناع الأقارب والأصدقاء بعدم التعامل مع هذا البنك؛
- التقدم بشكاوى ضد البنك لوكالات الزبائن أو نشر هذه المعاملة السيئة في الجرائد ووسائل الاتصال المختلفة، أو التقدم بشكاوى قانونية ضد البنك؛
- التحول إلى بنك آخر بديل للزبون لخدمات عالية الجودة.

وتشكل هذه الشكاوى مصدراً ثميناً للمعلومات التي يمكن أن يستغلها البنك في تحسين برنامج تقديم الخدمات المصرفية، ويمكن للبنك التخفيض من كمية شكاوى الزبائن عن طريق وضع وتطوير برنامج فعال للعناية بهم ووضع الإجابات ويقنعهم بها، وتكون النتيجة النهائية تخفيض عدد الزبائن الذين خسروا البنك وجذب غيرهم [الصرن، 2007، ص 251].

وفي دراسة عن درجة رضا زبائن بعض المؤسسات الخدمية حول أسلوب تلك المؤسسات في مواجهة الشكاوى والمشكلات والتصدي لها، جاءت النتائج كما يلي [الحداد، 1999، ص 364]:

- تختلف نسبة رضا الزبائن عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين و35% بالنسبة للبنوك؛
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكاوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكاوى كلما زادت احتمالات إعادة الشراء، وهو ما يمكن توضيحه في الجدول أدناه:

جدول رقم 2-1: نوايا إعادة الشراء عند وجود الشكوى

احتمال إعادة الشراء	مستويات التعامل مع الشكوى
9%	• وجود شكوى لم يتم الإفصاح عنها
19%	• تقديم شكوى لكنها لم تحل
54%	• حل الشكوى بالأساليب العادية
82%	• حل الشكوى بسرعة

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، 1999، ص 364

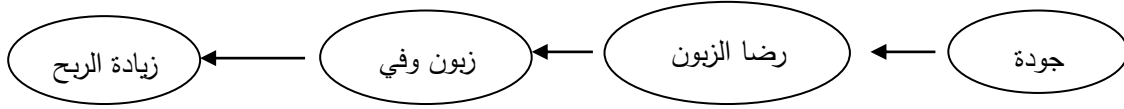
ويؤثر سلوك حل الشكوى في فرص قيام الزبائن بالتوصية لدى زبائن آخرين بالتعامل مع البنك، حيث أن الزبائن غير الراضين سوف يوصي 12 % منهم فقط بالتعامل مع البنك، أما بالنسبة للزبائن الراضين عن أسلوب حل مشكلاتهم فإن 87 % منهم على استعداد لتوصية آخرين بالتعامل مع البنك. تستخدم المؤسسات الناجحة مجموعة من الأساليب التي تساهم في الحد من شكاوى الزبائن وتتمثل في [محمد مرسي، 2005، ص ص 69-70]:

- التعرف على توقعات الزبائن لمستويات الخدمة المقبولة؛
- التحديد الجيد لمجالات الشكاوى؛
- تطوير الإجراءات بتحقيق نوع من التوازن بين الجانب التكنولوجي والجانب الإنساني؛
- تقديم الضمانات لإزالة الشعور بالمخاطرة عند شراء المنتج وبالتالي تقليل الحساسية؛
- التعامل الفعال مع الأنماط المختلفة من الزبائن؛
- إرضاء الزبائن المتذمرين بتقديم الاعتذارات، تخفيضات الأسعار، استبدال المنتجات المعيبة مجاناً، التسوية الودية...

2. إرضاء الزبائن وتحقيق الربح

- إن هدف البنوك من دراسة الجودة وإرضاء الزبائن في النهاية هو الحصول على الربح حيث أن:
- جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك تترجم بإرضاء أو اشباع زبائنهم؛
  - اشباع الزبائن يترجم بكسب زبائن أوفياء؛
  - زبائن أوفياء يعني استهلاك أكبر لخدمات البنك على المدى القصير وأيضاً على المدى المتوسط والبعيد.

شكل رقم 3-9: العلاقة بين الجودة والربح



المصدر: من إعداد الطالبة

بالإضافة إلى ما يحققه الرضا من ربحية طويلة الأمد للبنك، فهو يقلل التكاليف التي يمكن أن يحدثها الأداء السيء في الحالات التالية [أبو موسى، 2000، ص ص 64-65].

1. تكلفة ضائعة متمثلة في فقدان زبون حالي ننتجه تحوله إلى بنك منافسة، وكذلك فرصة ضائعة نتيجة خسارة زبون محتمل كان من المتوقع أن يتعامل مع البنك مستقبلاً؛
2. خسارة فرصة الإيراد نتيجة نقل الزبون غير الراضي لتجربته السيئة، حيث يضيع على البنك زبون قد يأتيه؛
3. تكلفة إحلال الزبون، إذ تبلغ تكلفة الحصول على زبون جديد في المتوسط خمس مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم؛

4. تكلفة تغطية الزبون، ذلك أن الاحتفاظ بالزبائن غير الراضين سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف. يعتبر الزبون من أولويات الأهداف الاستراتيجية للبنوك، والحصول على زبائن يعني مكسب كبير للبنك، حيث أثبتت الدراسات أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أفضل من البحث عن زبائن جدد، حيث أن الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط خمس مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم.

### ثالثاً: العلاقة بين رضا الزبون وأنواع متطلباته

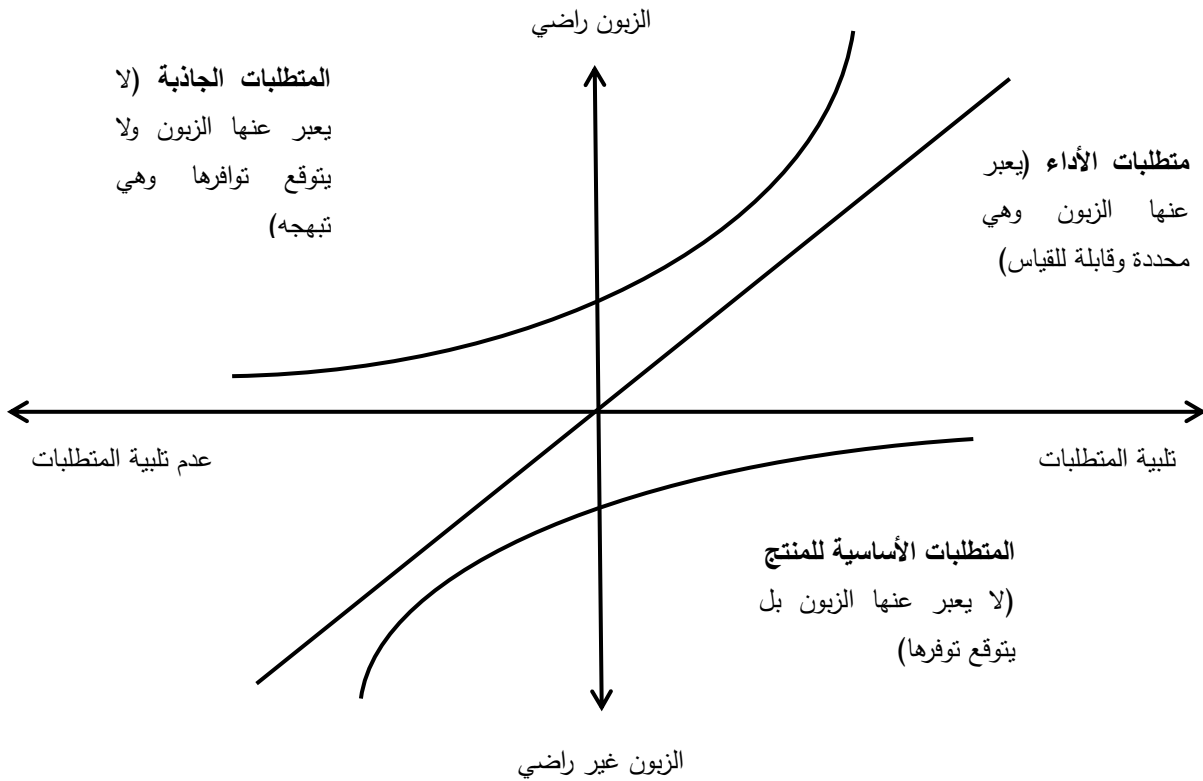
يجب على المؤسسة المصرفية أن تصنف متطلبات (حاجات ورغبات وتوقعات) الزبائن لتباين تأثيرها في رضا الزبون، ويشير Kano 1990\* أنه يمكن وضع ثلاثة متطلبات وهي: [Sauerwein et Al,1996, pp 313-314].

1. **المتطلبات الأساسية أو الواجب توفرها** Must-be requirements: هذه المجموعة لا يعبر عنها الزبون لافتراضه ضمناً حتمية توفرها. وعند عدم تلبية هذه المتطلبات في الخدمة فإنها تؤدي إلى شعور الزبون بعدم الرضا، في حين لا يؤدي توفرها إلى تحسين مستوى رضاه.
2. **متطلبات الأداء** One-dimensional requirements: هذه المجموعة يطلبها الزبون ويعبر عن ذلك صراحة، وهناك علاقة تناسب طردية بين هذه المتطلبات في المنتج ومستوى الرضا لدى الزبون.

\*\* هو نموذج تم تطويره سنة 1984 من قبل البروفيسور الياباني كانو نورياكي من جامعة Tokyo Rika University

3. المتطلبات الجاذبة أو المبهجة Attractive requirements: هذه المجموعة لا يتوقعها الزبون لذلك لا يعبر عنها، فتتوَّفَّر هذه المتطلبات يرفع من مستوى مشاعر رضا الزبائن وغيابها لا يشعرهم بعدم الرضا نحوهم. ويمكننا توضيح هذه المتطلبات الثلاث في الشكل أدناه:

شكل رقم 3-10: نموذج كانو «THE KANO MODEL» لتصنيف متطلبات الزبون وتأثيرها في رضاه



**Source:** Elmar Sauerwein , Franz Bailom, Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber, THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS, International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 -1996, p 314, ( 313 -327)

يجب على المؤسسة المصرفية أن تتدرج في تلبية المتطلبات، فتبدأ بالأساسية التي لا يمكن تجاهلها وتضيف ما تستطيع من متطلبات الأداء إلى أن تصل إلى تلبية المتطلبات الجاذبة أو المبهجة للزبون.

#### رابعاً: قياس الرضا

يقوم البنك بقياس رضا الزبائن من خلال تقييم توقعاتهم والمقارنة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والفعالية، بهدف تحديد مستوى الرضا وانسجامه مع جودة الخدمات المصرفية والتأكد من صحة تسليم هذه

الخدمات. كما يمكن القول أن الرضا يعود إلى حالة الزبون أثناء وبعد عملية شراء الخدمة المصرفية والطريقة التي تمت مكافأته بها.

إن عملية قياس رضا الزبائن تحظى بأهمية كبيرة بالنسبة للبنوك وهذا يرجع للعوامل التالية [آل مراد والدليمي، 2012، ص34]:

- يعد الرضا أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء البنوك المنافسة،
  - إن الزبون الراضي يكون موقفا إيجابيا أكثر تجاه منتجات البنك ويكون أكثر ولاء للبنك؛
  - يحسن الزبون من سمعة البنك مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد له؛
  - رضا الزبون هدف أساسي لأغلب البنوك، فزيادة الرضا تؤدي إلى احتفاظ البنك بالزبائن وزيادة ربحيته، والكلمة الإيجابية المنطوقة من قبل الزبون تؤثر في استقطاب زبائن جدد، فضلا عن تقليل المصروفات التسويقية.
- يتضمن قياس رضا الزبون معرفة ما يرغبه ويريد، وفهم التوقعات والادراكات الحقيقية للزبائن، وتصميم الخدمات المصرفية لالتقاء هذه التوقعات والادراكات، ووضع معايير مناسبة لجودة الخدمات المصرفية. ومن أهم طرق قياس الرضا نجد:

### 1. الطريقة التقليدية

محتوى هذه الطريقة أن يتم سؤال الزبون مباشرة عن مستوى رضاه عن الخدمة المقدمة من البنك، حيث أن الدراسات أوضحت أن 65% من الزبائن راضين جدا عن مستوى الخدمات المقدمة، لذلك فإن هذه الطريقة قد تعطي نتائج مضللة. لذلك يوصي الباحثون بسؤال الزبائن عن عدم رضاهم بدلا من رضاهم عن الخدمة المقدمة. كما أن الإدارة تستطيع اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحسين الخدمات السيئة وتخفيض عدد الزبائن غير الراضين.

2. أنظمة الشكاوي والمقترحات [Kotler et al, 2004, p 73] [ الطائي و قداد، 2008، ص ص 154-

155].

إن المؤسسة المصرفية المتوجه بالزبون عليها أن تستدعي زبائنها لملء استمارة الشكاوي والمقترحات، تسمح صناديق الشكاوي والمقترحات بالتعرف على شكاوي الزبائن والمقترحات التي يتقدم بها من أجل تحسين الخدمات المقدمة بما يحقق رضاهم ويزيد من ولائهم. وقد يخصص البنك خط هاتفي أو عنوان بريد إلكتروني أو موقع إلكتروني يتلقى من خلاله ما يتقدم به الزبائن من شكاوي أو مقترحات، وهذا من شأنه الكشف عن جوانب الضعف في الخدمة أو في أنشطة التسويق أو في البنك. وعلى البنك الاهتمام بما يتقدم به الزبون لاستخلاص المؤشرات المناسبة واتخاذ الاجراءات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء؛ غير أن الدراسات تشير إلى قلة الزبائن الذين يتقدمون بشكاوي عند الشعور بعدم الرضا، وغالبا ما

يقللون من تعاملهم أو الاتجاه إلى التعامل مع بنوك منافسة، حيث أوضحت الدراسات أن 25 % من الزبائن غير الراضين يتقدم منهم أقل من 5% بالشكاوى.

### 3. الطريقة التحليلية:

إن محتوى هذه الطريقة يتمثل في سؤال الزبائن عن المشكلات التي تعرضوا لها عند استلامهم الخدمة المصرفية، والاقتراحات التي يرون أنها مناسبة، حيث يتم الاستفسار عن الأهمية النسبية للخدمات المقدمة وعن طريقة معالجة إدارة البنك لكل عنصر. وتعمل هذه الطريقة على مساعدة إدارة البنك بالتعرف على الأداء السيء، والخدمات المصرفية المهمة للزبائن [أبو موسى، 2000، ص 69].

### 4. نظرية العدالة ورضا الزبون [أبو موسى، 2000، ص ص 69-70]:

تسمح هذه الطريقة بالتنبؤ برضا الزبائن أو عدم رضاهم، ذلك أن الزبائن يخلون نسب المدخلات والمخرجات التي يحصلون عليها من الخدمات المقدمة، ثم يقومون بمقارنة ما يحصلون عليه مع زبائن آخرين سواء كانوا زبائن للبنك نفسه أو بنوك أخرى، فإذا تحصل الزبون على نتيجة أقل من الزبائن الآخرين فإنه يشعر بعدم الإنصاف ثم بعدم الرضا، بينما يشعر بالرضا إذا تحصل على نتائج مساوية أو قريبة من نسب غيره من الزبائن. ويمكن أن نصيغ ذلك في المعادلة أدناه:

$$\frac{\text{المخرجات التي يحصل عليها الزبون أ}}{\text{مدخلات الزبون أ}} \approx \frac{\text{المخرجات التي يحصل عليها الزبون ب}}{\text{مدخلات الزبون ب}}$$

### 5. المسح الميداني لرضا الزبون (تحقيقات الرضا):

إن الزبائن الراضين في العادة هم الذين يعبرون عن شعورهم بالرضا، في حين 95% من الزبائن غير الراضين لا يعبرون عن عدم رضاهم بل قد يلجؤون لتغيير الخدمة أو البنك دون معرفة البنك حتى بذلك. بهدف معرفة المستوى العام للرضا وتتبع تطوره مع الوقت، فإنه من المهم إعداد مسح ميداني بصفة دورية يستخدم فيها الاستبيان لقياس مستوى رضا هؤلاء الزبائن من خلال مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا وليس صورة البنك. ويقاس الرضا سواء بطريقة مباشرة حيث يطلب من الزبائن تحديد مستوى رضاهم، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توقعاتهم والمشاكل التي واجهوها أو الاقتراحات التي يريدون تطويرها [Kotler et al, 2004, p 73].

### 6. الزبون الخفي (الوهمي):

من خلال هذه الطريقة يتم استخدام أفراد لتقمص دور الزبون من خلال تسجيل نقاط القوة والضعف التي يجدونها في تعاملهم مع البنك والمقارنة بالمنافسين، كما يستطيع هؤلاء الزبائن الوهميين أن يكشفوا عن كفاءة طريقة تعامل قوة البيع الخاصة بالبنك مع مختلف المواقف [Kotler et al, 2004, p 73].

## 7. تحليل الزبائن المفقودين:

يجب على البنك الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن التعامل معه أو تحولوا إلى منافس آخر لمعرفة السبب من جهة، ولمراقبة معدل الزبائن الذين يفقدون من جهة أخرى، لأن ارتفاع هذا المعدل حتما سيؤدي إلى الإفلاس [الطائي وقداة، 2008، ص 155].

## 8. نموذج التوقعات/عدم التطابق:

من خلال هذا النموذج فإن الزبائن يتوقعون الحصول على خدمات ذات جودة عالية، وتُقارن هذه التوقعات مع الأداء الفعلي، فإذا كانت جودة الخدمة أقل من التوقعات فستكون هناك حالة من عدم الرضا، أما إذا كانت الجودة أعلى من التوقعات فإن الزبون يكون راضٍ وسعيد.

## رابعاً: طرق المحافظة على الزبون

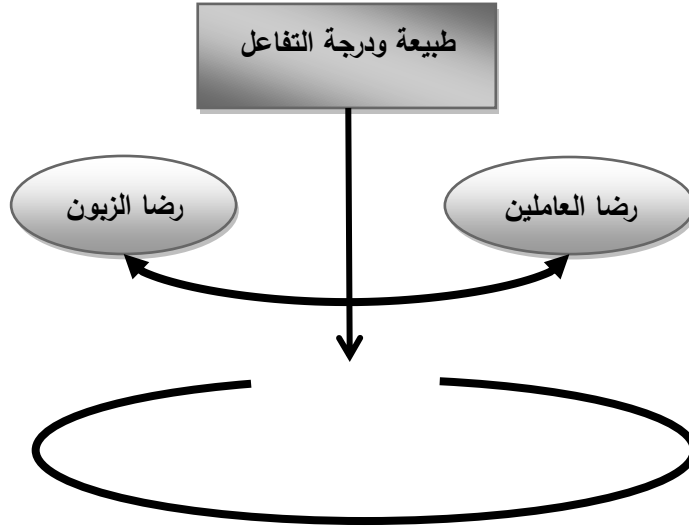
إن البنك الذي يسعى للمحافظة على زبائنه، لا بد أن يعمل بمبدأ التوجه بالزبون، وأن تركز كل عمليات البنك على الزبائن ليس لتلبية حاجاتهم فقط بل تتعداها لتوقعاتهم، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة. كما أن لسمعة البنك الناجمة عن تشكيلة الخدمات التي يقدمها لزبائنه تأثيراً واضحاً على جذب زبائن محتملين ومنع تحول الزبائن الحاليين إلى بنوك أخرى. ويتم المحافظة على الزبائن من خلال [الحداد، 1999، ص 338]:

1. تبني اتجاهات إيجابية لخدمة الزبائن، من خلال الابتسام، وحسن المعاملة وجعل الزبون صديقاً لموظفي البنك؛
2. الاستجابة للزبون بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز؛
3. بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع الزبون؛
4. الرد على شكاوي الزبائن ومشاكلهم بشكل مناسب؛
5. إنهاء معاملة الزبون بشكل يبعث على البهجة والسرور؛
6. متابعة الزبون لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها؛
7. توفير التغذية الراجعة عن الأداء السيء وتصحيحها إن أمكن.

لقد قام (Heskett, et al, 1997) بتصميم إطار عمل أطلق عليه مرآة الرضا (Satisfaction Mirror Framework) وهو يعبر عن طبيعة العلاقة الإيجابية بين رضا الزبون من جهة ورضا العاملين القائمين على توافر الخدمة للزبون من جهة أخرى، ويمكن تعريف مرآة الرضا بأنها الانسجام بين مستويات رضا الزبون ورضا العاملين، إذ أن الانسجام الأكبر يعكس قوة المرآة، و أن قوة المرآة تقاس من خلال حساب مطلق الفروق بين جانبي الرضا للزبون وللعاملين، فكلما كانت الاختلافات قليلة فتعدُّ بوصفها مؤشراً على قوة المرآة. وتستند مرآة الرضا إلى فكرة أن العاملين والزبائن يرغبون بتحقيق علاقة توازن فيما بينهم، وأن طبيعة التفاعل ودرجته تتوسط تلك العلاقة. إن علاقة التفاعل ما بين العامل والزبون تنشأ من خلال العلاقة الخدمية المباشرة التي يقدمها العامل في المنظمة للزبون بطريقة ينتج عنها تحقيق الرضا لكليهما.

ويفترض أن الأشخاص الذين يقدمون الخدمة للزبائن يقومون ببناء مرآة الرضا من خلال تطويرهم لسبل اتصالات ودية عبر مدة زمنية معينة، ويمكن أن يحدث ذلك فقط عندما يتعامل الزبون مع فرد أو أكثر من أعضاء المؤسسة، وبذلك إن التوقعات والادراكات تنمو وتتطور فيما بينهم نتيجة لذلك التفاعل. [القيسي، 2012، ص29] والشكل أدناه يوضح إطار عمل مرآة الرضا من منظور Heskett:

شكل رقم 2-11: إطار عمل مرآة الرضا



المصدر: بلال جاسم القيسي، كريم نياي أحمد، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق-دراسة مسحية في شركة زين العراق للاتصالات-مجلة ديالى، العدد 55، 2012، ص 29 (1-46)

## المطلب الثاني: ولاء الزبون

لقد تأكد للمؤسسات الخدمية أن الحفاظ على الزبائن الأصليين أفضل من البحث عن زبائن جدد، حيث أن تكلفة البحث عن زبائن جدد هي خمس مرات تكلفة الحفاظ على زبائن أصليين، ولهذا انصببت جهود هذه المؤسسات على الاهتمام بجودة وأداء خدماتها وتقليص الفارق بين أداء الخدمة وتطلعات الزبائن.

يتحقق ولاء الزبون من خلال زيادة الاحتفاظ بالزبائن وهو ربح طويل الأجل، فولاء الزبون للبنك يجعل منه أفضل وسيلة ترويج للخدمات المعروضة؛ حيث كانت البنوك في فترات سابقة لا تولي اهتماما كبيرا لدرجة ولاء المتعاملين معها ولكن بعد أن بينت الدراسات والأبحاث أن تحقيق درجة كبيرة من الولاء هو أساس الحفاظ على المتعاملين مع البنك.

### أولاً: تعريف الولاء

ينظر بعض الباحثين إلى ولاء الزبائن على "أنه رغبة محددة لمواصلة العلاقة مع مزود الخدمة، أما من وجهة نظر سلوكية، فإن ولاء الزبائن يعرف على أنه تكرار عملية الشراء، ومعناه نسبة مرات شراء

الزبون لنفس المنتج أو الخدمة المحددة في فئة معينة مقارنة بالعدد الإجمالي للمشتريات في هذه الفئة" [Yang & Peterson, 2004, p 802].

فالزبون الذي يتميز بالولاء هو الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي. يوصف خلق ولاء الزبائن في قطاع الأعمال على أنه ارتباط معاملات الزبائن في شراء السلع والخدمات مع مؤسسات محددة ". فالولاء هو متغير يربط بين رضا الزبائن والأداء الاقتصادي [MOLAEI et al, 2013, p2].

مما سبق يمكن القول أن العديد من الباحثين عرفوا الولاء للعلامة التجارية على أنه اتجاه أو موقف الزبون نحو تفضيل علامة تجارية معينة دون سواها، وهذا التعريف يميز بين مفهوم الولاء للعلامة التجارية وسلوك تكرار الشراء، حيث أن سلوك تكرار الشراء تعني شراء الزبون من علامة تجارية دون شعور خاص أو الالتزام بها، في حين أن الولاء معناه الشراء مع تفضيل هذه العلامة دون غيرها.

كما يعرف الولاء على أنه "بناء يتكون من مواقف الزبائن وسلوكياتهم، فمواقف الزبائن تترجم من خلال عدة مفاهيم كنية تكرار الشراء، شراء سلع وخدمات إضافية من نفس المؤسسة، توصية وحث الآخرين على التعامل مع نفس المؤسسة وإظهار الالتزام نحو هذه المؤسسة ومقاومة التحول إلى منافس آخر. أما الجانب السلوكي من ولاء الزبائن يتمثل في إعادة الشراء الحالي لمنتجات وخدمات المؤسسة من خلال شراء أكثر من مختلف سلع وخدمات نفس المؤسسة، حث زبائن آخرين على شراء منتجاتها، فالولاء احتمال اختيار علامة تجارية لفترة طويلة من الزمن" [Akbar & Parvez, 2009, p 27].

من خلال هذا التعريف نخلص إلى أن الولاء عبارة عن سلوك مجموعة من الزبائن الذين يحملون مواقف إيجابية تجاه المؤسسة، يقومون بتكرار عمليات الشراء، يحثون الآخرين على التعامل مع نفس المؤسسة.

يرى البعض أن ولاء الزبون يتحدد على أساس عاداته الشرائية فيقال أن هذا الزبون يدين بالولاء للمؤسسة إذا ما دأب على التعامل معها وعلى شراء منتجاتها، بالرغم من تقديم الشركات المنافسة منتجات أفضل و أرخص، و يمكن تقسيم الولاء إلى الأنواع التالية [عبد الرحمن، 2007، ص 24]:

- **ولاء الاحتكار**: وذلك في حال عدم وجود بدائل أمام الزبون؛
- **الولاء الخامل**: وتعني كسل أو عدم رغبة الزبون في البحث عن بديل آخر؛
- **ولاء الملائمة**: مثل أن يكون موقع المؤسسة قريب من سكن الزبون وملائم له؛
- **ولاء السعر**: وهو أن يعرف الزبون أسعار المنتجات البديلة ويحرص على شراء الأرخص؛
- **الولاء المحفز**: مستمد من تقديم جوائز للزبائن الأكثر شراءً أو ولاءً؛
- **الولاء العاطفي**: وهو الولاء لاسم تجاري معين.

## ثانياً: أهمية الولاء

ينشأ الولاء بين كلا الطرفين، الزبائن والبنوك، فمن جانب البنوك يتمثل في قدرتها على فهم حاجات ورغبات الزبائن، وما يجول في خاطرهم من توقعات وتطلعات عن خدماتها وهذا من شأنه أن يضيف تعزيزاً للعلاقة التبادلية ما بين البنوك وزبائنهم. أما من جانب الزبائن فيتمثل في قدرتهم على الإدراك، والتمييز بين ما تقدمه لهم هذه البنوك من خدمات، ومحاولة الوصول إلى إيمان جاد ببناء علاقات راسخة مع بنوك دون الأخرى لما تتمتع هذه البنوك ببعض المزايا مثل الجودة أو السعر أو المعاملة الحسنة.

وفيما يلي بعض النقاط التي تدل على أهمية الولاء عند الزبائن [القيسي، 2012، ص11]:

- إن 20% من زبائن البنك الحاليين يولدون 80% من أرباحه وذلك حسب مبدأ باريتو؛
- يبذل البنك جهوداً بيعية أكبر للزبون الجديد نسبة للزبون الحالي؛
- يؤدي الزبون الوفي دوراً إيجابياً في عملية الحصول على زبائن جدد وبدون كلفة تذكر؛
- الاحتفاظ بنسبة 25% من الزبائن الحاليين يسهمون في 25% من أرباح البنك.

## ثالثاً: بناء ولاء الزبون

إن الأساس في بناء علاقات قوية مع الزبائن يتمثل في النقاط التالية [Kotler et al, 2004, p 87]:

- مشاركة جميع أقسام المؤسسة في تسيير الرضا والولاء للزبائن؛
- أخذ رأي وصوت الزبون بعين الاعتبار في جميع القرارات المتخذة؛
- طرح منتجات وخدمات وتجارب الجودة للسوق المستهدف؛
- وضع قاعدة بيانات لرغبات الزبائن وتفضيلاتهم، معدل لتكرار الشراء ورضا كل زبون؛
- السماح للزبون بسهولة الاتصال بموظف المؤسسة للتعبير عن رغباته؛
- تقييم وتحفيز الموظفين الأكفاء.

أما عن أهم وسائل بناء ولاء الزبائن وإنشاء علاقات قوية معهم تتمثل في [Kotler et al, 2004, pp

: 87-89]

- **المحفزات المالية:** وأهم المحفزات المستخدمة هي برامج الولاء و نوادي الولاء لكبار الزبائن واستخدام بطاقة الولاء؛
- **المحفزات الاجتماعية:** من خلال التقرب من الزبائن وإنشاء علاقات شخصية معهم؛
- **المحفزات الهيكلية:** عقود طويلة الأجل، تسيير الفواتير، تخفيض الأسعار للزبائن الذين يشترون كميات كبيرة، تحويل السلع بخدمات طويلة الأجل...

## رابعاً: مزايا الاحتفاظ بولاء الزبائن

إن نجاح مؤسسات الخدمات بشكل عام والبنوك بشكل خاص، يعتمد على قدرتها وإمكانيتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها، فالبنوك الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول، وإنما تعمل أيضاً باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد لتضمن لنفسها البقاء والنمو. فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم الإيجابية التي يتأثر به الزبائن الجدد أو المحتملون [محمود أحمد، 2001، ص174].

مما لا شك فيه أن ولاء الزبائن لا بد أن يكون له بعض الفوائد والمزايا التي تعود على المؤسسات، التي تهتم بأن يكون لديها العديد من الزبائن الموالين لها، و فيما يلي بعض مزايا الاحتفاظ بولاء الزبائن [Kumar & Shan , 2004 , p 80]:

- انخفاض التكاليف بسبب انخفاض عدد الزبائن غير الراضين عن خدمات أو منتجات البنك؛
- التعامل مع زبائن -لفترات طويلة- ليس لديهم حساسية للسعر؛
- توفير المزيد من المعلومات إلى موظفي البنك؛
- أن الزبائن الموالين يقدمون توصيات إيجابية للعلامة التجارية للبنك أو عن خدماته؛
- الزبائن الموالين يقضون مزيداً من الوقت مع موظفي البنك.

## خامساً: قياس ولاء الزبائن

لقد تعددت مقاييس الرضا بين الباحثين، فمنهم من استطاع إيجاد علاقة بين الرضا والولاء من خلال تكرار عمليات الشراء، غير أن هذه الطريقة لا تعد قيمة لقياس الولاء ذلك أن تكرار عمليات الشراء له علاقة بالالتزام النفسي للزبون. وسنحاول التطرق لبعض الطرق والنماذج المعتمدة في قياس الولاء فيما يلي:

### 1. نسبة الشراء إلى المجموع الكلي من الخدمات المشتراة:

تعتبر هذه الطريقة كمية ولها استخدام واسع، حيث تعتمد على سلوك الشراء الفعلي من علامة تجارية معينة كنسبة من عمليات الشراء من نفس الخدمة المقدمة. وبهذه الطريقة تحدد العلامات التجارية المشتراة وولاء الزبون لكل علامة تجارية خلال فترة معينة [أبو موسى، 2000، ص 78].

### 2. نموذج التعلم الخطي

يقوم هذا النموذج على أن اختيار العلامة التجارية يؤثر على السلوك المستقبلي للشراء، وأن هناك علاقة خطية ارتباطية بين احتمالية الشراء السابقة واللاحقة. هذا النموذج يسمح بمعرفة معلومات عن تحول الزبائن من استخدام علامة تجارية معينة [أبو موسى، 2000، ص 82].

### المطلب الثالث: علاقة الرضا والولاء بجودة الخدمة المصرفية

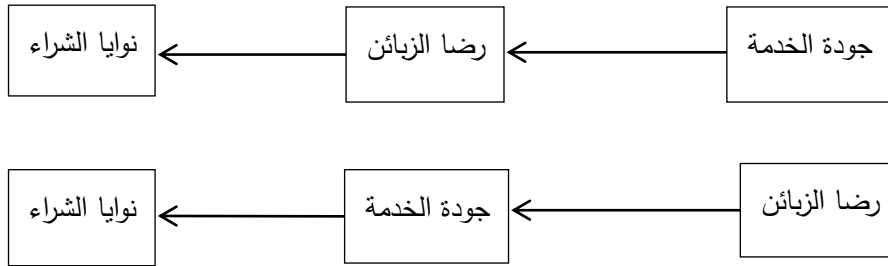
لقد تعددت الأبحاث حول العلاقة بين كل من جودة الخدمة المصرفية والرضا والولاء غير أنها لم تتفق على نوع وطبيعة هذه العلاقة. إن ارتفاع جودة الخدمة المصرفية سيؤدي حتماً إلى رضا الزبائن والرضا يؤدي إلى الولاء.

الجودة هي ضمان وفاء زبائننا وهي أفضل وسيلة لمواجهة المنافسة الأجنبية، وهي الطريقة الوحيدة لزيادة حصتنا السوقية وتحقيق أرباح أكبر [Kotler , 2003 , p 156].

#### أولاً: علاقة جودة الخدمة المصرفية برضا الزبون

يدور نقاش حاد بين الباحثين حول أي يسبق الآخر، رضا الزبون أم جودة الخدمة؟ ويبدو أن النقاش لم يحسم بعد، إلا أننا نجد من الضروري تسليط الضوء على جانب من هذا النقاش. إذ يرى بعض الباحثين أن الرضا يدخل ضمن مفهوم جودة الخدمة وأن جودة الخدمة تؤدي إلى الرضا وليس العكس، ويرى آخرون أن الرضا يعبر عن نفس مفهوم الجودة، والبعض الآخر يرى أنهما منفصلان وأن الرضا عامل وسيط بين إدراك الجودة ونوايا الشراء. وتضاربت الأبحاث حول كون الرضا سابق للجودة أم لاحق لها، وهو ما يمكننا توضيحه بالشكل أدناه:

شكل رقم 2-12: العلاقة بين الرضا وجودة الخدمة



**Source:** SA. Taylor & TL. Baker, An Assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of customer's purchase intentions», Journal of retailing, Vol 70, Summer 1994 , pp 166( 163- 178)

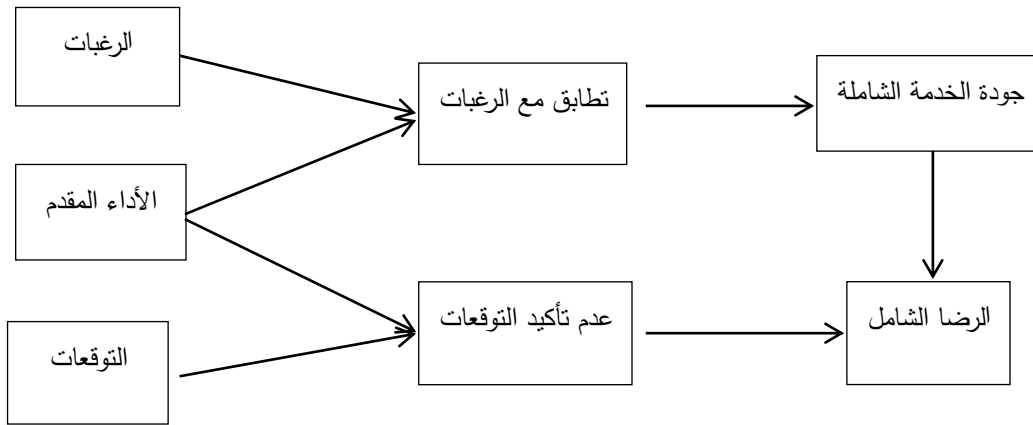
يرى (Lewis, Booms, 1983) أن رضا الزبون يتصدر جودة الخدمة، وأن نوايا الشراء لدى الزبون ترتبط بشكل أوثق مع مستوى الرضا قياساً إلى إدراكات جودة الخدمة. وعليه فإن الإدارة مطالبة بأن تبذل جهوداً أكبر وتصب اهتماماً أكثر على عناصر الرضا الأخرى، مثل السعر ومدى توفير الخدمة، بالمقارنة مع الجودة العالية [الطالب والخطيب، 2011، ص15].

وقد اقترح (Oliver 1993) نموذج يمزج بين الرضا وجودة الخدمة حيث افترض أن جودة الخدمة المقدمة تسبق الرضا. وفي دراسة (RA Spreng, RD Mackoy , 1996) حول نموذج (Oliver 1993)

أظهرت أن التطابق مع الرغبات مهم ويسبق رضا الزبائن، فالرضا يتشكل من المقارنة بين التوقعات المنتبأ بها وإدراك الأداء، وعليه فإنه على المؤسسة المقدمة للخدمة الاعتقاد بأن تطابق وتجاوز التوقعات المنتبأ بها سيرضي الزبائن. ومن هنا فإن التوقعات تؤثر سلباً على الرضا في حالة عدم التطابق، ولكنها تؤثر إيجاباً على كل من الرضا وجودة الخدمة المقدمة في حالة تطابق التوقعات مع أداء الخدمة المقدمة [ Spreng & Mackoy, 1996 ,p210].

ويمكن أن نوضح ذلك من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 2-13: نموذج التوقعات/عدم التطابق



**Source:** RA Spreng, RD Mackoy, An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, Journal of retailing, Vol 72, No 2, 1996, p 203

إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فتعبر عن درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء. وهناك مجموعة من النقاط التي يمكن من خلالها التمييز بين جودة الخدمة ورضا الزبائن [Taylor & Baker, 1994 ,p165] :

- الأبعاد الأساسية للحكم على جودة الخدمة محددة في حين الحكم على الرضا يمكن أن يكون نتيجة أي بعد من الأبعاد الأساسية؛
- تعتمد الجودة بشكل أساسي على الأفكار والتوقعات وإدراك التفوق عليها، في حين هناك العديد من قضايا عدم الجودة يمكن أن تساعد في الحكم على الرضا كالحاجات...
- لا يتطلب إدراك الجودة خبرة مع الخدمة المقدمة أو مقدمها بينما الرضا يتطلب ذلك؛
- الجودة تعتمد على امتلاك مفاهيم سابقة أكثر من امتلاك رضا.

الافتراض الذي يكاد أن يصبح مقبولاً لدى معظم الباحثين في مجال إدارة الجودة هو أن "مقابلة احتياجات الزبائن تضمن رضاهم"، وأصبح رضا الزبائن هدفاً رئيسياً من أهداف الجودة على اعتبار أن

الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيقاً لرضا الزبائن، وسعت المؤسسات الناجحة إلى الأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم إدراكاً منها بأهميتهم وتعميقاً للصلة بينها وبينهم، حتى أن العديد من المؤسسات أشركت الزبائن معها في تصميم الخدمات وفي تطويرها وفي عمليات التقييم المستمرة لها [درويش، 2009، ص 9].

يساعد الرضا البنك على الاستمرار في دنيا الأعمال، واكتساب ميزة تنافسية وتحقيق ربح طويل الأجل، ومن أجل الحصول على رضا الزبائن لا بد من السعي لتحقيق ذلك بشكل جاد وجعله تاماً كاستثمار يتم جني ثماره مستقبلاً.

### ثانياً: علاقة الولاء بجودة الخدمة المصرفية

يلعب ولاء الزبائن دوراً هاماً في تطوير مؤسسات الأعمال المختلفة، فقد لوحظ أنه في ظل سلسلة علاقات الخدمة الجيدة، فإن ربحية المؤسسة ونموها هو نتيجة ولاء الزبائن. كما أن رضا الزبائن يستلزم المعرفة الكاملة لتوقعات الزبائن من المنتجات والخدمات. يكون لجودة الخدمة تأثير كبير على أداء البنك، حيث أن جودة الخدمة، والقيمة ورضا الزبائن هي أهم مصادر اكتساب ميزة تنافسية للبنك [Badara et al, 2013, pp6-7]

إن المهم للمؤسسة هو المحافظة على الزبائن على المدى الطويل بدلاً من جذب مستمر لزبائن جدد ليحلوا محل الزبائن الذين توقفوا عن التعامل معها. في الواقع، فإن رضا الزبائن يجعلهم يتجاهلون بعض الأخطاء التي ارتكبت من قبل المؤسسات الخدمية أثناء إنتاج الخدمة، وهو ما يدل على خلق ولاء الزبائن الذي يرتبط مباشرة بالحفاظ على الزبائن، وحصّة المؤسسة في السوق .

إن مفتاح تحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو توفير خدمة عالية الجودة والتي سوف تؤدي إلى رضا الزبائن [Sureshchandar et al, 2003, pp 233-242]. وعليه فإن أهمية جودة الخدمة ورضا الزبائن هو الهدف النهائي لمقدمي الخدمات.

لقد أثبتت الدراسات أن جودة الخدمة وجدت لتكون مؤشراً قوياً على رضا الزبائن (Cronin and Taylor, 1992; Cronin et al., 2000; Dabholkar et al., 2000; Spreng and Mackoy, 1996)

ففي دراسة لخدمات التجزئة المصرفية التقليدية ثبت أن أبعاد جودة الخدمات المصرفية ذات علاقة مع الأداء المتميز مما يؤدي إلى رضا الزبائن (Levesque and Mc Dougall, 1996). وقد أجريت دراسات مختلفة في مناطق مماثلة، حيث تم اختبار أبعاد جودة الخدمات المصرفية لتكون مؤشراً لرضا الزبائن. (Krepapa et al., 2003; Mc Dougall and Levesque, 2000; Ndubisi and Wah, 2005)

وقد وصل عدد قليل من الدراسات إلى تحديد علاقة بين كل من أبعاد جودة الخدمة والرضا. فقد أفادت دراسة (Arasli et al., 2005) أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة في الضمان، الاعتمادية، التعاطف والملموسية تؤدي إلى رضا الزبائن في القطاع المصرفي في قبرص. وكذلك دراسة (Yavas et al., 1997) وجدت أن أبعاد الملموسية والتعاطف والاستجابة هي عوامل مهمة تتنبؤ برضا الزبائن ما بين زبائن البنوك في تركيا. كما تدعم دراسة (Zhou, 2004) الدراسات السابقة حيث أفاد أن الاعتمادية والضمان من أهم العوامل التي تؤدي إلى رضا زبائن البنك في الصين.

كما تم اختبار آثار مختلف أبعاد جودة الخدمة على الولاء في العديد من الخدمات، ففي دراسة حول الخدمات السياحية (Andreassen and Lindestad, 1998) وكذا دراسة حول مراكز الاتصالات (Dean, 2002) ودراسة للخدمات المتعددة (Zeithaml et al., 1996) وكذا دراسة خدمات الإنترنت (Parasuraman et al., 2005). وقد اقترحت البحوث السابقة أن تجربة الزبون لجودة الخدمة تساعده على تطوير تصورات إيجابية حول مزود الخدمة. وإن التقييم المعرفي لمختلف أبعاد جودة الخدمة يؤدي إلى استجابة سلوكية إيجابية من الزبائن. (Brady et al., 2002; Carrillat et al., 2009)

وقد خلصت العديد من البحوث إلى أن الرضا من أهم العوامل المحددة للولاء (Bearden and Teel, 1983; Cronin and Taylor, 1992; Carunana, 2002; Dick and Basu, 1994; Oliva et al., 1992; Selnes, 1993). كما أن الرضا/عدم الرضا نتيجة التطابق والاختلاف بين التوقعات والأداء المحقق هو بمثابة سابقة لسلوك الولاء (Bitner, 1990). وقد خلصت (Asuncion et al., 2004) إلى أن رضا الزبائن هو العامل الرئيسي الذي يؤثر على الولاء.

وفي دراسة أخرى للباحث (حاكم جبوري الخفاجي، 2012) حول "رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون-دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف-" حيث هدف البحث إلى اختبار أثر المتغير الوسيط رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون، ويسعى إلى بيان أثره في تعزيز ولاء الزبون.

تم اختيار النموذج الوسيط البسيط الذي يضم متغير مستقل واحد، ومتغيرات البحث تشمل المتغير المستقل (جودة الخدمة) والوسيط (رضا الزبون)، والمعتمد (ولاء الزبون).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة وولاء الزبون، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد رضا الزبون في العلاقة بين جودة الخدمة وولاء الزبون. وعليه فإن تحقيق ولاء عالي للزبائن يجب الاهتمام برضاهم لأنه ينعكس ويؤثر في ولائهم، فهو يحسن العلاقة بين جودة الخدمة المقدمة ومدى تحقق ولاء الزبون [حاكم جبوري الخفاجي، 2012، ص 73].

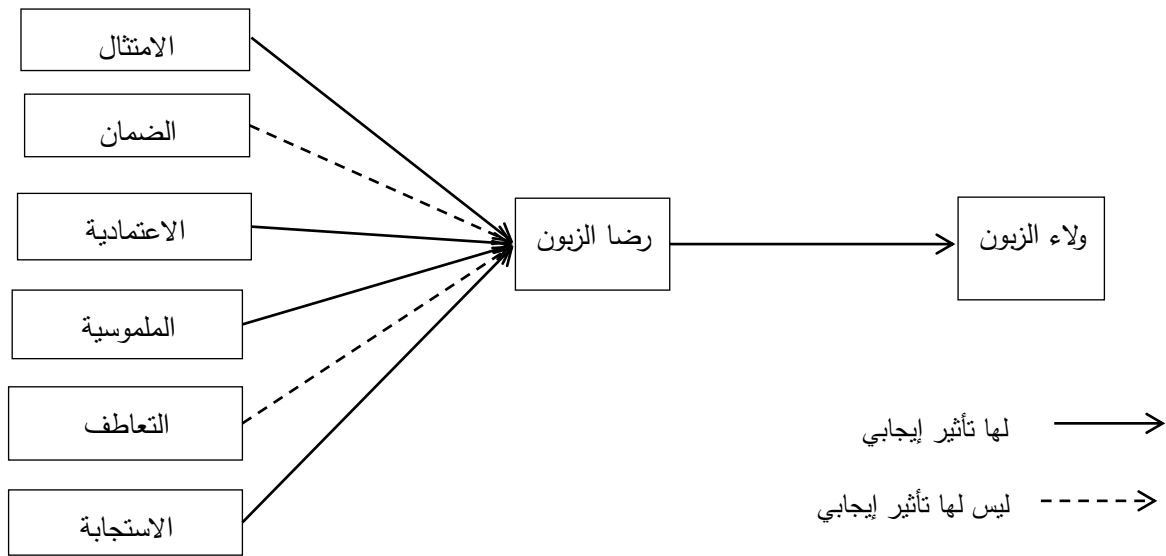
وفي دراسة حديثة لـ (Maysam MOLAEI, Reza ANSARI, Hadi TEIMUORI, 2013) حول " تحليل أثر أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبائن وولائهم في القطاع المصرفي في إيران"، حاول الباحثين استخدام نموذج كارتر في هذه الدراسة، إذ تعتبر أبعاد جودة الخدمة بما في ذلك الامتثال، الضمان، الاعتمادية، الملموسية، التعاطف و الاستجابة متغيرات مستقلة، والمتغير الوسيط هو رضا الزبائن، أما المتغير التابع فهو ولاء الزبائن. (8: MOLAEI et al,2013)

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير مختلف أبعاد جودة الخدمة على رضا الزبائن وولائهم. وأظهرت النتائج أن الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية والامتثال لها تأثير مباشر وكبير على رضا الزبائن، حيث أن بعد الاستجابة له أكبر تأثير على رضا الزبائن.

أظهرت النتائج أن الضمان والتعاطف ليس لهما تأثير إيجابي وكبير على رضا الزبائن. كما أن رضا الزبائن هو وسيط للعلاقة بين " الاستجابة والملموسية والاعتمادية والامتثال للقوانين الإسلامية " و "الولاء".

وأشار تحليل البيانات إلى أن رضا الزبائن له تأثير إيجابي وكبير على ولائهم، ولذلك وبهدف تحسين مستويات رضا الزبائن والولاء، يجب أن نركز على الاستجابة والملموسية والاعتمادية والتوافق مع القواعد الإسلامية.

شكل رقم 2-14: علاقة جودة الخدمة المصرفية بولاء الزبون



**Source :** Maysam MOLAEI, Reza ANSARI, Hadi TEIMUORI, Analyzing the Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction and Loyalty in the Banking Industry of Iran, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. 3, No.3, July 2013, p 10 , pp. 5-13 (www.hrmars.com)

### ثالثاً: علاقة الرضا بالولاء

إن البنوك الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب زبائن جدد، وإنما بتطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والتوسع، فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يكونون مصدراً من مصادر الاستقطاب لزبائن آخرين، وذلك من خلال الكلمة الطيبة التي ينقلونها عن البنك وتوصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين. وإن الهدف الرئيسي هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين، ثم تحويلهم إلى زبائن موالين يتصرفون كمدافعين عن البنك، وعندما يدافع الزبون الموالي عن الفلسفة التي يتبناها البنك والخدمات التي يقدمها فإنه يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن الجدد [العلاق وآخرون، 1999، ص 17].

كما سبق وأن أشرنا أن جودة الخدمة المصرفية تؤدي إلى رضا الزبون، وأن الرضا يؤدي إلى الولاء، فالرضا يتوسط الجودة والولاء. إن عدم الرضا عن معاملة مصرفية واحدة لا تتسبب في تحول وزوال ولاء الزبون وعلى العكس فإن معاملة مصرفية وحيدة لا تؤدي إلى ولائه [Terence et al, 1992, p84].

على منظمات الأعمال السعي وباستمرار إلى إيجاد علاقات مباشرة ودائمة مع زبائنهم، وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم وبالصورة التي يحددونها هم وليس كما تراها هي، وذلك باستخدام كل القنوات والسبل المتاحة، وبما يمكنها من تحقيق التميز في السوق وتحقيق الإشباع المرغوب به بكفاءة وفاعلية تفوق المنافسين [اسماعيل، 2009، ص 242].

الزبائن الراضين عن خدمات المؤسسة يصبحون أوفياء لها، وبينون علاقة قوية ومتينة مع المؤسسة، كما يعتبرون وسيلة اتصال (من الفم إلى الأذن) إيجابية. وعلى العكس من ذلك فالأفراد غير الراضين عن خدمات المؤسسة لا يعاودون - لا يتكرر - التعامل معها ويتحولون إلى مؤسسات منافسة [Lovlok et al, 2004, p384].

وينعكس رضا الزبون في [القيسي وأحمد، 2012، ص 15]:

- إذا كان الزبون راضياً عن البنك فإنه يتحدث إلى الآخرين، وبهذا يؤدي جذب زبائن جدد؛
- عندما يكون الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالعودة إلى البنك سيكون سريعاً؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقبل من احتمال توجهه إلى بنوك منافسة؛
- إن البنك الذي يهتم برضا الزبون سيكون لديه القدرة على مواجهة المنافسين، لاسيما في إطار المنافسة السعرية؛
- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سوف يدفعه للتعامل معها مرة أخرى في المستقبل؛
- يعد رضا الزبون بمثابة تغذية عكسية للبنك فيما يتعمق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل البنك يطور خدماته المقدمة إلى زبائنه؛

- تتمكن البنوك التي تسعى إلى قياس رضا الزبون من تحديد حصتها السوقية.

وقد أجمع الباحثون على أن سلوك تكرار الشراء من أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فقد أكدت نتائج الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين الرضا عن الخدمة المقدمة والعودة للشراء مرة أخرى، كما توصلوا كذلك إلى أن تأثير الرضا على تكرار الشراء يعد أقوى من تأثير جودة الخدمة على تكرار الشراء [Cronin & Taylor , 1992 , pp 55-68].

#### رابعاً: إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

بعدما أدرك المسوقون حقيقة الزبون، وعرفوا أنه جوهر عملية التسويق، كان لابد من التوصل إلى إجراءات لإدارة علاقات هذا الزبون، لاسيما بعدما أصبح الزبون ضمن سلسلة التجهيز، لذا تبنت البنوك إدارة علاقات الزبون لتكون الرابطة المهمة فيما بين الزبون المرتقب والحالي وبين البنوك التي تجتهد على فهم وتقييم ولاء وقيمة الزبون؛ ومعرفته واستغلاله بوصفه ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية للبنك يسعى للبقاء والنمو من خلالها.

#### 1. تعريف إدارة العلاقة مع الزبون

تعرف إدارة العلاقة مع الزبائن على أنها "مجموعة من الأنظمة الأولية والأدوات التقنية التي تسمح للشركات باتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والجودة للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتمييزها" [الطائي وآخرون، 2009، ص191].

وتعرف بأنها "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المؤسسة" [طالب والجنابي، 2009، ص 127].

تركز المؤسسة على إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون باعتباره مصدراً للمداخيل، ومعاملة كل زبون بطريقة منفردة خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلومات كالإنترنت، الهاتف، الموزع الصوتي... ظهور طرق تسويقية جديدة كالتجارة عبر المواقع الإلكترونية، البريد الإلكتروني... ووفرة كبيرة في وسائل معالجة المعلومات كقواعد البيانات.

إن مفهوم إدارة علاقة الزبون تهدف إلى تحقيق ولاء الزبائن، وأن هذا الولاء لا يأتي إلا من خلال بناء علاقات معهم، وإن بناء مثل هذه العلاقات بحاجة إلى فهم حاجتهم ورغباتهم .

#### 2. منافع إدارة علاقات الزبون

ازداد وعي البنوك وإدراكها للمنافع المحتملة التي تزودها إدارة علاقات الزبون، وتتمثل أهمها في [القيسي وأحمد، 2012، ص9]:

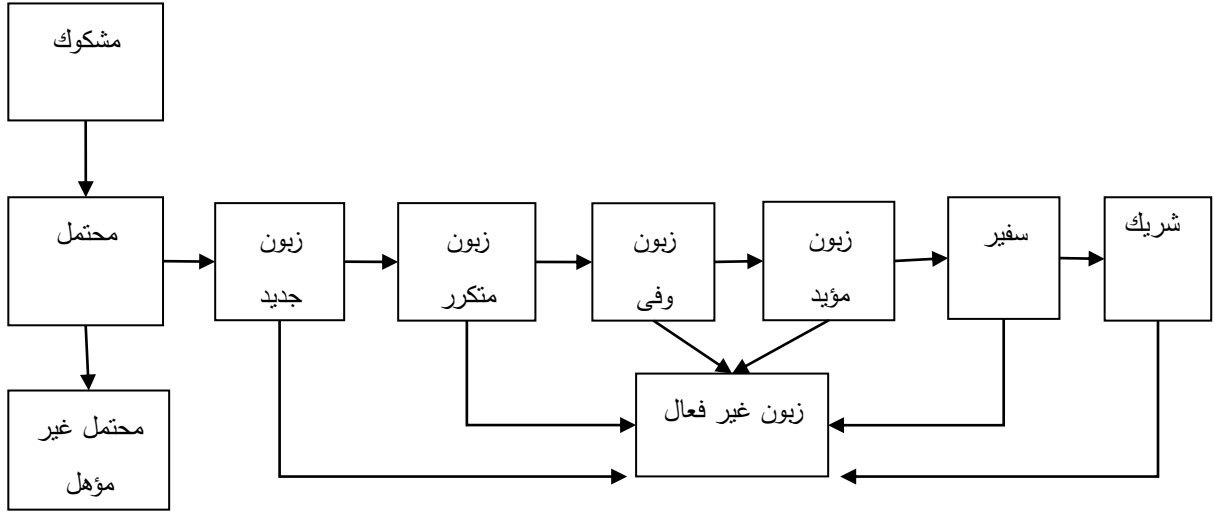
- ازدياد القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم؛

- مستوى عالٍ من ربحية الزبائن؛
  - قيمة ابتكارية للزبون؛
  - توحيد المنتجات والخدمات؛
  - تساعد قسم التسويق بتحديد واستهداف أفضل الزبائن للبنك وفي إدارة الحملات التسويقية مع الأهداف الفرعية والكلية الواضحة، وفي توليد القنوات النوعية لفرق المبيعات؛
  - تسمح بتشكيل علاقات فردية مع الزبائن بهدف تحسين رضا الزبون وتعظيم الأرباح، وتحديد الزبائن الأكثر ربحاً، وتزويدهم بأعلى مستوى من الخدمة؛
  - تزيد إدارة علاقات الزبون من الاحتفاظ بالزبائن، والإيرادات، والولاء والرضا، والأهم من كل ذلك تزويد العاملين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة زبائنهم، وفهم احتياجاتهم، وبناء العلاقة بفاعلية بين البنوك، وقاعدة زبائنهم؛
  - تزود إدارة علاقات الزبون بالمنفذ العالمي إلى الزبون وقواعد البيانات المتعلقة به وتحسين عمليات الأعمال، وتقليل المبيعات العامة، والتسويق والكلف التشغيلية.
- تهدف إدارة علاقات الزبائن إلى تحويل الزبائن من حالة الرضا إلى حالة الولاء، وهي بذلك تهدف إلى ترسيخ ولاء الزبائن المريحين لأنهم يزيدون من ربحية البنك ومنفعة الزبون. كما تهدف كذلك إلى توطيد علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المريحين.

### 3. تطور العلاقة مع الزبون

نظراً لاتساع استعمال الأنترنت كوسيلة حديثة وضرورية من وسائل الاتصال فإنه لا يستطيع أي البنك الاستغناء عنها لبناء علاقات مع زبائنه وتلبية حاجاتهم وتتبع المعلومات المتبادلة بين الزبائن. فبعدما كان البنك هو التي يدير الحوار مع الزبائن أصبح الزبائن هم الذين يديرون الحوار فيما بينهم من خلال التحدث للغير عن البنك ومنتجاته سواء بالسلب أو الإيجاب، ومن خلال ذلك يحاول البنك السيطرة على هذه الحوارات من خلال إدارة العلاقة بعدة وسائل من بينها تحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم مزايا وتحفيزات، أو من خلال وضع قائمة للأسئلة المتكررة ليطلع عليها الزبائن الجدد، وغيرها من الوسائل التي تكون في مجموعها النظرة المستقبلية للتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون؛ ألا وهي تحريك العلاقة بين الزبائن. (RAC: Relationship Animation between Customers) [الشيخ وبنشوري، 2009-2010، ص372] ويمكننا أن نوضح تطور العلاقة مع الزبون من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 2-15: مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة



Source : Philip Kotler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing Management ,11eme édition . Pearson édition. Paris .2004, p 84

تبدأ مراحل تطور الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة من خلال الزبون المشكوك فيه لشراء المنتج، وقد تؤهله المؤسسة إلى زبون محتمل حسب تعامله وملائته، فهي تشجع عملية شرائه الأولى وإعادة الشراء ليتحول إلى زبون وفي للمؤسسة، ولم لا يتحول إلى زبون مؤيد وسفير ب شرائه لمنتجات المؤسسة وحث الآخرين على شرائها وفي الأخير قد يصبح شريكا للمؤسسة من خلال اقتراحاته. وفي أي لحظة قد يتحول إلى زبون غير فعال للمؤسسة فعليها إذن إعادة تفعيله من خلال برامج إعادة الرضا.

### المبحث الثالث: علاقة جودة الخدمة المصرفية بالربحية

تسعى البنوك التجارية لتحقيق أعلى مستوى من الأرباح، إذ يعد هدف الربحية من الأهداف الرئيسية للبنك. ولكي يتمكن البنك من تحقيق الربحية عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها في موجودات تدر عليه عوائد مناسبة كالقروض والاستثمارات، فكلما سعت البنوك إلى زيادة إيراداتها وتخفيض نفقاتها، سيؤدي ذلك إلى ربحية البنك.

تعد الربحية من أهم مؤشرات نجاح أعمال البنوك، فضلا عن دورها في تعزيز الثقة لدى جميع الأطراف المتعاملة معها؛ الأمر الذي يعزز البيئة الاستثمارية في قطاع البنوك ويعمل على استقطاب الخبرات والتقنيات اللازمة التي تساعد على تقديم الخدمات بكفاءة وفاعلية .

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية

يسعى البنك لتحقيق هدف زيادة قيمة ثروة مالكيه عن طريق تحقيق أرباح ملائمة، لا تقل عن تلك التي تحققها المشاريع الأخرى، والتي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر، وتوزيعها عليهم بعد الاحتفاظ بجزء منها على شكل احتياطات اجبارية واختيارية ومخصصات متنوعة وأرباح غير معدة للتوزيع.

### أولاً: مفهوم الربحية

تعد الربحية في صورة أرباح محتجزة أحد المصادر الرئيسية لتوليد رأس المال، ويقوم النظام المصرفي السليم على أكتاف البنوك الربحية وذات رأس المال الكافي.

وتعرف الربحية على أنها " المؤشر الكاشف لمركز البنك التنافسي في الأسواق المصرفية ولجودة إدارتها، وهي تسمح للبنك بالاحتفاظ بشكل مخاطرة معينة وتوفر وقاء ضد المشكلات القصيرة الأجل" [حماد، 2005، ص 477].

كما تعرف على أنها " العلاقة بين الأرباح التي يحققها البنك والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، والربحية تعتبر هدفاً للبنك ومقياساً للحكم على كفاءته" [عقل، 1989، ص 42].

وتعرف من الناحية المحاسبية على أنها " زيادة الإيرادات الكلية عن التكاليف الكلية خلال مدة معينة"، أما من الناحية الاقتصادية فهي عبارة عن الزيادة في الثروة والتي تتضمن زيادة الإيرادات المتحققة عن تكاليفها مضافاً إليها تكاليف الفرص البديلة". يعني أن الربح الاقتصادي أقل من الربح المحاسبي بسبب وجود هذه التكاليف المضافة [الكروي، 2009، ص 245].

إن استخدام نسب الربحية يمكن المستثمرين من معرفة مدى نجاح الإدارة في إدارة الأصول بكفاءة. وتعد هذه النسب المعيار الأقوى للحكم على الأداء الكلي للبنك، وهي من أهم المؤشرات التي يهتم بها المحللون الماليون والإدارة كونها تعكس نتائج تحليل النسب المالية الأخرى.

تعد الربحية مؤشراً للكفاءة والاستغلال الأمثل لموارد البنك، لذلك يتداخل أو يتعارض اعتبار جني الأرباح مع اعتبار السيولة في توجيه سياسة البنك في توزيع موارده ، أي كلما ازدادت سيولة البنك كلما تضاعلت مقدرته في الحصول على عوائد عالية والعكس صحيح في الاستثمارات طويلة الأجل ؛ ونجاح البنك يتوقف في التوفيق بين هذين الاعتبارين من جهة، كما أن اتساع نطاق أعمال البنك يتوقف على مقدار ما يستثمره الأفراد من ثقة في مقدرته على مواجهة طلبات زبائنهم، فضلاً عن ذلك تساهم سيولة البنك في زيادة مقدرته على جني الأرباح في المدى الطويل من جهة أخرى [العلاق ، 2001، ص 117].

ويرجع التفاوت في معدلات الربح المصرفي إلى أمرين، الأمر الأول هو اختلاف درجة المخاطرة فيما بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة، إذ كلما كانت درجة المخاطرة في نشاط معين كبيرة كان معدل الربح

مرتفعاً وهذا بدوره يؤثر على السيولة المصرفية والعكس صحيح. أما الأمر الثاني فهو اختلاف درجة الكفاءة فيما بين المديرين في النشاط نفسه، إذ كلما كان المدير أكثر كفاءة في إدارة وتنظيم منشأته كان معدل الربح مرتفعاً والعكس صحيح.

### ثانياً: أهمية الأرباح للبنوك التجارية

يعتبر تحقيق الأرباح من أهم الأهداف التي تسعى إليها البنوك التجارية - شأنها شأن الوحدات الاقتصادية الأخرى - فهو أمر ضروري لبقائها واستمرارها، وهو كذلك يعتبر المطلب الرئيسي لكل من المساهمين والمودعين والمقرضين والإدارة والجهات الرقابية، فهو الغاية التي يتطلع إليها المساهمين لزيادة قيمة ثرواتهم، وهو مصدر الثقة لكل من المودعين والمقرضين الدائنين للبنك، وهو كذلك الهدف الذي تصبوا إليه إدارة البنك لكونه مؤشراً هاماً لقياس كفاءتها في استخدام الموارد الموجودة لديها، وهو موضع اهتمام الجهات الرقابية لما تعكسه من نجاح للبنك وقدرته على تحسين كفاية رأس ماله.

تعد الربحية هدف استراتيجي يمكن البنوك من النمو والاستمرارية، وذلك لأن الخسائر وعدم القدرة على تحقيق الربح سيؤدي إلى ضياع حقوق الملاك وبالتالي إلى التصفية.

وتحقيق البنك التجاري للربحية يحفز رجال الأعمال والملاك على تأسيس المؤسسة المصرفية، وتحمل المخاطر ووضع رؤوس الأموال فيها، كما أن الربحية تسمح بالتطوير والتوسع في الخدمات المصرفية، وهي كذلك مؤشراً لأداء البنك التجاري، فهي تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات التي تتخذها إدارة البنك [سويلم، 1998، ص 90 - 91] تهدف البنوك التجارية إلى تعظيم ربحيتها شأنها شأن أي مؤسسة أعمال يهدف ملاكها إلى تعظيم ثرواتهم وزيادة القيمة السوقية لأسهمهم، وتلجأ المصارف التجارية إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال زيادة الإيرادات إلى أقصى حد ممكن، أو تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن أو كلاهما معاً.

وتعتمد البنوك التجارية إلى تعظيم ربحيتها من خلال حصولها على أكبر قدر من الودائع ومصادر الأموال بأقل تكلفة ممكنة، ثم توظيف هذه الموارد على شكل تسهيلات ائتمانية واستثمارات مالية تدر أكبر قدر من الأرباح ضمن درجة سيولة مقبولة ومخاطر متدنية نسبياً، حيث يمكنها ذلك من تعظيم صافي الربح النهائي إلى أقصى حد ممكن [سويلم، 1998، ص 276].

### ثالثاً: العوامل المؤثرة على ربحية البنوك التجارية

توجه إدارة البنك التجاري جهداً كبيراً نحو تعظيم ثروة الملاك، عن طريق تحقيق أرباح ملائمة لا تقل قيمتها عن العائد الممكن تحقيقه من خلال الاستثمار في استثمارات بديلة تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر، وحتى يحقق البنك هذه الأرباح يقوم بتوجيه موارده المالية نحو الاستثمارات المدرة للدخل.

وتواجه البنوك في سبيل تحقيق أهدافها العديد من العوامل التي يتفاوت تأثيرها على ربحيتها، سواء كانت هذه العوامل خارجية تتعلق بالبيئة المحيطة "سياسية، اجتماعية، اقتصادية... أو داخلية تتعلق بالبنوك نفسها" حقوق الملكية، الموجودات، السيولة [حماد، 1999، ص 5] ...

### 1. العوامل الخارجية:

هناك العديد من العوامل الخارجية عن سيطرة أي بنك والتي تؤثر على تحقيق أهدافه التسويقية، وبالتالي التأثير على الربحية، وأهمها:

#### أ. المنافسة بين البنوك [الحداد، 1999، ص 74]

تتصف السوق البنكية بدرجة عالية من المنافسة، وقد ساعد في زيادة حدة هذه المنافسة عوامل كثيرة أهمها دخول البنوك الأجنبية، نمو واتساع البنوك المحلية، وصول عدد كبير من المؤسسات غير البنكية إلى الأسواق البنكية؛ بالإضافة زيادة وتنامي النشاط البنكي، واستخدام الكفاءات البشرية ذات التكوين المتخصص من جهة واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتطورة من جهة أخرى.

وحتى يتمكن البنك من النجاح في السوق المصرفية ينبغي أن يكون مدركا لما تعرضه البنوك والمؤسسات المالية المماثلة من منتجات، وكذا الأساليب التسويقية المستخدمة، كذلك ينبغي على إدارة التسويق بالبنك أن تعمل باستمرار على إدراك العوامل التي تحكم اختيار الزبائن للمنتجات المصرفية والتعامل مع البنوك. وتقوم البنوك في سبيل التغلب على المنافسة وتحقيق أرباح معتبرة بخلق دوافع جديدة أو إثارة دوافع كامنة لدى الزبائن المحتملين أو زبائن البنوك الأخرى من خلال إتباع عدة أساليب منها [الخصيري، 1999، ص ص 254-255]:

- الاهتمام بجودة أساليب تقديم المنتجات، بحيث تصبح الجودة علامة فارقة بينها وبين البنوك الأخرى، بل وأداة من أدوات التنافس المميز لها؛
- الابتكار لكل ما هو نافع ومشبع لحاجات الزبائن سواء الحاليين أو المرتقبين بتقديم شيء جديد مبتكر؛
- التحسين والتطوير في مناخ العمل بحيث ينعكس على أداء البنك وعلى خدمة الزبائن بشكل إيجابي ملموس.

#### ب. الظروف الاقتصادية [الضمور، 2002، ص 79]

تتألف البيئة الاقتصادية من العوامل المؤثرة على القوة الشرائية للمستهلك. إذ تؤثر العوامل الاقتصادية تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد وتصرفاتهم بل وحتى قراراتهم في التعامل مع منتجات مصرفية معينة دون أخرى، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي.

فعلى سبيل المثال، نجد أن الدورة الاقتصادية على المستوى المحلي تؤثر على المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى السوق المصرفي، سواء من حيث نوعية هذه المنتجات أو من حيث حجم التعامل

عليها؛ خاصة وأن ظروف الرواج تختلف عن ظروف الكساد، فمثلا في حالة الرواج الاقتصادي يزيد الطلب على الائتمان، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة إيرادات البنك من الفوائد والعمولات، وبالتالي زيادة ربحيته، بينما تتأثر ربحية البنوك عكسيا بأوضاع الكساد.

أما على المستوى الدولي فإن حركة المبادلات الدولية وتعاظم ونمو المعاملات بين الدول في إطار سياسة العولمة ونمو حركات التحرر الاقتصادي، تؤثر بدورها على نوعية المنتجات المصرفية التي تقدمها البنوك، وكذلك على سياسات العمل الخاصة بكل بنك ومدى تحوطه من تقلبات أسعار الصرف. وكذا في انتقائه للبنوك المرسله التي يتعاون معها في الأسواق الأخرى سواء التي يودع لديها ودائعه أو التي يعزز اعتماداتها، والتي يقبل خطابات الضمان والتعهدات الصادرة منها ...

#### ج. الظروف السياسية والقانونية [الحداد، 1999، ص 76]

يوفر التشريع قيودا قانونية على نشاط البنوك، ولا شك أن تلك القيود التي تضعها حكومات الدول المختلفة تفرض العديد من نظم الرقابة على العديد من الجوانب المتعلقة بنشاطها.

وفيما يتعلق بالبنوك فإن أحد الملامح المميزة لفترات السبعينيات والثمانينات من القرن العشرين في معظم الدول، تمثلت في تزايد القوانين التي تحكم منح الائتمان فيما يخص تشجيع الاستهلاك، فتح الفروع والسماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي، وغير ذلك من التشريعات والقوانين.

وعلى الرغم من التدخل الحكومي والقيود التي تفرضها الحكومات لتؤثر على الأنشطة التسويقية لمعظم المؤسسات إلا أن البنوك كانت أكثر حساسية وتؤثر بهذا التدخل من غيرها، فمن خلال التحكم في توسيع حجم الائتمان من خلال البنوك المركزية، من خلال تحديد نوعية وحجم القروض الممنوحة من قبل البنوك، وتحديد نسب الاحتياطي القانوني على الودائع المختلفة، وتحديد نسب السيولة الواجب الاحتفاظ بها، ورفع سعر إعادة الخصم، جميعها تؤثر على ربحية البنوك بالانخفاض.

كما تعتبر الضرائب المفروضة على دخل البنوك عاملا مؤثرا على صافي الربح، فكلما ارتفعت نسبة الضريبة، كلما أثر ذلك عكسيا على صافي الربح المعد للتوزيع.

#### د. الظروف الديموغرافية

تمثل العوامل الديموغرافية مجموعة المتغيرات السكانية مثل تركيبة العمر، الجنس، الأسر، التوزيع الجغرافي للسكان، التعليم، المهنة [يوسف والصميدعي، 2001، ص 63] ... إذ ينبغي على البنك أن يأخذ في الحسبان عند رسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديموغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان، التوزيع العمري والجغرافي للسكان، وكافة الخصائص الديموغرافية من حيث السن، الجنس، المهنة، مستوى التعليم، الحالة الاجتماعية ودورة حياة الأسرة وغير ذلك. ولا شك أن دراسة هذه العوامل له دلالات تسويقية تؤثر على ربحية البنك، حيث

تظهر أهمية اتجاهات الزبائن نحو الادخار والصرف والاقتراض في التأثير على ربحية البنك [الحداد، 1999، ص 77].

#### هـ. الظروف التكنولوجية

تمثل الظروف التكنولوجية كافة المتغيرات المرتبطة بالابتكارات العلمية، والتطوير التقني في إنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات. وتعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثراً بالتطور التكنولوجي الذي كان له الأثر الكبير على تنوع وتعدد المنتجات المصرفية، وكذلك إعطاء مرونة أكبر لمواجهة متطلبات السوق المصرفية، كما يساعد استخدام التكنولوجيا الحد من العمل الروتيني والأعباء الإدارية للعمل المصرفي، وتوجيه الوقت والجهد للابتكار والتطوير، مما يزيد من ربحية البنك [الحداد، 1999، ص 78]

إن التطورات التكنولوجية الحديثة والهائلة الحاصلة خاصة في مجال الحاسبات الآلية والاتصالات الالكترونية كان لها أثر كبير على نشاط البنوك. ففي العقد الأخير من القرن العشرين أحدثت التغيرات في البيئة التكنولوجية تأثيراً واسع النطاق على إمكانيات الابتكار والتطوير في البنوك [الضمور، 2002، ص 76]، ومن أهمها؛ نظام الشراء الالكتروني، أجهزة الدفع والصراف الآلي، التبادل الالكتروني والبريد الالكتروني ونظام تحويل الأموال الكترونياً.

في ظل التطورات التقنية الهائلة تستطيع البنوك استخدام الأدوات التكنولوجية التي من خلالها تقدم منتجاتها المصرفية لزبائنهم بشكل يسهل عليهم حياتهم، ويوفر عليها الكثير من الجهد والوقت، وبالتالي زيادة ربحيتها.

#### 2. العوامل الداخلية:

العوامل الداخلية هي مجموعة العوامل التي يمكن لإدارة البنك من السيطرة عليها والتحكم بها، فالإدارة الجيدة تسعى لتحسين ما تملكه، بهدف تقليل الأخطار وزيادة الربحية، وهذه العوامل هي:

##### أ. كفاءة إدارة البنك: [أبو موسى، 2000، ص ص 122-123]

تتأثر ربحية البنوك التجارية بمدى قدرة إدارة هذه البنوك على الموازنة بين العائد والمخاطر، وعلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات. فقدرة هذه الإدارة على إدارة هيكلها المالي، يعكس مدى نجاحها في تحقيق أهداف البنك، ففي حال تمكنت هذه الإدارة من تحقيق التوازن المطلوب في هيكلها المالي، من خلال جذب الزبائن وتنمية ودائعهم، وتقديم خدمات إضافية لهم، ومنحهم عائداً معتبراً، يؤدي ذلك إلى احتفاظ الزبائن بحساباتهم في نفس البنك.

كما أن سياسة الإقراض المتبعة والكفاءة في إدارة القروض، وتخفيض حجم الديون المشكوك في تحصيلها، وتقليل التكاليف، والاحتفاظ بقدر من السيولة المناسبة، والاستثمار بأصول ذات عوائد مرضية،

كل ذلك له تأثير إيجابي على ربحية البنك. كما أن الكفاءة في إدارة محفظة الأوراق المالية، ودراسة أوضاع السوق وتقلباته، يقلل من الخسائر التي يمكن أن تحدث في هذا الاستثمار، كما لا تقل أهمية إدارة مخاطر أسعار الفوائد وحساسيتها للتغيرات السوقية، والقدرة على الموازنة بين المطلوبات والموجودات الحساسة لسعر الفائدة، والموازنة بين آجال استحقاقها، يؤثر على توقيت التدفقات النقدية، ومن ثم على الربحية.

إن ربحية البنوك ما هي إلا ترجمة لجملة من القرارات التي تتخذها إدارة تلك البنوك، فالإدارة الرشيدة هي التي تتخذ القرارات التي تمكنها من تعظيم ربحية تلك البنوك من خلال الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان.

#### ب. جودة الخدمات [أبو موسى، 2000، ص ص 121-122]

إن تنوع تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك تعمل على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، فالبنوك التي تحرص على الاهتمام بجودة خدماتها، تجعل زبائنها يكررون التعامل معها، وبالتالي يساعد زيادة تعاملهم على زيادة الأرباح بسبب الإقبال على الشراء بصورة وكميات أكبر، ويعتبر هؤلاء الزبائن وسيلة إعلان فعالة للتعريف بخدمات البنك. كما أن رضا الزبائن يقلل من المرونة السعرية، ذلك أن الزبائن الراضين تزيد رغبتهم في دفع أسعار مرتفعة مقابل المنافع التي يحصلون عليها، مما يعني ارتفاع هامش الربح.

كما أن الرضا يؤدي إلى انخفاض معدل دوران الزبائن، وبالتالي انخفاض تكلفة إحلالهم، مما يساعد الإدارة على تخصيص موارد أقل لمعالجة وإدارة الشكاوي وخفض تكاليف العمليات المستقبلية بتجنب الأخطاء المصرفية، كل المنافع السابقة تؤدي في النهاية إلى زيادة قيمة موجودات البنك والربحية المستقبلية.

#### المطلب الثاني: قياس ربحية البنك (مؤشرات الربحية) [الزبيدي، 2011، ص ص 59-65]

يعد مؤشر الربحية من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء البنوك التجارية إذ تمكن من قياس قدرة البنك التجاري على تحقيق عائد نهائي صاف على الأموال المستثمرة، وهذا يعني أن الربحية تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك التجارية وتوسعها.

بهدف قياس ربحية البنك وتقييمها تتاح أمام الإدارة المصرفية مجموعة كبيرة من المؤشرات المالية، يمكن من خلال حسابها وتحليلها وتقييمها من التحديد الدقيق لربحية البنك، وفيما إذا كانت مقبولة أم لا أو أنها تعرض المخاطرة، أو أنها تضمن تعظيم الثروة أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

وسنستعرض أكثر المؤشرات شيوعاً في تحليل الأداء المصرفي.

## أولاً: معدل العائد على حق الملكية Return on Equity

يعد معدل العائد على حق الملكية من المؤشرات المالية المهمة في تقييم الربحية، ويقاس هذا المؤشر كفاءة إدارة البنك في استغلال أموال البنك المملوكة وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح. يقاس هذا المعدل ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك البنك، حيث كلما زادت قيمة هذا المعدل كلما عبّر عن كفاءة الإدارة في ضمان عائد مرضي للملاك، والعكس صحيح، وذلك عندما يحدث انخفاض في المعدل قياساً بمعيار المقارنة المستخدم في ذلك، والذي لا بد أن يكون معبراً عن حركة الاستثمار في سوق الأوراق المالية.

إن أهمية هذا المؤشر في تحليل الربحية تبرز من خلال تأكيد أن الملاك لن يحملوا المخاطر إلا إذا اعتقدوا أن جهودهم سوف تعود عليهم بمكافأة كافية ومستمرة تأخذ شكل الربح، بالإضافة إلى ذلك فإن أي بنك لا يمكنه مقابلة التوسع في نشاطه بدون مشاركة فعّالة من ربح العمليات التشغيلية في زيادة حق الملكية، كما أنها لن تتمكن من اجتذاب أموال جديدة دون وجود أرباح أو على الأقل توقع تحقيق الأرباح في المستقبل.

ويحسب معدل العائد على حق الملكية من خلال العلاقة التالية:

معدل العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية - الأرباح المحتجزة + 2/1 الأرباح المتولدة عن السنة

ويرتبط معدل العائد على حق الملكية بمعدل العائد على الموجودات من خلال ما يعرف بمضاعف حق الملكية، والذي يتحقق من قسمة مجموع الموجودات (الأموال) على حق الملكية، وذلك من خلال العلاقة التالية:

معدل العائد على حق الملكية = (صافي الربح / مجموع الأموال "الموجودات") × (مجموع الأموال / حق الملكية)

= معدل العائد (الموجودات) على الأموال × مضاعف حق الملكية (الرفع المالي)

ويقوم مضاعف حق الملكية بمقارنة الموجودات (الأموال) مع حقوق الملكية، حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة مع حقوق الملكية، وهكذا فإن مضاعف حق الملكية يقيس الرفع المالي كما يمثل مقياساً لكل من الربح والمخاطرة.

من التحليل السابق، نستطيع القول أن ارتفاع مضاعف حق الملكية أي ارتفاع الرفع المالي يعني زيادة في معدل العائد على حق الملكية، وذلك في الحالة التي يكون فيها صافي الربح كبيراً، وفي ذات الوقت

فإن الرفع المالي ممثلاً بمضاعف حق الملكية يمثل مقياساً للمخاطرة، لأنه يعكس حجم الموجودات التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك إلى مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته.

### ثانياً: معدل العائد على الاستثمار (Return on Investment)

من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم ربحية البنوك، هو معدل العائد على الموجودات (Return on Assets) أو ما يسمى بمعدل العائد على الاستثمار (Return on Investment)، أو ما يعرف بالقابلية الإيرادية Earning Power ويشير هذا المعدل إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل البنك، ويعتبر المقياس الأكثر أهمية في الحكم على مقدرة إدارة البنك وأدائها بنجاح وجوانب القوة في استراتيجيتها. ويحسب معدل العائد على الاستثمار من العلاقة النسبية التالية:

معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح قبل الضريبة + الفوائد المستحقة) / إجمالي الموجودات

وبما أن إجمالي الموجودات يقصد بها إجمالي الأموال التي أتاحت للاستثمار وهي أموال حق الملكية والأموال الأخرى كالقروض والودائع، وعليه فإن بسط المعدل يجب أن يكون كل الربح المتحقق لأصحاب هذه الأموال، وعليه فقد تم تعديل الربح المستخدم لحساب المعدل، بإعادة الفوائد المستحقة لأصحاب الودائع ولأصحاب القروض، وأيضاً الاعتماد على صافي الربح قبل الضريبة استبعاداً للأثر الذي تخلقه الضرائب كونها خصومات تخرج عن سيطرة الإدارة المصرفية.

### ثالثاً: نسبة هامش الربح

يقيس هذا المؤشر ربحية الدينار الواحد من إيرادات البنك السنوية، ويعكس فاعلية العمليات التشغيلية وكفاءتها، حيث أنه كلما زادت نسبة الهامش كلما تحسن الأداء التشغيلي لإدارة البنك، والعكس صحيح، حيث أن الانخفاض يشير إلى هبوط وتدهور ربحية الإيرادات الكلية باعتبارها أحد أهم عناصر التشغيل في البنك.

ويعد الفرق بين 100% ونسبة الهامش تمثل مقدار نسبة كلفة الخدمات والعمليات التشغيلية للبنك، وعليه فإن نسبة الهامش هي المتمم الحسابي لنسبة كلفة كل المصاريف التي يتحملها البنك، ففي الوقت الذي ترتفع فيه نسبة الهامش تنخفض فيه نسبة الكلفة والعكس صحيح، حيث أن انخفاض النسبة تعني التضخم وارتفاع في نسبة كلفة الدينار الواحد من العمليات التشغيلية المختلفة.

تحسب نسبة هامش الربح من العلاقة النسبية التالية:

نسبة هامش الربح = صافي الربح / إجمالي الإيرادات

## رابعاً: منفعة الموجودات

يشبه مؤشر منفعة الموجودات في البنوك معدل دوران الموجودات في مؤسسات الأعمال الأخرى، ويفيد حساب منفعة الموجودات في تقييم أداء البنك من ناحية الربحية، حيث لا تكفي نسبة هامش الربح منفردة في تقييم أداء البنك، وبالتالي لمستوى الأداء الاقتصادي، لأن إيرادات البنك جزء من مكونات الأداء التشغيلي وهذا يعني أن صافي الربح المتحقق من إيرادات البنك قاصرة في التعبير عن كل الأداء التشغيلي بسبب تجاهله حجم البنك ذاته.

قد تكون نسبة هامش الربح مرتفعة إلا أنها لا تتناسب مع حجم وطاقة الاستثمار المتاح للبنك، ولهذا السبب يجب ربط نسبة الهامش بمؤشرات أخرى معبرة عن حجم وطاقة البنك، وهو ما يمكن توفيره من مؤشر منفعة الموجودات.

يحسب مؤشر منفعة الموجودات من العلاقة النسبية التالية:

$$\text{منفعة الموجودات} = \text{إيرادات البنك} / \text{الموجودات}$$

يفيد استخدام هذا المؤشر ومتابعة تطوره تحليلاً زمنياً والوقوف على المتغيرات المسببة لذلك التطور، من الإجابة على سؤال مهم يواجه إدارة البنك، وهو هل أن مجموع الاستثمار في الموجودات وأنواعه المختلفة يبدو مقبولاً قياساً بمستوى النشاط التشغيلي للبنك ممثلاً بمقدار الإيرادات المتحققة؟

وكلما حققت إدارة البنك درجة أكبر من منفعة الموجودات مقارنة بمعدل المقارنة، كلما أعطت نتائج إيجابية خلاصتها تشير إلى الأداء التشغيلي للبنك، قد تتخفف المخاطر التشغيلية الناتجة بسبب زيادة عدد مرات استخدام الموجودات في توليد الإيرادات المختلفة، لذلك فإن هذه العلاقة المعبر عنها بمعدل منفعة الموجودات تعكس كفاءة الإدارة المصرفية في استغلال مصادر البنك الاستثمارية بغرض توليد الإيرادات، وكلما زادت هذه المنفعة كلما أدت إلى تخفيض المخاطر التشغيلية.

من خلال التحليل السابق يمكن الوصول إلى تحليل لمعدل العائد على الموجودات (الاستثمار) وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{نسبة هامش الربح} \times \text{منفعة الموجودات}$$

$$= (\text{صافي الربح/إجمالي الإيرادات}) \times (\text{إجمالي الإيرادات/الموجودات})$$

وعليه يمكن الاستنتاج من أن:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{نسبة هامش الربح} \times \text{منفعة الموجودات} \times \text{مضاعف حق الملكية}$$

## المطلب الثالث: الجودة والربحية في البنوك التجارية

إن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعمل على تحسين سمعة البنك ونظرة الزبائن إليه، ويعمل على تحسين قدرته على الاحتفاظ بزبائنه، وزيادة قدرته على جذب زبائن جدد وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للبنك وزيادة مبيعاته وأرباحه.

إن الالتزام بجودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة سينعكس إيجاباً على أرباح البنك، ويرجع ذلك

لسببين: [Anderson , Fornell, &D. Lehmann, 1994 ,p55]

• إن جودة الخدمة تؤدي إلى تخفيض المصاريف الإدارية والعمومية، حيث أن الجودة تعمل على تقليل حدوث الأخطاء-لأن من أبعاد الجودة بعد الاعتمادية، والتي تشير إلى قدرة مقدم الخدمة المصرفية على أداء الخدمة الموعودة بشكل يمكن الاعتماد عليها وبدرجة عالية من الدقة والصحة-وبالتالي ستخفض تكلفة تصحيح تلك الأخطاء مما ينعكس إيجاباً على ربحية البنك، لأنه في حالة وقوع خطأ في حساب زبون ما ذلك سيؤدي إلى إجراء عدة اتصالات بالإضافة إلى أنه سيكلف جهد ووقت إضافيين، ناهيك على أنه سيفقد الزبون الثقة في الخدمة المقدمة. غير أن تطبيق مفهوم جودة الخدمة سيؤدي إلى تخفيض مثل هذه الأخطاء، وعليه زوال تلك التكاليف الإضافية التي كان من الممكن أن يتحملها البنك الأمر الذي يعطي للبنك المرونة السعرية التي تمكنه من تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة وبأسعار منافسة، وهو ما يساهم في تعظيم القيمة لدى الزبائن وبالتالي تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم؛

• يستطيع البنك الاحتفاظ بزبائنه الحاليين واستقطاب زبائن جدد، من خلال حرصه على تقديم خدمات ذات جودة عالية، لأن الخدمة الجيدة تؤدي إلى رضا الزبائن وولائهم وبالتالي يصبحوا أداة دعائية للبنك من خلال نقلهم صورة جيدة عن أداء البنك، الأمر الذي يؤدي إلى استقطاب زبائن جدد على المدى المتوسط والطويل، كما يكون زبائنه أقل عرضة لجذب المنافسين من خلال تقديم نفس الخدمات بأسعار أقل، وهو ما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وهو ما ينعكس إيجاباً على الأرباح.

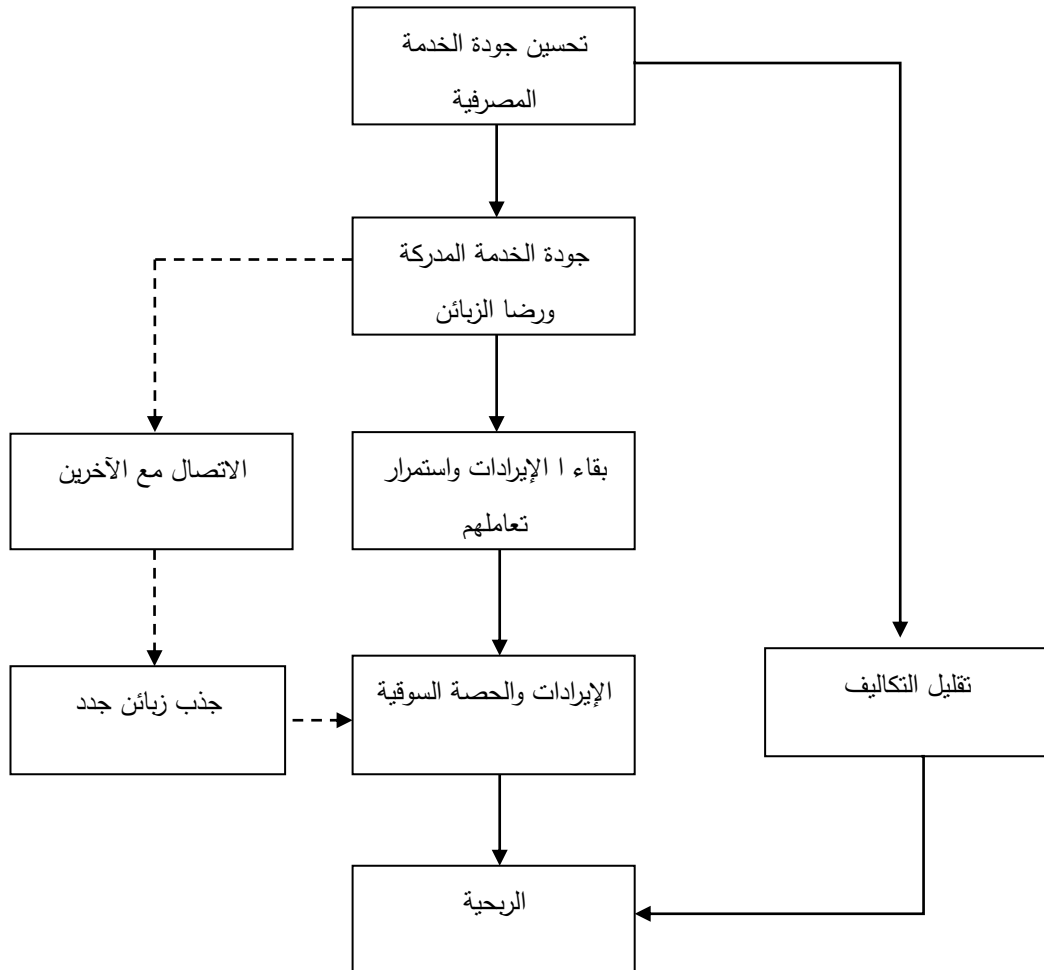
لقد بدى الاهتمام بالجودة واضحاً على المستوى العالمي، فرصدت العديد من جوائز الجودة على المستوى المحلي والعالمي، التي تشجع المؤسسات على اختلاف أنواعها على الاستثمار في الجودة وتطبيقاتها، لما للجودة من منافع اقتصادية متنوعة، فبذلت الجهود لإنشاء مؤشرات لقياس الجودة.

لقد تعددت الدراسات التي بحثت في العلاقة ما بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، ففي دراسة لفهم العلاقة ما بين جودة الخدمة ورضا الزبائن والعوائد الاقتصادية متمثلة بالعائد على الاستثمار، وجدت علاقة موجبة بين المتغيرات السابقة، ذلك أن مستويات الجودة تؤثر إيجاباً على رضا الزبائن، الذي يؤثر

بدوره على ربحية البنوك. وهناك دراسة بحثت في تأثير جودة الخدمة على الحصة السوقية [Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik , 1993,p 193]

وفي دراسة ل Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, & Timothy L. Keiningham تحت عنوان "العائد على الجودة جعل جودة الخدمة محسوبة ماليا"، اقترحت نموذجا للعلاقة ما بين الجهود المبذولة لتحسين جودة الخدمة والربحية، ونظرت إليها كسلسلة من التأثيرات، إذ أن تحسين جودة الخدمة المصرفية ينتج عنه زيادة في جودة الخدمة المصرفية المدركة ورضا الزبائن ، وما ينتج عنه من تخفيض للتكاليف، وزيادة الاحتفاظ بالزبائن، وتوصيل رسالة إيجابية عن البنك وخدماته للآخرين، وهو ما يؤدي إلى زيادة الإيرادات والحصة السوقية ، وبالتالي زيادة الربحية [ Rust, Zahorik, & . Keiningham ; 1995, p60]. ويمكننا توضيح هذا النموذج في الشكل أدناه :

شكل رقم 2 - 16: نموذج تحسين جودة الخدمة المصرفية والربحية



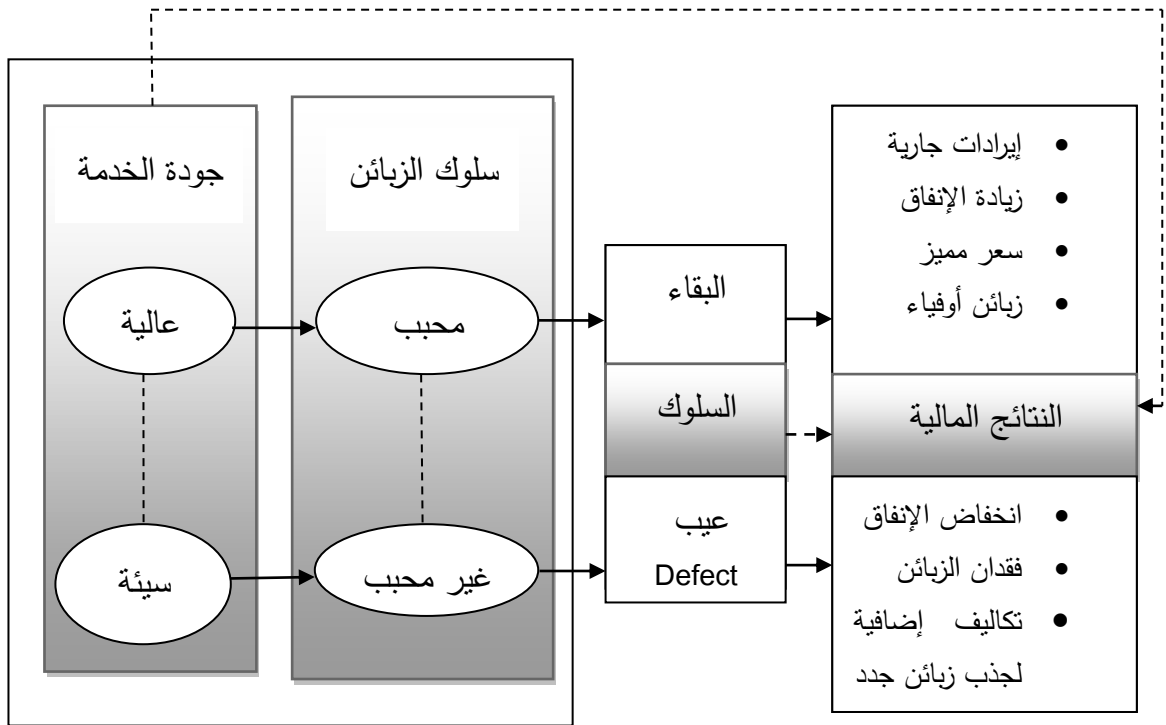
Source: Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, & Timothy L. Keiningham(1995) , Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable, Journal of Marketing, April , p60

ونظرا لصعوبة حساب العوائد المالية الناجمة عن اتصال الزبون بالآخرين، فقد أشير إليها بالنقاط المتقطعة.

نستخلص من كل ما سبق تعدد الدراسات التي تعرضت للعلاقة ما بين جودة الخدمة المصرفية والربحية، وإن اختلفت الدراسات في طريقة بحثها إلا أنها كانت تركز في معظمها على معدل العائد على الاستثمار وتأثره بمستوى جودة الخدمة المصرفية، وإيجاد جودة الخدمة من وجهة نظر الزبائن لعدد من السنوات والتركيز على مصادر الإيرادات المختلفة.

وفي دراسة لـ Zeithaml , Parasuraman , Berry حول أثر جودة الخدمة على سلوك الزبائن، وأثر ذلك على أرباح المؤسسة، فقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى صياغة نموذج نظري حول العلاقة بين جودة الخدمة و سلوك الزبائن والأرباح، وهو ما يوضحه الشكل أدناه:

شكل رقم 2-17: العلاقة بين جودة الخدمة وسلوك الزبائن والأرباح



محور الدراسة الحالية

الروابط الميدانية الموضحة في الدراسات الكلية

Source: Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996), The Behavioral Consequences of Service Quality, Journal of Marketing, (April), Vol 60, P 33

ويشير النموذج إلى أن هناك نوعين من المؤسسات البنكية، نوع يقدم خدمات ذات جودة عالية ومميزة ونوع آخر يقدم خدمات عادية أو سيئة، وأن نوع الخدمة المقدمة يؤدي إلى نوعين من سلوك الزبائن، سلوك محبب وآخر غير محبب. ويؤدي السلوك المحبب المرتبط بتقديم خدمة ذات جودة عالية إلى زيادة ولاء الزبون للبنك المتعامل معه، وتزيد رغبته في جعل التعامل مع البنك مستمرا حتى ولو كان سعر الخدمات المقدمة له من البنك أعلى من المنافسين، وعليه فإن هذا السلوك سيؤثر إيجابا على أرباح البنك من خلال الاستمرارية في نمو الإيرادات، وزيادة إنفاق الزبون الواحد على الخدمات التي يقدمها البنك، وبالتالي يمكنه من زيادة أسعار خدماته مقابل جودة الخدمة المقدمة وبالتالي يستطيع المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على استقطاب زبائن جدد. وفي المقابل فإن السلوك غير المحبب الذي ينتج عن تقديم خدمات سيئة، ينتج عنه هروب الزبون من البنك وجعله عرضة للتحويل إلى البنوك المنافسة، وبالتالي يقل تعامله مع بنكه، فهو لا يميل إلى شراء جميع خدماته من نفس البنك، ولا تستهويه الخدمات الجديدة التي يقدمها البنك الذي يتعامل معه، بل يكون مستعدا للتحويل إلى بنوك منافسة، كما أنه يعتبر أداة إعلان سلبية تؤثر على البنك من خلال نقله لمشاكل واجهته خلال تعامله معه إلى زبائن آخرين، وبالطبع فإن مثل هذا السلوك سيؤثر سلبا على أرباح البنك؛ لأن الزبون يقلل تعامله مع البنك وبالتالي يرفض أي زيادة في أسعار الخدمات التي يقدمها، وهو ما يؤدي إلى فقدان الزبائن لصالح بنوك منافسة.

ولقياس جودة الخدمة ورضا الزبائن وولائهم وأثر ذلك على الربحية يستخدم المقياس السنوي لرضا الزبائن (CSB) فهو مؤشر مبني على أساس بيانات سنوية عن رضا الزبائن ل 100 مؤسسة قائمة في 30 صناعة.

ويعرف المقياس السنوي لرضا الزبائن (CSB) على أنه الوزن المرجح لرضا الزبائن عن جودة الخدمة والتوقعات والرضا الكلي لزبائن المؤسسات المنافسة الرئيسية. ويهدف هذا المقياس إلى توقع العوائد الاقتصادية الناتجة عن جودة الخدمة والحصة السوقية والأرباح، ويتوقع أن يكون هذا المقياس ذا أهمية ومكملا للمقاييس التقليدية للأداء الاقتصادي، غير أن هذا المقياس أقل تأثرا بالتغيرات الموسمية، والتكاليف، والتغيرات في الإجراءات المحاسبية، ويشبه هذا المقياس مؤشر الإنتاجية، حيث ترتبط الإنتاجية بالكمية المنتجة في حين يرتبط مقياس (CSB) بالجودة والرضا من وجهة نظر الزبون.

كما أن هناك دراسة تمكنت من قياس الجودة وحسابها ماليا، حيث استطاعت من حساب رضا الزبائن ومعدل بقائهم والحصة السوقية إحصائيا، وقد لزم إعداد هذه الدراسة وجود معلومات عن الجودة لسنوات سابقة ليتم ربطها مع الربحية (Rust, Zahorik, & Keiningham ; 1995, pp60- 64).

إن تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن تعمل على [محمد مرسي وأبو بكر، 2005، ص ص 34-37]:

- **تنمي ولاء الزبون:** هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء الزبون فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للزبون زاد رضاه عن البنك، ومن ثم استمر تعامله معه وزادت الربحية الناتجة عن استمرار تعامله معه وبالتالي الزبون الدائم أقل تكلفة، أكثر ربحية، ويؤثر في زبائن آخرين؛
- **تجذب زبائن جدد:** تساعد الخدمة الجيدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الإيجابية بين الزبائن، ومن ثم تحسين سمعة البنك مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد، وتدل نتائج الدراسات على أن الزبون الراضي يستطيع أن يجذب خمسة زبائن آخرين للتعامل مع البنك؛
- **تؤدي إلى تخفيض التكاليف:** وذلك عن طريق تجنب تكلفة إعادة تكرار العمل، انخفاض ميزانية الإعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الإيجابية، انخفاض المصروفات الإدارية نتيجة لاستغلال الطاقة، انخفاض تكلفة جذب زبائن جدد؛
- **تساعد على وجود مزيد من الحرية في تسعير المنتجات:** لا شك أن الزبائن يقدرّون البنوك التي تقدم لهم خدمات متميزة، ويعني ذلك أنهم على استعداد للتضحية بعض الشيء مقابل استمرار حصولهم على المستويات الراقية من الخدمة، وهو ما يعني وجود حرية أكبر في عمليات التسعير طالما ظلت العلاقة بين القيمة والسعر في حالة تعادل؛
- **تساهم في الحفاظ على العمالة:** إن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد والكفاءات المتميزة بالبنك لأن الخدمة الجيدة تحقق رضا الزبائن ومن ثم استمرارهم في التعامل مع البنك وتوسيع نطاق تعاملهم معها، وهو ما يؤدي إلى زيادة أعمال البنك ومن ثم توافر فرص الرقي، والحوافز والإشباع الوظيفي للعاملين والكفاءات البشرية؛
- **تؤدي إلى تحسين الأداء المالي:** يعتبر تحسين الأداء المالي ممثلاً في العائد على الاستثمار، ناتج عمليات زيادة المبيعات والحصة السوقية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة والتي تعد جميعها بمثابة الآثار الإيجابية لجودة الخدمة المقدمة. وتشير نتائج الدراسات إلى أن المؤسسات ذات الخدمة المتميزة تحقق عائداً على الاستثمار يتراوح بين 20% - 38% في مقابل 7% - 21% بالنسبة للمؤسسات التي تقدم مستويات عادية من جودة الخدمة؛
- **الحد من شكاوي الزبائن:** تستخدم المؤسسات الناجحة في مجال الخدمات مجموعة من الأساليب التي تساهم في الحد من شكاوي الزبائن؛
- **تحقيق رضا الزبون:** إن التركيز على الوفاء بتوقعات الزبائن للخدمة وإشباع حاجاتهم، وتحقيق رضاهم عنها سوف يساعد البنك على بناء الثقة وضمان استمرار تعاملهم معه، وذلك من خلال التعرف على تفضيلاتهم، وضع أهداف عملية لإرضائهم، الحصول على معلومات مرتدة منهم وبالتالي تقييم الخدمة وإصلاح العيب فيها.

## خلاصة

رغم تعدد الاستراتيجيات التنافسية، تبقى استراتيجية الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير الميزة التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فالخدمة المصرفية برغم نمطيتها تبقى هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساساً على الثقة، وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا من خلال تبني مفهوم الميزة التنافسية.

إن الهدف المنشود من جودة الخدمة المصرفية هي ملائمة ما يتوقعه الزبائن من الخدمة المقدمة لهم، والتي تعزز ثقتهم وولائهم للبنك المقدم لهذه الخدمة. إن العلاقة الإيجابية بين إدراك جودة الخدمة ورضا الزبائن يقود إلى ولاءهم نحو البنك المقدم للخدمة من جهة، ومن جهة أخرى سيزيد من الاتجاهات السلوكية الشرائية للزبائن نحو الخدمة المقدمة. فرأس المال الزبائني الذي يمتلكه البنك ويسعى جاهداً وبكل إمكانياته وطاقاته من أجل تنميته وتطويره والحفاظ عليه حتى يضمن لنفسه البقاء والاستمرار، وزيادة حصته السوقية وتحقيق أهدافه المستقبلية.

إن الحصول على رضا وولاء الزبائن من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية سيجعل هؤلاء الزبائن مسوقين لخدمات البنك، من خلال اتصالهم بالأفراد المحيطين بهم ونقلهم صورة جيدة عن البنك وخدماته، مما يشجع على استقطاب المزيد من الزبائن. كما أن زيادة ولاء الزبائن للبنك نتيجة تبنيه لمفهوم جودة الخدمة يزيد من إمكانية شراء الزبون الواحد لعدة منتجات مصرفية وهو ما يزيد من ربحية البنك.

# الفصل الثالث

منهجية البحث واختبار الإحصاءات  
الوصفية لعينتي البحث

## تمهيد

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للتحوّل إلى اقتصاد السوق، ولهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء بنوكها التجارية العمومية؛ خاصة وأن القطاع المالي والمصرفي يعد من أهم القطاعات وأكثرها استجابة للتطورات الاقتصادية العالمية.

أصبح الجهاز المصرفي في الجزائر يمثل أحد مكابح التنمية في بلادنا نظرا لوتيرة أعماله البطيئة التي لم تسير خطة التنمية، الأمر الذي يجعل البنوك العمومية عرضة لمنافسة قوية من قبل البنوك الأجنبية ذات الوسائل المالية والتقنية المتطورة؛ هذا ما يحتم على البنوك العمومية ضرورة تبني الفكر التسويقي الحديث في تعاملاتها، من خلال الاهتمام بجودة المنتجات المصرفية التي تقدمها لزيائنها لتلبية حاجاتهم ورغباتهم.

بغية التقرب أكثر من الواقع العملي للبنوك الجزائرية في مجال الاهتمام بجودة منتجاتها المصرفية قمنا باختيار مدينة قسنطينة كدراسة حالة لهذه البنوك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لتبيين أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

قمنا بتوزيع استبيانات على عينة مديري وموظفي البنوك التجارية، كما قمنا بتوزيع استبيانات كذلك على عينة زبائن هذه البنوك، بعدها قمنا بالمعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من الاستبيانات بهدف التعرف على خصائص عينتي البحث. وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى اليوم؛

المبحث الثاني: منهجية البحث؛

المبحث الثالث: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث.

## المبحث الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى اليوم

لقد شهد النظام المصرفي في الجزائر مرحلة مهمة مازالت آثارها مسيطرة على الأداء والمعاملات المصرفية، مرحلة التسيير الموجه الذي يعتمد على دور الدوائر الحكومية والخزينة في تسيير التنمية الاقتصادية وإبعاد دور البنوك عن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية ومساهمتها في التنمية. لقد وجدت البنوك الجزائرية العمومية (الوحيدة في ذلك الوقت) نفسها وسيلة لصرف الأموال وتسيير حسابات المؤسسات العمومية ولا تبدي أي رأي حول القيمة الاقتصادية للمشروع. وفي حالة الخسائر فإن الخزينة العمومية تغطي العجز.

إن هذا الدور الهامشي الذي استمر على مدار ثلاثين سنة تقريبا أكسب البنوك العمومية الجزائرية طريقة أداء وتفكير متأخرة جدا مقارنة بما وصلت إليه البنوك العالمية وكثير من بنوك الدول السائرة في طريق النمو.

### المطلب الأول: مميزات النظام البنكي الجزائري قبل إصلاح 90-10

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم ما ميز النظام البنكي الجزائري قبل إصلاح 90-10، من خلال التطرق أولا لخصائصه أثناء الحقبة الاستعمارية، ثم نعرض بصورة وجيزة مراحل تكوين النظام المصرفي والمالي الجزائري خلال الفترة 1962-1985.

#### أولا: لمحة تاريخية عن النظام المصرفي في الجزائر أثناء الاحتلال

تأثر القطاع المصرفي قبل الاستقلال بخصائص الحقبة الاستعمارية، والمؤسسات التي تنشط في ميدان التمويل كانت تنتشر في المراكز الحضرية الكبرى، ويتشكل الجزء الأكبر من فروع ووكالات للبنوك الفرنسية الكبيرة وكذلك شبكة البنوك الشعبية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى خصوصية محلية تتعلق بقرض المستغلات الحديثة للقطاع الفلاحي أين نجد هياكل من نوع التعااضي أو التعاوني (SACAM, SAP). ويقدم هذا القطاع أساسا الدعم المالي للقطاع المسمى "الحديث" من الاقتصاد الإنتاج الفلاحي للاستغلال، التجارة بالجملة والصناعات الصغيرة والمتوسطة، أما القطاع المسمى تقليدي فهو بصفة رئيسية الفلاحي والحرفي، الذي يضم الجزء الأكبر من السكان الذي كان مستثنى من الدائرة المصرفية [مفتاح، 2005، ص 103].

#### 1. المؤسسات المصرفية والمالية أثناء فترة الاحتلال [القرويني، 1992، ص ص 48-49]

يتكون القطاع المصرفي في هذه الفترة أساسا من بنك الجزائر والبنوك التجارية والبنوك الشعبية وهيكل خاصة بالقرض الفلاحي وصندوق المعدات والتنمية الجزائرية (CEDA).

**بنك الجزائر:** تم إنشاء بنك الجزائر بموجب القانون المؤرخ في 04 أوت 1851 تحت شكل مؤسسة خاصة ولكن مع سلطة مراقبة الإصدار النقدي، وتعيين المدير، وتم تأميم هذا البنك سنة 1946، وفي هذا التاريخ أصبح بنك الجزائر وتونس، وتمثلت وظائفه بالإضافة إلى الإصدار في تحديد معدلات الفائدة والخصم وتحديد سقف إعادة الخصم ومراقبة عمليات البنوك.

وتم إنشاء المجلس الجزائري للقرض (CAC) بتاريخ 16 جانفي 1947 ولكن هاتين الهيئتين لم تعملتا باستقلالية عن النظام المصرفي الفرنسي، لأن النظام كان كله تابعا لفرنسا وأن البنوك المتواجدة في الجزائر تعمل بتعليمات البنوك الموجودة في فرنسا.

كما أن أغلبية البنوك التي كانت موجودة في الجزائر تتكون من هياكل البنوك الرئيسية الفرنسية.

### ثانيا: مرحلة تكوين النظام المصرفي والمالي الجزائري 1962-1985

يعتبر النظام المصرفي الجزائري نتاج تحولات تمت عبر عدة مراحل بعد الاستقلال، وقد تشكل في البداية من إرث المؤسسات والهياكل الموجودة في تلك الفترة. وبعد الاستقلال مباشرة، بذلت السلطات الجزائرية كل ما في وسعها لاستعادة مجمل حقوق سيادتها في ذلك حقها في إصدار النقود وإنشاء عملة وطنية، فباشرت بإنشاء نظام بنكي جزائري سواء عن طريق تأميم الفروع البنكية الأجنبية أو عن طريق تأسيس بنوك جديدة.

#### 1. الإجراءات الطارئة بعد الاستقلال

بعد الاستقلال مباشرة بدأت النواة الأولى لتشكل النظام المصرفي الجزائري من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات المالية الكبرى، و أول شيء قامت به الجزائر عند استقلالها هو استرجاع السلطة النقدية الداخلية والخارجية حيث تم إنشاء **بنك مركزي جزائري** بموجب القانون رقم 62-144 بتاريخ 13 ديسمبر 1962 حيث أسندت له وظيفة الإصدار النقدي ومراقبة تنظيم وتداول الكتلة النقدية، وتوجيه ومراقبة الائتمان، وكذا إعادة الخصم وتسيير احتياطات الصرف، وهو كذلك بمثابة بنك الحكومة نظرا لما يقدمه من تسبيقات للخرينة العمومية وما يخصه من سندات مضمونة من طرفها، وكانت هذه التسبيقات محددة بنسبة 5% من الإيرادات العادية المحققة للدولة خلال السنة المالية السابقة [المادة 53 من القانون الأساسي للبنك المركزي] [مفتاح، 2005، ص 106].

هذا على مستوى النصوص أما على مستوى الواقع فالبنك المركزي الجزائري وضع كلية لخدمة الخزينة وهذا بمنحها تسبيقات غير منتهية، الأمر الذي قلل من دور البنك المركزي في الاقتصاد الوطني حينها. وما نتج عن ذلك الكثير من الإفراط في الإصدار النقدي دون مقابل، مما أدى إلى بروز الاختناقات النقدية وظهور التضخم [القرويني، 1992، ص 57].

كما تم تعزيز السلطة النقدية بإصدار عملة وطنية في 10 أبريل 1964 تحت اسم "الدينار الجزائري" وهي مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك، وقد وضعت هذه العملية حدا لتهريب رؤوس الأموال

إلى الخارج. كما تم إنشاء كذلك الخزينة الجزائرية في أوت 1962 بعزلها عن الخزينة الفرنسية والتي أخذت على عاتقها الأنشطة التقليدية لوظيفة الخزينة، مع منحها امتيازات هامة تتجسد في منح قروض للاستثمارات للقطاع الاقتصادي، وكذا قروض التجهيز للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا [بطاهر، 2005-2006، ص 29].

ومن أجل عملية التنمية الوطنية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة لتمويل الاستثمار تم تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية (CAD) في 7 ماي 1963 وأخذ أصول صندوق التجهيز لتنمية الجزائر والصندوق الوطني للمناقصات العامة، ومنح صلاحيات واسعة ولم يمارسها إلا قليلا وخاصة بصفته بنك أعمال، والذي تحول فيما بعد إلى البنك الجزائري للتنمية (BAD). وضع بعدها هذا البنك مباشرة تحت وصاية وزارة المالية، وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة في إطار البرامج والمخططات الخاصة بالاستثمارات، وتغطي قطاعات نشاطه جزءا كبيرا من الاقتصاد الوطني وتشمل الصناعة بما فيها قطاع الطاقة والمناجم وقطاع السياحة والنقل والتجارة والتوزيع والمناطق الصناعية والدواوين الزراعية وقطاع الصيد ومؤسسات الانجاز [حميدات، 1996، ص 130].

ولكن الواقع غالبا ما لا يطابق تماما النصوص، فالبنك الجزائري للتنمية كان محدود الفعالية في تعبئة المدخرات المتوسطة والطويلة الأجل، وكانت الموارد التي ظل يستعملها في التمويل تقدم له من طرف الخزينة [طرش، 2001، ص 187].

كما أنشأ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) بموجب القانون 64-227 وذلك في أوت 1964 ومن مهامه تجميع ادخار العائلات وتمويل احتياجاتهم للسلع المعمرة وخاصة السكن، والذي تحول فيما بعد إلى بنك متخصص في تمويل السكن.

## 2. تأميم البنوك الأجنبية

إن توجهات الجزائر المستقلة كانت تتطلع لبناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الانتاج. وعرف هذا التطلع استحالة التخطيط الاقتصادي وسط فوضى المؤسسات المالية الأجنبية والأهداف التي كانت ترمي إليها الدولة الفتية، لذلك تقرر تأميم البنوك الأجنبية ابتداء من سنة 1966 وقد كان هذا القرار بداية لإعادة تشكيل النظام المصرفي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة بنوك تجارية جزائرية سميت "بنوك أولية" وهي: البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك الجزائر الخارجي (BEA).

### أ. البنك الوطني الجزائري (BNA):

أنشأ هذا البنك بموجب المرسوم رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966 لكي يسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية ويكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي، وقد استرجع أصول عدة مؤسسات كانت متواجدة سابقا مثل مؤسسات القرض العقاري الجزائري والتونسي في شهر جويلية 1966 والقرض الصناعي والتجاري في شهر جويلية 1967، وبنك باريس الوطني في شهر

جانفي 1968 و بنك باريس وهولندا في 1968 ، وهو أول بنك تجاري حكومي للجزائر المستقلة. ويقوم هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات الوطنية ومنح القروض للقطاعات الاقتصادية العمومية صناعية كانت أو زراعية، بالإضافة إلى تنفيذ خطة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط، خصم الأوراق التجارية في ميدان الإسكان. ويعبر تأسيس هذا البنك عن رغبة وإرادة استقلال السلطات السياسية والاقتصادية الجزائرية [حميدات، 1996، ص 130].

#### ب. القرض الشعبي الجزائري (CPA):

تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم المؤرخ في 11 ماي 1967 ويعد ثاني بنك تجاري من حيث النشأة، وقد استرجع أصول البنوك الشعبية العديدة التي كانت متواجدة في الجزائر (وهي البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني، البنك التجاري والصناعي للجزائر، البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة، البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري). ويقوم بجمع الودائع و تمويل الصناعات التقليدية الحرفية، المهن الحرة ، السياحة، الفنادق، الصيد، التعاونيات غير الفلاحية، تعاونيات التوزيع ، التسويق والخدمات، قروض للمجاهدين، والبيع بالتقسيط، ويقوم بدور الوسيط للعمليات المالية للإدارات الحكومية (السندات العامة) من حيث الإصدار والفوائد وتقديم قروض للإدارات المحلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية، كما يقوم بمنح القروض الموجهة للاستهلاك، بالإضافة إلى أنه يقوم بجميع العمليات المصرفية الأخرى [بطاهر، 2005-2006، ص 36].

#### ج. البنك الخارجي الجزائري (B.E.A):

تأسس هذا البنك بموجب الأمر رقم 67-204 الصادر بتاريخ 01 أكتوبر 1967 عن طريق استرجاع أصول خمسة بنوك أجنبية (وهي القرض الليوني، الشركة العامة، بنك التسليف الشمال، البنك الصناعي للجزائر وبنك البحر الابيض المتوسط وبنك باركليز الفرنسي). ويمثل البنك الخارجي الجزائري ثالث بنك تجاري من حيث النشأة، ويقوم البنك بمهمتين أساسيتين: الأولى خاصة بالودائع والإقراض، والثانية خاصة بالتجارة الخارجية. وبإمكان هذا البنك أن يتدخل في مختلف العمليات البنكية مع الخارج التي تتمثل بالدرجة الأولى في منح الاعتمادات عن الاستيراد ويعطي ضمانات للمصدرين الجزائريين [القرويني، 1992، ص 156].

وقد هدفت الدولة من إنشاء هذه البنوك الثلاثة كسر حدة الاحتكار المصرفي الأجنبي والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الاقتصادية للبلاد، وكانت بداية عمل هذه البنوك تركز نظريا على نوع من التخصص، حيث يمول كل بنك منها مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني وفي هذا الصدد فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بتمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي والتجمعات المهنية للاستيراد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص. أما القرض الشعبي الجزائري فتكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة، في حين تخصص بنك الجزائر الخارجي في تمويل التجارة الخارجية [Benissad, 1975, p17].

يمكن اعتبار هذه المرحلة بأنها إتمام جزأه الهيكل المالية والمصرفية، حيث تم تأمين كل البنوك والمؤسسات المالية، وحسب طريقة التخصيص المقدره في القوانين الأولى لهذه البنوك الثلاثة سوف لا تجد طريقها للتطبيق حرفيا في الواقع، لأن هذه البنوك تمارس نفس الصلاحيات من ناحية العلاقات مع الخارج وكذلك من ناحية القروض للمؤسسات الصناعية والتجارية [مفتاح، 2005، ص 107].

### 3. مرحلة ما بعد التأمين

شهدت فترة الثمانينات صعوبات عديدة على المستوى الاقتصادي بشكل عام وخاصة على مستوى المؤسسات العمومية، وعلى مستوى الجهاز المصرفي بشكل خاص الذي عجز بأطره القانونية والمالية عن تعبئة وجمع المدخرات وتمويل الاقتصاد الوطني، فكان من الضروري إعادة النظر في دور الدولة الاقتصادي وحثمية الإصلاحات. وكنتيجه لذلك أدخلت تغييرات على سير المنظومة المصرفية والمالية. وقد توالى عملية إعادة تنظيم هيكل النظام المصرفي انطلاقا من سنة 1982 خاصة بعد أن عرفت المؤسسات الإنتاجية العمومية هي كذلك تسوية هيكلية والدخول في تجربة الاستقلالية المالية. وكان الغرض من وراء ذلك تخفيض العبء على الخزينة، وعودتها إلى أداء دورها كصندوق للدولة ومنح البنوك دورا فعالا في الاقتصاد الوطني. ونتج عن إعادة الهيكلة هذه بنكين تجاريين وهما: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) الذي تكفل بالقطاع الفلاحي وترقية الأنشطة المختلفة المتواجدة في الريف على الصعيد الوطني. وبنك التنمية المحلية (BDL) الذي تمثلت مهمته في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية. وقد أدى هذا الاجراء إلى خلق نوع من التركيز المصرفي (التخصص المصرفي).

#### أ. بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) [مفتاح، 2005، ص 110].

تم إنشاؤه في 16 مارس 1982، وأخذ صلاحيات البنك الوطني الجزائري في ميدان تمويل القطاع الفلاحي والقطاع الفلاحي الصناعي والتي كانت موطنه لدى هذا الأخير سابقا، حيث تنص المادة الأولى من قانون تأسيسه على أنه بنك للإيداع والتنمية ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك، كما تنص المادة الرابعة على أن مهمة هذا البنك تتمثل خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها والمساهمة في:

#### 1 - تنمية مجموع قطاع الفلاحة؛

#### 2 - تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية والزراعية الصناعية واستخدام وسائله الخاصة لتمويل:

- هياكل الإنتاج الفلاحي وأعماله؛
- الهياكل والأعمال المرتبطة بما يسبق إنتاج قطاع الفلاحة وما يلحقها؛
- الهياكل والأعمال الزراعية الصناعية المرتبطة بالفلاحة؛
- هياكل الصناعة التقليدية في الوسط الريفي وأعمالها.

ب. بنك التنمية المحلية (BDL) [مفتاح، 2005، ص ص 110-111].

يعتبر ثاني بنك تجاري انبثق عن عملية إعادة هيكلة النظام المصرفي، حيث تأسس هذا البنك بالمرسوم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985<sup>1</sup> (Decret N° 85-85-JORA du n° 1 du 02/01/1985) وقد تولى جزء من النشاطات التي كان يقوم بها القرض الشعبي الجزائري، وكما أنه ورث الأربعين (40) مقرا للاستغلال التي كانت تابعة للقرض الشعبي الجزائري والموزعة عبر الوطن. ويقوم هذا البنك بممارسة نوعين من النشاطات:

❖ نشاط مصرفي تقليدي ويتلخص نشاطه فيما يلي:

- جمع أموال التوفير الوطني؛
- توزيع القروض على القطاعات العامة والخاصة؛
- القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية.

❖ أما نشاطه المتخصص فهو المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعات المحلية، بحيث يقوم تمويل المؤسسات والشركات العامة ذات الطابع الاقتصادي تحت وصاية البلديات والولايات وتمول الاستثمارات الإنتاجية المخططة للجماعات المحلية. كما يمارس بنك التنمية المحلية احتكار عمليات الإقراض بالرهن والذي كان يمارس من قبل " صناديق قروض البلديات". وعليه فإنه بعد عملية إعادة هيكلة النظام المصرفي، أصبح الجهاز المصرفي الجزائري يتكون من [مفتاح، 2005، ص 111]:

- بنك مركزي الذي حافظ على وظائفه العامة؛
  - بنك الاستثمارات (البنك الجزائري للتنمية)؛
  - ثلاث بنوك أولية (القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري) تقوم بتمويل القطاع الصناعي، التجاري وقطاع الخدمات؛
  - بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتمويل القطاع الفلاحي الذي كان من اختصاص البنك الوطني الجزائري؛
  - بنك التنمية المحلية مكلف بتمويل المؤسسات العامة الصغيرة والمتوسطة؛
  - الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يلعب دور بنك السكن؛
- إن عمليات تمويل القطاع الخاص يمكن أن تقوم بها البنوك الأولية الثلاثة (القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري) بدون أي اختصاص.

<sup>1</sup>: Decret N° 85-85-JORA du n° 1 du 02/01/1985 au n°14 du 02/04/1986, du site [http://aan.mmsch.univ-aix.fr/Pdf/AAN-1985-24\\_41.pdf](http://aan.mmsch.univ-aix.fr/Pdf/AAN-1985-24_41.pdf) consulté le 12/3/2015

### ج. قانون 86-12 المتعلق بالبنوك والقرض

صدر قانون مصرفي جديد 86-12 بتاريخ 19 أوت 1986، الذي كان غرضه محاولة إصلاح النظام البنكي. إذ وضح هذا القانون دور البنك المركزي والبنوك التجارية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق، كما أدى إلى اعتماد مخطط وطني للقرض. ومن بين الإصلاحات التي شملها هذا القانون [عربية، 2009-2010، ص 232]:

- يسمح هذا القانون للبنك باتخاذ الإجراءات اللازمة في حالة عدم سداد القرض، كما يسمح بمتابعة الوضعية المالية للمؤسسات [المادة 11 من القانون]؛
- كلف البنك المركزي بإعداد أدوات تسيير ومراقبة السياسة النقدية وتحسين ظروف استقرار العملة، وتحديد حدود قصوى لعمليات إعادة الخصم لتوجيه السياسة الإقتراضية المتبعة من طرف البنوك [المادة 19 من القانون]؛
- إضافة إلى ذلك إعادة النظر في علاقة البنك المركزي بالخزينة فيما يتعلق بالقروض الممنوحة لها والتي يقرر حدودها المخطط الوطني للقرض؛
- وضع نظام بنكي على مستويين، وبموجب ذلك تم الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية؛
- تقليل دور الخزينة في نظام التمويل، وتغيير الطابع المركزي للموارد المالية؛
- إنشاء هيئات رقابة على النظام البنكي وهيئات استشارية أخرى (مجلس أعلى للقرض، لجنة مراقبة أعمال البنوك).

### د. قانون 88-6 المتعلق باستقلالية المؤسسات المالية المصرفية

وبعد أقل من سنتين من إصدار القانون 86-12 شرعت الجزائر منذ 1988 في تطبيق برنامج إصلاحى واسع مَسَّ مجموع القطاعات الاقتصادية خاصة المؤسسات العمومية. لقد منح قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 للمؤسسات العمومية الاقتصادية استقلاليته، كما أكد هذا القانون على الطابع التجاري للمؤسسات العمومية الاقتصادية. وشكلت المصادقة على القانون 88-01 و88-04 بالنسبة للبنوك الجزائرية مرحلة أساسية نظرا لكونها مؤسسات عمومية خول لها القانون الانتقال إلى الاستقلالية مما يمنحها بالفعل القدرة على التدخل في السوق طبقا لقواعد المتاجرة.

كما سمح هذا القانون للبنوك والمؤسسات المالية اللجوء إلى القروض متوسطة وطويلة الأجل في السوق الداخلية والخارجية [المادة 7 من القانون]. ومنحت للبنوك حرية اختيار متعاملها أي تمتعها بالاستقلالية في اتخاذ قرارات منح القروض للمؤسسات العمومية والخاصة دون تمييز.

ونتيجة لهذه الإصلاحات أصبحت الوظيفة الأساسية للبنوك هي جمع الموارد وضمان التوجيه الأمثل لها، ثم إعادة النظر في العلاقات التي تربط بين مؤسسة الإصدار والخبزينة. إذ أصبحت القروض الممنوحة للخبزينة تتحصر في حدود يقرها مسبقا المخطط الوطني للقرض [حميدات، 1996، ص 138].

بالرغم من أهمية التغييرات التي أثارها قانون 88-06 من خلال التعديلات التي أجريت على قانون 86-12 من أجل تكيف الإصلاح مع واقع المحيط البنكي، إلا أن هذه الإصلاحات لم تحقق الانسجام ومتطلبات المرحلة الجديدة للاقتصاد. ولهذا فقد كان لزاما على السلطات المعنية أن تجري إصلاحا مستمرا للنظام البنكي يتلاءم مع التطورات الاقتصادية المحلية والخارجية، من خلال إصدار قانون شامل يقوم بتنظيم العمل المصرفي وتحديد العلاقة بين مختلف مكونات الجهاز المصرفي الجزائري. ونتيجة للوضع الصعبة التي عرفها الاقتصاد الجزائري في نهاية الثمانينات، دفعته للتعاقد مع الهيئات النقدية والمالية الدولية، إذ اعتبر هذا الفعل نقطة انعطاف بارزة بالنسبة للاقتصاد الجزائري ككل والجهاز المصرفي بشكل أخص، وهذا ما يبرره إصدار القانون المتعلق بالنقد والقرض 90-10 [عربية، 2009-2010، ص 233].

## المطلب الثاني: مميزات النظام البنكي الجزائري بعد إصلاح 90-10

على الرغم من التعديلات التي أدخلت على القانون المصرفي بعد عام 1986، اتضح أنها لا تتلاءم مع الوضعية الاقتصادية الجديدة، ف جاء القانون المتعلق بالنقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 والذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام المصرفي الجزائري، وجعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري العمل به في البلدان المتطورة، فوضع التعريف بالقانون الأساسي للبنك المركزي ونظم البنوك والقرض في آن واحد. ومن مميزات هذا القانون أنه [حميدات، 1996، ص ص 141-142]:

- جعل هيكل النظام المصرفي أرضية لعصرنته؛
- أعطى للبنك المركزي استقلاليته؛
- أزال كل العوائق أمام الاستثمار الأجنبي.

ومن بين أهدافه [بلعور ومصيطفي، 2004، ص ص 53-54]:

- إعادة صنع قواعد اقتصاد السوق وإعادة تأسيس ملاءة مؤسسات الدولة والبنوك؛
- محاربة التضخم ومختلف أشكال التسربات؛
- وضع نظام مصرفي فعال في تعبئة وتوجيه الموارد؛
- عدم التمييز بين الأعوان الاقتصاديين في منح القروض.

وقد فصل قانون النقد والقرض بين دائرة الخبزينة والدائرة البنكية ووضع حدا لتمويل عجز الخبزينة عن طريق تسبيقات البنك المركزي، أو عن طريق إجبار البنوك التجارية بالاكنتاب في سندات الخبزينة. ويستطيع البنك المركزي حسب المادة 78 من القانون أن يمنح الخبزينة مكشوفات على الحساب الجاري

لمدة أقصاها 240 يوم على أساس تعاقدية في حدود 10% من الإيرادات العامة للدولة، على أن تسدد تسبيقات البنك المركزي إلى الخزينة حسب المادة 213 في أجل 15 سنة. وبالتالي انسحبت الخزينة من دائرة القرض [ بلعور ومصيطفي، 2004، ص 54].

كذلك فإن من أبرز بنود الإصلاح التي جاء بها قانون النقد والقرض:

### أولا: بنك الجزائر وصلاحياته

استقلالية البنك المركزي عن السلطات الحكومية، وأصبح يحمل اسم بنك الجزائر وهو مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي [المادة 11 من القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، من الجريدة الرسمية العدد 16].<sup>1</sup> إن لاستقلالية بنك الجزائر آثار إيجابية على مجموع البنوك التجارية حيث لم يعد بنك الجزائر الضامن والحامي لها، مما يحتم عليها إدخال قواعد التعامل البنكي الحديثة من سيولة وربحية وأمان.

يقوم بتسيير البنك المركزي وإدارته ومراقبته محافظ يعاونه ثلاثة نواب له [المادة رقم 19 من قانون النقد والقرض من الجريدة الرسمية العدد 16]، ويعين المحافظ ونواب المحافظ من طرف رئيس الجمهورية لمدة 5 و6 سنوات على التوالي [المواد رقم 20، 21 و22 من قانون النقد والقرض من الجريدة الرسمية العدد 16] ويتمتع البنك المركزي بصلاحيات ومهام رئيسية تتمثل في [مفتاح، 2005، ص 115]:

- يقوم البنك المركزي بإصدار الأوراق النقدية والقطع النقدية بواسطة شبكته المكونة من الوكالات الرئيسية والجهوية؛
- تسيير احتياطات الذهب والعملات الأجنبية وحرية التداول بالشراء والبيع والرهن والاقتراض والخصم وإعادة الخصم؛
- يمكن للبنك المركزي استخدام أدوات السياسة النقدية كإعادة الخصم ومنح قروض مضمونة في حدود مبلغ يحدده المجلس، أو التدخل في السوق النقدية بالشراء والبيع للسندات العامة تستحق في أقل من ستة أشهر وسندات خاصة يمكن قبولها للخصم، وفرض نسبة احتياطي على مجموع ودائع البنوك ولا يمكن أن يتعدى 28%؛
- يعتبر البنك المركزي هو المؤسسة المالية للدولة لجميع عمليات الخزينة المصرفية والتسليف ويمكن للبنك المركزي أن يمنح الخزينة مكشوفات الحساب الجاري لمدة أقصاها 240 يوما متتالية أو غير متتالية خلال السنة الواحدة على أن يتم بالتعاقد وفي حد أقصاه 10% من الإيرادات العامة للدولة المثبتة خلال السنة المالية السالفة، ويجب تسديد هذه التسبيقات قبل نهاية كل سنة مالية؛

<sup>1</sup>: تم الاطلاع على هذا العدد من الجريدة الرسمية يوم 2015/4/10 ومن الموقع:

<http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/MONNAIE/90-10%20arabe.pdf>

- يقوم البنك المركزي بدور بنك البنوك وسلطة وصية على النظام المصرفي، حيث يضع البنك المركزي جميع المعايير التي يلتزم كل بنك باحترامها بشكل دائم مثل القواعد الاحترازية التي تضمن استمرارية جيدة للقطاع المصرفي؛
- يسير البنك المركزي معدل الصرف حيث يحدد يوميا معدل الصرف للدينار وينظم سوق الصرف.

### ثانيا: البنوك

أعتبر قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك بأنها أشخاص معنوية مهمتها العادية والأساسية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون، بحيث تتضمن هذه المواد وصف الأعمال التي كلفت البنوك بها، وتتمثل في [القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، من الجريدة الرسمية العدد 16]:<sup>1</sup>

- القيام بجمع الودائع والمدخرات الممكنة من الجمهور؛
  - القيام بمنح القروض؛
  - توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها .
- كما أكد هذا القانون على عدم التخصص البنكي، حيث بإمكان البنوك القيام بكل أنواع العمليات المصرفية في كل القطاعات الاقتصادية، كما تم تعديل مهمة البنوك التجارية حيث أصبحت لها مهام رئيسية وأخرى ثانوية.

### ثالثا: إنشاء هيكل جديدة للمراقبة البنكية

وتتمثل في:

#### 1. مجلس النقد والقرض

ويعتبر إنشاء مجلس النقد والقرض تحولا نوعيا ومعلما بارزا في الاصلاحات المصرفية التي جاء بها قانون النقد والقرض، إذ أحدث تغييرا كبيرا على مستوى هيكل إدارة البنك المركزي نظرا للمهام التي أسندت إليه والسلطات الواسعة التي أكتسبها. ويتمتع بصفتين الأولى كمجلس إداري (تسيير شؤون بنك الجزائر) والثانية كسلطة نقدية [بطاهر، 2005-2006، ص 48].

يتكون مجلس النقد والقرض من المحافظ رئيسا ونوابه الثلاثة كأعضاء وثلاثة موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة، ويتم تعيين ثلاثة مستخلفين ليحلوا محل الموظفين المذكورين عند

<sup>1</sup> : تم الاطلاع على هذا العدد من الجريدة الرسمية يوم 2015/4/10 ومن الموقع:

<http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/MONNAIE/90-10%20arabe.pdf>

الاقتضاء. وتتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات وفي حالة تساوي الأصوات يرجح صوت من يرأس الجلسة [بطاهر، 2005-2006، ص 48].

وهو مجلس إدارة للبنك المركزي وهو سلطة نقدية تتمتع بأوسع الصلاحيات لإدارة شؤون البنك المركزي [المادة 42 من قانون النقد والقروض رقم 90-10، من الجريدة الرسمية العدد 16]، ويخول لمجلس النقد والقروض صلاحيات كسلطة نقدية يمارسها، ضمن إطار هذا القانون بإصدار أنظمة مصرفية تتعلق بالأمور الآتي بيانها [المادة 44 من قانون النقد والقروض رقم 90-10]:

- إصدار النقود على النحو المنصوص عليه في المادتين 4 و 5 من هذا القانون وتغطيته؛
- أسس وشروط عمليات البنك المركزي؛
- أهداف تطور مختلف عناصر الكتلة النقدية وحجم القروض؛
- غرفة المقاصة؛
- شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية وشروط إقامة شبكات فروعها، وكذا شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك المالية الأجنبية في الجزائر؛
- الأسس والنسب المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية وخاصة تغطية وتوزيع المخاطر والسيولة والملاءة (القدرة على التسديد)؛
- حماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية؛
- النظم والقواعد المحاسبية التي تطبق على البنوك والمؤسسات المالية؛
- الشروط التقنية لممارسة مهن الاستشارة والوساطة في المجالين المصرفي والمالي؛
- مراقبة الصرف وتنظيم سوقه.

## 2. اللجنة المصرفية

تتألف هذه اللجنة من المحافظ أو من نائبه الذي ينوب الرئيس وقاضيين من المحكمة العليا، وعضوين يتمتعان بخبرة في الشؤون المصرفية والمالية وخاصة المحاسبية معينين من طرف رئيس الحكومة، باقتراح من وزير المالية التي تعمل على مراقبة حسن تطبيق القوانين التي يخضع لها الجهاز المصرفي [المادة 144 من القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقروض، من الجريدة الرسمية العدد 16]. إن الهدف من إنشاء اللجنة المصرفية هو مراقبة تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية ومعاقبة المخالفات المثبتة [المادة 143 من نفس القانون 90-10] وتتمثل صلاحياتها في:

- تأمر اللجنة المصرفية بإجراء الرقابة على أساس القيود والمستندات ويمكن إجراء الرقابة في مراكز البنوك والمؤسسات المالية [المادة 147 من قانون النقد والقروض رقم 90-10]؛

- يمكن للبنك المركزي أن ينظم وحدة إدارية خاصة للرقابة مكلفة بتنفيذ هذه المهام [المادة 148 من قانون النقد والقرض رقم 90-10]، تداول اللجنة المصرفية دوريا في برامج الرقابة في مراكز البنوك والمؤسسات المالية [المادة 149 من قانون النقد والقرض رقم 90-10]؛
- تحدد اللجنة المصرفية قائمة المستندات والمعلومات ونماذجها ومدة تسليمها، كما يمكن أن تطلب من البنك والمؤسسات المالية جمع المعلومات والاثباتات اللازمة لممارسة مهامه [المادة 150 من قانون النقد والقرض رقم 90-10].

### رابعاً: فروع البنوك الأجنبية

سمح قانون النقد والقرض بإنشاء بنوك أجنبية خاصة أو مختلطة، ويعود منح التراخيص لمجلس النقد والقرض الذي يقرر المنح أو الرفض وفق ما جاء في المادة 127 من هذا القانون. وهذا الترخيص خاضع لمبدأ المعاملة بالمثل [المادة رقم 130 من قانون النقد والقرض، من الجريدة الرسمية العدد 16]، بمعنى أنه تتم المساهمة الأجنبية في هذا المجال بإنشاء فروع تابعة لمؤسسات مالية أو بنوك توجد مقراتها خارج الجزائر. ويمكن أن تكون في شكل مساهمة في رأسمال البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري شريطة أن تكون للرعايا أو الشركات الجزائرية نفس الامتياز في البلاد الأصلية لهذه المساهمات [يطاهر، 2005-2006، ص ص 43-44].

### خامساً: السوق المالي

إنشاء سوق مالي (بورصة الجزائر) إذ توفر البورصة لجميع المتعاملين الاقتصاديين فرصة أخرى للتزود بالأموال والسيولة اللازمة لتسيير نشاطاتهم وأعمالهم، وهي تعمل كذلك على خلق مناخ اقتصادي مبني على قواعد السوق، وبالتالي تضع حداً للتسيير الإداري للموارد المالية والنقدية الموجودة في الاقتصاد.

ومع نهاية التسعينيات برزت البوادر الأولى للمنافسة بدخول البنوك والمؤسسات المالية الخاصة (الوطنية والأجنبية) للقطاع المصرفي.

تماشياً مع ظروف البيئة المصرفية المتغيرة، فقد تم إجراء عدة تعديلات على قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض. وجاء أول تعديل لقانون النقد والقرض عن طريق أمر رئاسي بصدور الأمر رقم 01-01 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض، حيث مس هذا التعديل وبصفة مباشرة الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر فقط دون المساس بصلب القانون ومواده المطبقة، وبموجب هذا التعديل تم الفصل بين مجلس إدارة البنك ومجلس النقد والقرض [الأمر رقم 01-01 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 28/1/2001].<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: أطلع عليه يوم 2015/4/15 من الموقع: <http://www.consulatalgeriemontreal.com/src/actualites/ANDI/TEXT-LOI/AR/CADREJURIDIQUE/MONNAIE/01-01%20arabe.pdf>

إثر صدور قانون النقد والقرض بدأ انفتاح القطاع المصرفي تجاه القطاع الخاص الوطني والأجنبي يتسارع وخصوصا بعد 1998 سنة انتهاء إنجاز برنامج التعديل الهيكلي، وفي سنة 2001 أصبح القطاع المصرفي الجزائري يتكون من 26 بنكا ومؤسسة مالية عمومية وخاصة ومختلطة معتمدة من مجلس النقد والقرض، بالإضافة إلى بنك الجزائر والخزينة العمومية والمصالح المالية للبريد والمواصلات.

كما شهدت سنة 2003 صدور الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض في الوقت الذي يُبقي فيه على تحرير القطاع المصرفي، فإنه يدعم شروط التأسيس والرقابة على البنوك والمؤسسات المالية. من جهته وضع بنك الجزائر آليات تتسم بدقة كبيرة وتخص الرقابة والسهر والإنذار [الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، يتعلق بالنقد والقرض]<sup>1</sup>. وقد كان النظام المصرفي في نهاية 2003 يتشكل من ثلاثين بنكا ومؤسسة مالية يقع مقرها الرئيسي في الجزائر العاصمة باستثناء بنك واحد متواجد في مدينة وهران. وتتوزع هذه البنوك على النحو التالي [9-10: 2004, Media bank]:

- ستة بنوك عمومية من ضمنها صندوق التوفير؛
- تعاضديه واحدة للتأمينات معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية؛
- أربعة عشر بنكا خاصا من ضمنها بنكا واحدا ذو رؤوس أموال مختلطة؛
- خمس مؤسسات مالية من ضمنها مؤسستين عموميتين؛
- شركتا اعتماد إيجاري؛
- بنك واحد للتنمية تجري حاليا إعادة هيكلته؛

سمحت مباشرة البنوك والمؤسسات المالية التابعة للقطاع الخاص لنشاطها في بروز محيط تنافسي على كل من سوق الموارد وسوق القروض، وكذا الخدمات المصرفية. غير أنه ترتب عن إفلاس بنكين خاصين خلال سنة 2003 انخفاضا في حصة البنوك الخاصة على مستوى سوق الموارد وسوق القروض.

على الرغم من انفتاح النظام المصرفي كثيرا بعد صدور قانون النقد والقرض إلا أن البنوك العمومية الوطنية بقيت تهيمن على القطاع حيث يتجمع لديها ما يقارب 90% من الموارد وتمنح 95% من القروض، ويعود انخفاض حصة البنوك الخاصة إلى عدة عوامل ومنها:

- البنوك الخاصة حديثة النشأة مقارنة بالبنوك العمومية؛
- انتظرت البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية ما سينتج عن السياسة الإصلاحية المطبقة من الدولة الجزائرية عموما والنظام المصرفي على الخصوص؛
- تركز البنوك التجارية العمومية على تمويل عمليات التجارة الخارجية وما ينتج عنها من أرباح سريعة خاصة تمويل الصادرات.

<sup>1</sup>: الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، يتعلق بالنقد والقرض من موقع بنك الجزائر [http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/ord0311\\_ar.pdf](http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/ord0311_ar.pdf) أطلع عليه يوم 2015/4/18

يتشكل النظام المصرفي في نهاية 2013 من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية تقع كل مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة. تتوزع البنوك والمؤسسات المالية المعتمدة كما يلي [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص ص 100-115]:

- ستة (06) بنوك عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
- ثلاثة عشر (13) بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية وبنك واحد (1) برؤوس أموال مختلطة؛
- ثلاثة (03) مؤسسات مالية، من بينها اثنتان (02) عموميتان؛
- خمسة (05) شركات للاعتماد الإيجاري منها اثنتان خاصتان؛
- تعاضدية للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات المصرفية والتي أخذت، في نهاية 2009 صفة مؤسسة مالية.

### المطلب الثالث: تأثير النظام المصرفي الجزائري بمتغيرات البيئة المصرفية الدولية

لقد حدثت تطورات جوهرية في الصناعة المصرفية عالميا ومحليا وخاصة مع ازدياد حدة التنافس الدولي على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وحدثت تغيرات جوهرية في الاقتصاد العالمي، وظهور الكيانات المصرفية العملاقة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي ساهمت في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات الإلكترونية بما فيها التجارة الإلكترونية وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة. وقد ساهمت المؤسسات الدولية بدورها في تغيير طبيعة العمل المصرفي من خلال المعايير والقواعد المصرفية والمالية الجديدة لجنة بازل في مجال الرقابة المصرفية وكفاية رأس المال، والتي شكلت ضغوطا جديدة على البنوك في مجال تدعيم وتقوية نظامها المالي، ناهيك عن اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية التي جاءت في إطار تكثيف الجهود الدولية لتحرير تجارة الخدمات المالية تحت مظلة المنظمة العالمية للتجارة. لذا فقد أصبح لزاما على القطاعات المصرفية عالميا ومحليا الأخذ بمجموعة من العوامل وتنفيذ جملة من الاستراتيجيات لمواجهة هذه التحولات العالمية ومواكبة الاتجاهات الحديثة للصناعة المصرفية.

#### أولا: أثر تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على البنوك الجزائرية

تعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATS (جاتس)<sup>1</sup> هي السند الأساسي لتحرير الخدمات المصرفية والمالية، ولقد بدأ الحديث عنها مع افتتاح جولة أوروغواي في 30 سبتمبر 1986 فيما سمي بإعلان بوننادليس، وفي 15 ديسمبر 1993 ظهرت الوثيقة الختامية التي تشمل الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات. وفي 1997 تم التوقيع على الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات بموافقة 70 دولة، وقد بدأ سريانها

<sup>1</sup> GATS :General Agreement of trade in services

بأكملها عام 1999 [عبد الحميد، 2001: 109]. وقد شملت الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية وعلى رأسها الخدمات المصرفية.

يختلف مفهوم تحرير تجارة الخدمات عن تحرير السلع، حيث أن هذه الأخيرة يعترضها مشكل التعريفات الجمركية في حين الخدمات لا يعترضها مشكل عبور الحدود، والقيود تظهر من خلال القوانين والقرارات التي تضعها الدول. لذلك عملت اتفاقية تحرير تجارة الخدمات على تقليل هذه القيود والوصول إلى التحرير الكامل لتجارة الخدمات، وتحقيق ما يعرف بنظام التبادل الحر للخدمات [عبد الحميد، 2001، ص ص 109-110].

ومن هنا نستنتج أن هذه الاتفاقية تشمل جميع الخدمات ذات الطابع التجاري القابلة للتداول والتي لا تدخل ضمن وظائف الدولة الرئيسية، وأهمها الخدمات المالية والمصرفية. ويلاحظ أن الخدمات المصرفية والمالية عدا التأمين تشمل الخدمات المصرفية التقليدية والمعاملات المصرفية بالأدوات الحديثة وأعمال الأسواق المالية [السيسي، 2003، ص 110].

لقد نتج عن تحرير تجارة الخدمات مكاسب كبيرة على مستوى الاقتصاد بأكمله، وكذلك فإن تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية تأثير إيجابي وقوي على الدخل والنمو بنفس درجة القطاعات الأخرى، ولذلك فقد نتج عن هذا التحرير العديد من المزايا والفوائد. أما بالنسبة للنظام المصرفي الجزائري، فإن الأمر يستدعي تبني استراتيجية فعالة لمواجهة آثار تحرير تجارة الخدمات المصرفية، من أجل تعظيم المكاسب، والعمل على زيادة القدرة التنافسية للبنوك العمومية وذلك من خلال الآليات التالية [زيدان، 2004-2005، ص 248]:

- إن المنافسة الدولية على الخدمات تدفع البنوك إلى زيادة كفاءة تقديم المنتجات المصرفية، وكذا تخفيض العمولات وتخفيض فروق أسعار الفائدة ما بين القروض والودائع؛ وتساعد البنوك الجزائرية على التعامل بقوة مع المنتجات المصرفية الحديثة المتمثلة في المشتقات، والعقود المستقبلية، وعقود الاستثمار، مثل عقود الاختيار ومقايضة الأوراق المالية والمبادلات، وعمليات المقاصة الإلكترونية داخل البنوك؛
- يؤدي تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية إلى تخفيض تكاليف المنتجات المصرفية كلما اشتدت درجات المنافسة والاندماج المصرفي؛
- التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة والمتطورة كخطوة نحو مواجهة المنافسة المصرفية العالمية، ويستوجب ذلك العمل على عدة مستويات، بما يتطلب تنويع وتوفير المزيد من الخدمات المصرفية للزبائن وتحسين جودتها، وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف الربحية وتقليل المخاطر، مما يجعل قطاع الخدمات المالية أكثر كفاءة واستقرارا [حماد، 1999، ص 27]؛

- يؤدي تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية إلى اتساع سوق الخدمات المصرفية وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، من خلال تزايد عمليات الاندماج والخصخصة، وبالتالي تقوية قاعدة رأس مال البنوك الجزائرية، أو عن طريق الشراكة مع البنوك العالمية المعروفة، وذلك لمواجهة منافسة البنوك الخاصة والأجنبية؛
- يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية إلى المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا، ويشمل ذلك معرفة أفضل للممارسات الإدارية والمحاسبية ومعالجة البيانات واستخدام الأدوات المالية؛
- تمكن عمليات التحرير في تجارة الخدمات المالية والمصرفية من تخفيض مخاطر السوق، وتساعد في تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال حجم المعاملات ومجال الخدمات؛
- تنمية مهارات العاملين بالبنوك، وذلك بإعداد الإطارات المصرفية على مستوى عالمي وتطوير نظم الإدارة، من خلال نظم تدريبية متطورة تعمل على زيادة أدائهم في مجال العمل المصرفي، وتساعد في تطوير الصناعة المصرفية لدى البنوك الوطنية، والاستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية في هذا المجال؛
- تقوية دور البنك المركزي في مرحلة تحرير الخدمات المصرفية من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية والرقابية.

## ثانيا: مواكبة القطاع المصرفي الجزائري للمعايير الدولية

إن الدور الذي تلعبه البنوك كوسيط مالي بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز، يجعلها عرضة للعديد من المخاطر المصرفية التي تؤثر على أدائها وعلى حصتها السوقية. ومع تزايد تأثير العولمة على مختلف الأنشطة الاقتصادية، فقد أصبح لزاما على البنوك الاحتياط من المخاطر، من خلال تدعيم رأس المال. وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ قرار لجنة بازل سنة 1988، حيث تأثرت البنوك المطبقة لهذا المعيار منذ تلك السنة، وأصبحت ملزمة بأن تصل نسبة رأسمال مجموع أصولها بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8% كحد أدنى مع نهاية 1992 [عربية، 2009-2010، ص 245].

تبنت السلطات النقدية في الجزائر من خلال قانون النقد والقرض والتعديلات التي تلتها، التوصيات الصادرة عن لجنة بازل في اتفاقيتها الأولى "اتفاقية 1988". وفي إطار مساهمة النظام المصرفي الجزائري لاتفاقية بازل I، فقد أصدرت السلطات التنظيم رقم 19-9 بتاريخ 14 أوت 1991 المحدد لقواعد الحيلة والحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية، وتعتبر التعليم رقم 74-94 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994 الأهم حيث وضحت كيفية تطبيق التنظيم السابق [عربية، 2009-2010، ص 245]. فقد فرضت هذه التعليم على البنوك الالتزام بنسبة ملاءة لرأس المال أكبر أو تساوي 8% تطبق بشكل

تدرجي مراعاة للمرحلة الانتقالية التي يمر بها الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق، وحددت آخر أجل لذلك نهاية ديسمبر 1999.

وقد حددت المادة 5 من التعليمات السابقة كيفية حساب رأس المال الخاص للبنك في جزئه الأساسي، بينما حددت المواد 6 و7 العناصر التي تحتسب ضمن رأس المال التكميلي للبنك، ومجموع هذين الجزأين يشكل رأس المال الخاص للبنك، بينما بينت المادة 8 من التعليمات مجموع العناصر التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة، ثم صنفها المادة 11 وفق أوزان المخاطرة الخاصة بها سواء بالنسبة لعناصر الميزانية أو عناصر خارج الميزانية، وكل ذلك بطريقة مشابهة لما ورد في مقررات بازل I [مواد التعليمات رقم 74-94 الصادرة بتاريخ 29 نوفمبر 1994 المحددة لقواعد الحيلة والحذر] [ناصر، 2006، ص158].

أما بالنسبة لتطبيق اتفاقية بازل II ، فقد تم إصدار التنظيم رقم 03-02 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 من طرف بنك الجزائر، والذي أجبر البنوك والمؤسسات المالية على تكوين أنظمة للرقابة الداخلية تمكنها من التصدي لمختلف المخاطر، سواء كانت ائتمانية، أو تشغيلية، أو تسويقية من أجل مسايرة بنود الاتفاقية الثانية، لكن البنوك الجزائرية لم تتمكن من تطبيق اتفاقية بازل II نظرا لما تتميز به أفكارها من تعقيد، مما استوجب على بنك الجزائر اتخاذ التدابير اللازمة لتفسير وتوضيح هذه الأفكار حتى لا تتأخر في عملية التطبيق وفق الآجال المحددة [ناصر، 2006، ص158]. لذلك سعت البنوك إلى تكوين نظم للرقابة الداخلية وتطويرها انطلاقا من كون هذه الأخيرة من الركائز الأساسية لاتفاقية بازل. وقد نجحت لحد الآن ثلاث بنوك عمومية وهي: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية.

وفيما يتعلق باتفاقية بازل III ، فإنه لم يرد أي تنظيم يبين حساب معدل كفاية رأس المال بطريقة مشابهة لما ورد في اتفاقية بازل، ومع ذلك فإن التنظيم رقم 14-01 المؤرخ في 16/02/2014 والمتضمن نسب الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية، نص على رفع نسب الملاءة من 8 إلى 9.5% ابتداء من أول أكتوبر 2014 ، على أن يغطي رأس المال الأساسي كلا من مخاطر الائتمان و السوق والتشغيل بنسبة 7% على الأقل، إضافة إلى فرض تكوين هامش بنسبة 2.5% سماه "وسادة الأمان"، وخول التنظيم للجنة المصرفية منح مهلة للبنوك للتطبيق التدريجي لهذه الإجراءات [ناصر، 2014، ص54].

وقبل ذلك، فقد أصدر بنك الجزائر التنظيم 11-04 بتاريخ 24/05/2011 المتضمن تعريف وقياس ورقابة خطر السيولة، وأوجب فيه على البنوك وضع نسبة سيولة مساوية ل 100% على الأقل في الأجل القصير، كما وجب عليها وضع مؤشرات تسمح بقياس وتسيير ومراقبة السيولة واعتبرها ضمن مؤشرات الحيلة والحذر [ناصر، 2014، ص54].

إن قواعد الحيلة المصرفية التي تضمنها التشريع الوقائي الجزائري هي في الأصل مستوحاة من تلك المقترحة في إطار توصيات لجنة بازل، وخاصة فيما يتعلق بطرق حساب النسب المختلفة ونظام ضمان الودائع، مع الإشارة إلى بعض الاستثناءات فيما يتعلق ببعض المعايير مثل معامل الترجيح والأموال الخاصة وهذا بسبب خصوصية النظام المصرفي الجزائري وواقعه.

إن تأخر البنوك الجزائرية في الالتزام بمعايير اتفاقية بازل II ، وقيام البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر بذلك في الأجل المحدد من شأنه أن يجعل البنوك العمومية أو الخاصة في وضع تنافسي غير ملائم لها. كما أنه لم تتم مسايرة واضحة من التنظيمات الجزائرية لاتفاقية بازل III ، ولكن شبه مسايرة في المضمون، وذلك برفع النسبة الاجمالية لكفاية رأس المال ولكن ليس إلى الحد الذي وضعته الاتفاقية، إضافة إلى إجبار البنوك على وضع نسبة سيولة ومراقبتها في الأجل القصير دون الطويل [ناصر، 2014، ص 58].

إن التزام البنوك الجزائرية باتفاقيات بازل-خاصة الثانية منها-سيؤدي إلى كسب الاعتراف الدولي بها، خاصة والجزائر تبذل الجهود لجذب الاستثمارات ورؤوس الأموال الأجنبية. كما أن ذلك يعتبر خطوة في سبيل تأهيل القطاع المصرفي الجزائري بما يتماشى وظروف الانفتاح على العالم الخارجي، خاصة بعد إمضاء الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وقطعها لأشواط متقدمة في مفاوضات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة [ناصر، 2006، ص 161].

### ثالثا: أثر التطورات التكنولوجية على العمل البنكي في الجزائر

على الصعيد الدولي، خلال العشريات الأخيرة، تم تحقيق تقدما كبيرا في مجال تطوير المؤسسات المصرفية ونوعية الوساطة وتكثيف المنافسة. وأدى هذا إلى تنويع أدوات ووسائل الدفع. في نفس الوقت، ساهمت التكنولوجيات الجديدة في مجال إرسال المعطيات والتقدم في مجال الإعلام الآلي في تغيير جذري في إجراءات الدفع والتسديد.

وفي مجال الشراكة التكنولوجية فقد خصص أكثر من 3,6 مليون أورو لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر، إذ أبرمت اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 402325 أورو بين شركة الطباعة SATIM<sup>1</sup> والشركة الفرنسية (Ingénico Data Systems IDS) لتركيب عدد كبير من الموزعات الأوتوماتيكية للأوراق (500 موزع)، ونهائي نقطة البيع الالكترونية (أجهزة الدفع الالكترونية) لدى التجار (10000 جهاز) على كل التراب الجزائري. وفي مجال المنتجات المصرفية الالكترونية فقد أنشأت المؤسسة الفرنسية Diagram E-Banking (EDI) مع الجزائر شركة مختلطة تسمى Algeria E-Banking Services مهمتها مساعدة البنوك

<sup>1</sup> SATIM : Société d'Automatisation, de Transactions Interbancaire et de Monétique

الجزائرية على تقديم المنتجات المصرفية الإلكترونية وكذلك تكوين الإطارات في هذا المجال [وهاب، 2004، ص280].

إن اعتماد الصيرفة الإلكترونية في النظام المصرفي الجزائري سوف يتيح للنظام دخول العصرنة من أبوابها الواسعة سواء تعلق الأمر بالبنوك التجارية أو بنك الجزائر أو المؤسسات المالية الأخرى، وهي تمنح عدة امتيازات مثل [يوعافية، 2005، ص ص 168-169]:

- تخفيض النفقات التي تتحملها البنوك في أداء الخدمات وإنشاء فروع جديدة في مناطق مختلفة، والتواجد على الأنترنت قادر على التكفل بالوصول إلى عدد كبير من الزبائن وتقديم خدمات جيدة ومتنوعة وبتكلفة أقل، إضافة إلى إمكانية تسويق خدماتها المصرفية، فضلا عن التعاملات بين المصارف والمبادلات الإلكترونية؛
- إن استخدام الانترنت في البنوك الجزائرية يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية وذلك من خلال التعريف بهذه البنوك والترويج لخدماتها والإعلام بتطورات المؤشرات المالية لوضعها تحت تصرف الباحثين وسائر الأطراف الأخرى المعنية بالأمر؛
- تفعيل دور بورصة القيم المنقولة بالجزائر من خلال إقامة سوق مالية إلكترونية وإقامة أنظمة دفع إلكترونية تساهم في تطوير أدائها وترقيتها؛
- مواكبة البنوك الجزائرية للتطورات العالمية في ميدان الخدمات المصرفية الإلكترونية وهي تستعد للاندماج في الاقتصاد العالمي وتبحث عن جلب الاستثمار الأجنبي.

اعتمدت الجزائر سنة 2006 نظامان جديان للدفع بين البنوك وهما آمان وفعّالان وشفافان ويستجيبان للمعايير المعدّة من طرف لجنة أنظمة الدفع والتسوية لبنك التسويات الدولية. ويتعلق الأمر في البداية بنظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل (RTGS) الذي دخل في الإنتاج في شهر فيفري 2006 كقاعدة لعصرنة أنظمة الدفع. أما نظام المقاصة الإلكترونية للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض (أتكي)، فقد دخل في الإنتاج في شهر ماي 2006، كما تمّ ربط نظام التسليم مقابل تسوية السندات مع نظام (RTGS) منذ الشروع في تشغيل هذا الأخير [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص 116].

تطلبت العصرنة الفعلية لأنظمة الدفع في بداية الأمر تطوير المعايير والمقاييس الخاصة بهذا المجال وعصرنة الهياكل المصرفية، خاصة أنظمة المعلومات، وكذا تعزيز هيكل الاتصالات. وبالرغم من أنّ لبنك الجزائر مهمة قانونية كامنة في مراقبة أنظمة الدفع منذ سنة 2003، فإن التدابير التشريعية الجديدة لشهر أوت 2010 تمنح له صلاحيات أوسع في هذا المجال، تشمل سير ومراقبة وأمن أنظمة الدفع. إضافة إلى هذا، عزّز هذا الأمر النظام القانوني المتعلق بالمركزيات، مؤكداً أنّه على بنك الجزائر تنظيم

وتسيير مركزية مخاطر خاصة بالمؤسسات ومركزية مخاطر خاصة بالأسر ومركزية خاصة بالمستحقات غير المسددة. [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص 116].

يهدف هذا النظام الجديد لمركزة المخاطر، الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية الانخراط فيه، إلى مركزة المعلومات في حوزة هذه المؤسسات على دائنيها، ومن خلال استعمال هذه القاعدة المشتركة من المعطيات، يؤدي إلى تحسين تسيير مخاطر القرض من طرف المؤسسات المالية، وبالتالي تُساعد قاعدة المعطيات المشتركة هذه على العمل المصرفي السليم، بما في ذلك منح قروض سليمة، مع آثار إيجابية سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي. [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص 116].

### 1. نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة "نظام آر تس" (RTGS)

[التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص ص 117-118]

نتج عن استخدام نظام الدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة (RTGS) منذ فيفري 2006 والارتفاع التدريجي في وتيرة تشغيله، آثارا معتبرة على تسيير خزينة البنوك؛ ذلك لكون كل المدفوعات ما بين البنوك التي تعادل أو تفوق واحد مليون دينار والمدفوعات المستعجلة تُجرى عبر هذا النظام. تخصّ هذه المدفوعات المصرفية على حد سواء التحويلات لحساب البنوك والمؤسسات المالية المشاركة والتحويلات لحساب زبائنها.

سمح نظام الدفع ما بين البنوك للمبالغ الكبيرة والمستعجلة بتنفيذ أوامر التحويل في الوقت الحقيقي بدون فترة سماح ويهدف في مضمونه إلى:

- مسايرة المعايير والمقاييس الدولية في مجال مخاطر أنظمة الدفع وتأهيل القطاع المصرفي؛
- تخفيض مخاطر الدفع، وتقليص المدة ما بين البنوك؛
- ضمان الأمان والسرعة في المبادلات طبقا للمقاييس الدولية.

سجّلت سنة 2013، توافر "نظام آر تس" بنسبة 99.99% وتعبر هذه النسبة على العلاقة بين التشغيل الفعلي للنظام المقاس بالساعات ومدة الافتتاح الاسمي للنظام لإجراء المعاملات، أي ثمانية 8 ساعات لكل يوم عمل (253 يوم عمل في 2013). وفي نفس السنة سجلت 290418 عملية تسوية مسجلة في دفاتر بنك الجزائر ممثلة مبلغا كليا يساوي 358026 مليار دينار.

ويتميز أساسا النظام الجزائري للدفع الإجمالي الفوري للمبالغ الكبيرة والمدفوعات المستعجلة بحجم عمليات ما بين البنوك (32.9%) يقل عن حجم التحويلات لصالح زبائن البنوك 67,1% من حيث القيمة، تمثل حصة العمليات لصالح الزبائن نسبة 2.9% من المبلغ الكلي للمعاملات مقابل 97,1% للعمليات ما بين البنوك، منها 2,2% تخص الأنظمة الخارجية.

## 2. نظام المقاصة الإلكترونية [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص ص 119-121]

يسمح نظام المقاصة الإلكترونية "أتكي" بتبادل كل وسائل الدفع للمدفوعات الخاصة بالجمهور العريض (صكوك، أوراق تجارية، تحويلات، اقتطاعات آلية، عمليات على البطاقات). ويسير نظام "أتكي" من طرف مركز المقاصة المسبقة بين البنوك، (CPI) وهو فرع تابع لبنك الجزائر، منشأة على شكل شركة ذات أسهم فتح رأسمالها للبنوك. يعمل النظام على أساس المقاصة متعددة الأطراف لأوامر الدفع ويتم صب الأرصدة الصافية للتسوية المؤجلة في نظام "آرتس" في ساعة محددة مسبقا في النظام . بعد دخول نظام المقاصة الإلكترونية في الإنتاج، بقيت غرف المقاصة اليدوية مفتوحة لمعالجة الصكوك غير المضبوطة المتواجدة عند تاريخ دخول "نظام أتكي" في الإنتاج وأدوات الدفع الأخرى التي لم يتم إدماجها بعد في نظام المقاصة الإلكترونية. تمّ غلق آخر غرفة مقاصة يدوية في بداية 2012. ووفقا لهذا النظام فقد تم استحداث شيكات جديدة "Les Chèque normalisés"، كما يساعد نظام المقاصة الإلكترونية على:

- تقليص آجال التحصيل بالمقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك؛
- ضمان أمن التبادل وتفاذي حدوث مشاكل محاسبية؛
- حسن تسيير السيولة النقدية بين البنوك بصورة أفضل؛
- تحكم البنك المركزي في مراقبة الكتلة النقدية.

سجل استخدام هذا النظام في سنة 2013 ، تطورا معتبرا في الحجم والقيمة، حيث سجّل 19.470 مليون عملية دفع مقابل 17,387 مليون عملية دفع في 2012 ، وهذا بمبلغ كلي يساوي 12661.6 مليار دينار، وهو ما يعادل زيادة بنسبة 12 % من حيث الحجم و 7,5 % من حيث القيمة. على الرغم من الارتفاع المتزايد يبقى حجم عمليات الدفع المعالجة في "نظام أتكي" في سنة 2013 أقل من الأحجام المعالجة في أنظمة الدفع في الدول المماثلة، وهذا راجع لكون البنوك العمومية تضم شبكات وكالات كبيرة، بحيث يفوق حجم المدفوعات داخل البنوك خمسة أضعاف حجم المدفوعات بين البنوك.

أما من حيث أدوات الدفع، تُواصل المدفوعات بواسطة الصك هيمنتها، وبحجم بلغ 8,210 مليون صك تمت مقاصته، إذ تُمثل أداة الدفع هذه نسبة 42,2 % من الحجم الكلي للعمليات التي تمت مقاصتها في 2013 بمتوسط يومي قدره 32451 معاملة بقيمة 46.333 مليار دينار.

أما بالنسبة لحجم الأوراق التجارية (الكببالية والسند لأمر) فإنها لا تمثل إلا 1,1 % من الحجم الكلي لوسائل الدفع المتبادلة في النظام.

يبلغ العدد الإجمالي لحالات الرفض المصرفية المسجلة 141231 عملية في 2013، وهو ما يمثل نسبة 0,72 % من الحجم الإجمالي للعمليات المعالجة في "نظام أتكي" مقابل 0,85 % في 2012 ، ويشير هذا إلى مواصلة التحسن المسجل في هذا المجال.

كما يلاحظ ارتفاع حجم المعاملات عن طريق البطاقة المصرفية بنسبة 15,6 % في 2013 ، أي 4,570 مليون عملية ( 3,953 مليون عملية في 2012 ) ممثلة 23,5 % من المجموع الكلي لعمليات الدفع مقابل 22,7 % في 2012. في حين كان حجم عمليات السحب عن طريق البطاقة التي يقوم بها الزبائن على مستوى موزعات الأوراق النقدية التابعة للبنوك المعنية و بريد الجزائر والتي لا تمر عبر "نظام أنكي" أكبر أهمية. وفي سنة 2012 ، اتخذ بريد الجزائر تدابير لكي تكون هذه البطاقات مقبولة لدى موزعات البنوك الأخرى [التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2014، ص 121].

## المبحث الثاني: منهجية البحث

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على إجراءات البحث والتصور العام لنموذج البحث المقترح وكذا وصف طريقة جمع البيانات من عينة البحث، طريقة تحديد العينة الممثلة للمجتمع المدروس، كما سنحاول توضيح نتائج الاختبار الذي أجري لبيان ثبات أداة البحث، وأخيرا بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

## المطلب الأول: إجراءات البحث والتصور العام لنموذج البحث المقترح

سيعالج هذا المطلب إجراءات البحث من خلال تحديد مراحل البحث وكذلك طرق جمع البيانات، كما سنحاول من خلاله وضع تصور عام لنموذج البحث المقترح؛ ثم تحديد الصيغ الرياضية للنموذج المعتمد في هذا البحث.

### أولاً: إجراءات البحث

تتمثل اجراءات البحث في تحديد مراحل البحث وكذا ابراز طرق جمع البيانات، بالإضافة إلى تصميم البحث والمعالجة الإحصائية.

### 1. مراحل البحث

تم تطبيق نموذج البحث على البنوك التجارية الجزائرية عبر العديد من المراحل، كما يلي:  
**مرحلة ما قبل التطبيق:** تميزت هذه المرحلة بالقيام بدراسة استطلاعية أولية لعدد من موظفي وزبائن البنوك التجارية والبالغ عددها ثلاث بنوك لبيان المقارنة بين الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأخرى لبيان مدى اختلاف البيانات وتشابهها، والتأكد من أن البيانات الواردة في الاستبيان واضحة ومفهومة.  
**مرحلة التطبيق:** عملنا في هذه المرحلة على توزيع الاستبيان على عينة الزبائن وكذا مديري وموظفي البنوك التجارية محل البحث.

بعد جمع الاستبيانات ومراجعتها بهدف حذف الاستبيانات الناقصة، قمنا بإدخال البيانات للبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو نظام يساعد على ترميز المتغيرات التي تم استخدامها في هذا البحث.

بعدها قمنا باستخراج النتائج الإحصائية الخاصة بالمقاييس والمتغيرات، حيث اشتملت على الجوانب الوظيفية والاستدلالية.

**مرحلة تحليل النموذج وتفسيره:** عملنا على دراسة النموذج وصفا من خلال استخدام بعض مؤشرات الإحصاء الوصفي، بعدها قمنا باختبار النموذج وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تقيس درجة العلاقة بين المتغيرات ومستوى دلالتها أو درجة الثقة بها، ثم قارنا نتائج النموذج بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

**مرحلة النتائج والتوصيات:** عرض نتائج البحث الوصفية والتحليلية المتعلقة بالجودة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وكذا تقديم التوصيات الرئيسية التي نتجت عن هذا البحث للجهات المعنية في قطاع البنوك التجارية الجزائرية، بالإضافة إلى جهات أخرى كالباحثين والمهتمين بهذا المجال.

## 2. طرق جمع البيانات

اعتمد هذا البحث على مصدرين في جمع البيانات هما:

### ❖ المصادر الثانوية:

وتشمل المراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفهوم الجودة وأبعادها، ومفهوم الميزة التنافسية، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم وأبعادها المختلفة، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولته.

### ❖ المصادر الأولية:

اعتمد البحث على استبيانين تم إعدادهما بهدف جمع البيانات من عينة البحث، حول اتجاهاتهم وإدراكاتهم لأهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وقد تم اختبار الاستبيانات من طرف مجموعة من الأساتذة الأفاضل من جامعة أم البواقي وجامعة قسنطينة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض مدراء البنوك محل الدراسة.

كما تم استخدام أسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف البحث، وذلك لاختبار الفرضيات، ووصف العلاقة بين المتغير المستقل من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى.

استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج البحث، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي ناسبت متغيرات البحث المختلفة، كما يلي:

- اختبار ثبات أداة البحث وإمكانية الحصول على نتائج مقارنة فيما لو تم إجراء البحث مرة أخرى باستخدام نفس الأداة في ظروف متشابهة للبحث الأول، فقد تم التأكد من خلال قياس الاعتمادية

من خلال اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach 's Coefficient Alpha) لقياس درجة الاتساق لفقرات الأداة ومتغيرات البحث ككل؛

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان إجابات أفراد عينة البحث واتجاهاتهم؛
- حساب الارتباط (Correlation) لمعرفة درجة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة؛
- استخدام أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple regression) لاختبار الفرضيات، إضافة إلى اختبارات الدلالة المعنوية ذات العلاقة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)؛
- معامل ارتباط "كاندل" لمعرفة اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى؛
- حساب معامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة القوى التفسيرية للمتغير المستقل وذلك بتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

### 3. صعوبات البحث

واجهت الباحثة عدة صعوبات خاصة صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالبنوك محل البحث وتحجج أغلب موظفيها بمصطلح السرية البنكية هو ما حال دون الحصول على ميزانيات البنوك وتحليلها للحصول على نسب متعلقة بالربحية، بالإضافة إلى رفض بعض الموظفين ملء الاستبيانات لكونها قد تمس بأسرار البنوك خاصة البنوك الأجنبية منها.

### 4. تصميم البحث والمعالجة الإحصائية

يغطي النموذج المقترح جانبا مهما من هذا البحث، إذ أنه يسعى إلى إبراز دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

وعلى هذا الأساس يسعى النموذج المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- بيان دور بعد الملموسية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- بيان دور بعد الاستجابة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- بيان دور بعد الاعتمادية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- بيان دور بعد الأمان والثقة، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- بيان دور بعد التعاطف في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
- بيان دور أبعاد جودة الخدمات المصرفية (كمتغير مستقل)، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية (كمتغير تابع).

## ثانياً: التصور العام لنموذج البحث المقترح

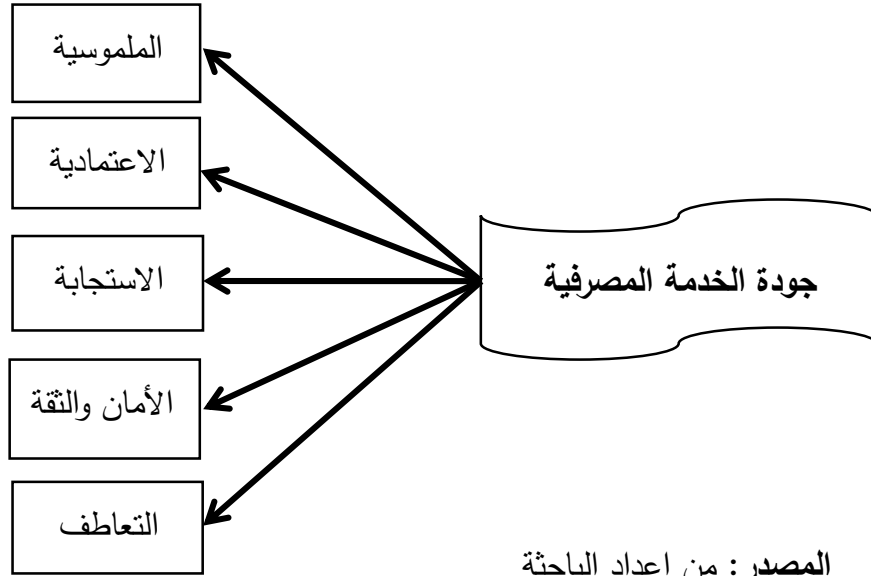
إن التصور العام الذي ينطلق منه تطوير النموذج المقترح في هذا البحث هو اعتماده على جزأين أساسيين، حيث يتم الربط بينهما لفرض بيان مدى وجود علاقة بين هذين الجزأين، لاسيما أن كل جزء يمثل متغيراً من متغيرات البحث.

### 1. متغيرات البحث المستقلة والتابعة

يتكون النموذج المقترح من جزأين، حيث:

**الجزء الأول:** يختص هذا الجزء بأثر الجودة كمتغير مستقل، حيث يتضمن بعد الملموسية، بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الأمان والثقة وبعد التعاطف، ودور كل منهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية محل البحث، ويمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل أدناه:

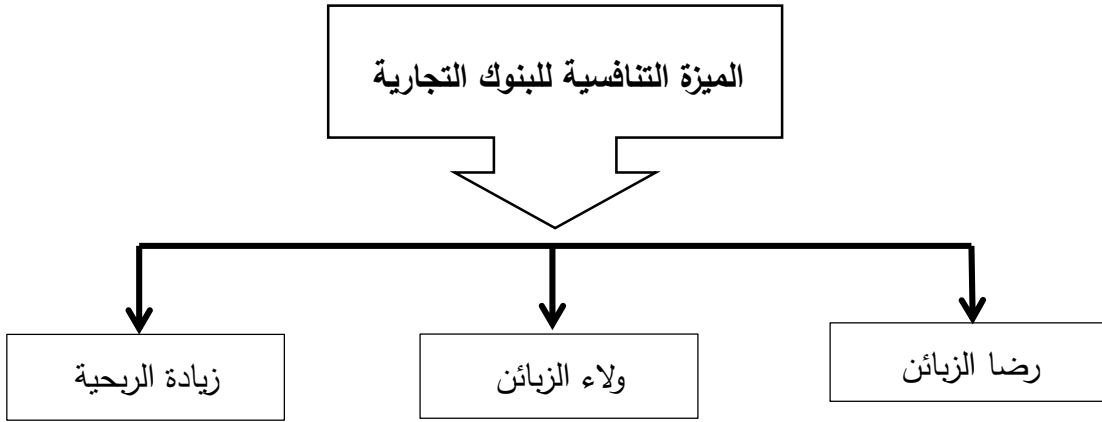
شكل رقم 3-1: أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)



المصدر: من إعداد الباحثة

في حين يختص **الجزء الثاني** في النموذج المقترح، في المتغير المستقل وهو الميزة التنافسية، وقد تم اعتمادها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية وهي: رضا الزبائن، ولاء الزبائن وتحقيق الربحية. ويمكننا توضيحها في الشكل الموالي:

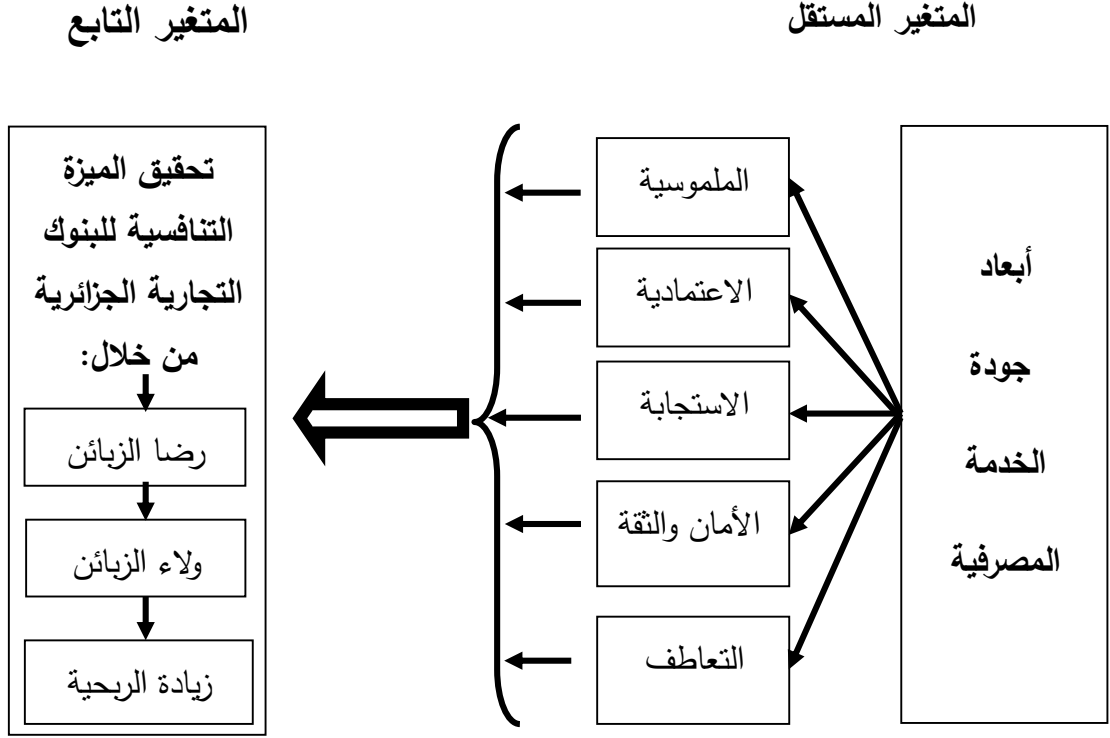
شكل رقم 3-2: المتغير التابع (الميزة التنافسية للبنوك التجارية)



المصدر: من إعداد الباحثة

وبعدما تعرفنا على متغيرات النموذج المستقلة والتابعة، يمكننا الآن عرض الشكل العام لنموذج البحث المقترح من خلال الشكل أدناه:

شكل رقم 3-3: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. مقياس أبعاد النموذج

يحتوي مقياس النموذج على عدة فقرات، تقيس أبعاد النموذج التي تتعلق بأثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك كما يلي:

### ❖ جودة الخدمات المصرفية:

ويشمل هذا البعد عدة فقرات غطت خمسة أبعاد رئيسية وهي الجزء الأول من البحث (المتغير المستقل) والذي تقيس فيه دور جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية محل البحث، وهو ما يوضحه الجدول أدناه:

جدول رقم 3-1: مقياس أبعاد جودة الخدمات المصرفية

حدود الفقرات		عدد فقرات البعد		البعد
استبيان مدراء وموظفي البنوك	استبيان زبائن البنوك	استبيان مدراء وموظفي البنوك	استبيان زبائن البنوك	
من 7-13	من 11-15	7	5	بعد الملموسية
من 14-19	من 16-20	6	5	بعد الاعتمادية
من 20-23	من 21-24	4	4	بعد الاستجابة
من 24-28	من 25-28	5	4	بعد الأمان والثقة
من 29-32	من 29-32	4	4	بعد التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة

❖ تحقيق الميزة التنافسية:

ويضم هذا البعد فقرات عملت على تغطية 3 أبعاد رئيسية شكلت الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية محل البحث، كمتغير تابع كما هو مبين في الجدول أدناه:

جدول رقم 3-2: مقياس أبعاد الميزة التنافسية

حدود الفقرات		عدد فقرات البعد		البعد
استبيان مدراء وموظفي البنوك	استبيان زبائن البنوك	استبيان مدراء وموظفي البنوك	استبيان زبائن البنوك	
من 33-36	من 33-36	4	4	بعد رضا الزبائن
من 37-40	من 37-40	4	4	بعد ولاء الزبائن
من 41-47	/	7	/	بعد الربحية

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التقدير (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة)، وسيتم اختبار صدق الأداة وثباتها لجميع فقرات الاستبيانات التي سوف تظهر نتائجها في المبحث الثالث.

3. الصيغ الرياضية للنموذج

يهدف هذا البحث إلى بيان أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وبهدف التعرف على هذا الأثر سيتم استخدام النموذج الموضح في الشكل رقم 3-3 لإيجاد المعادلات الرياضية التي تعبر عن الظواهر المدروسة، ويمكن تحديدها فيما يلي.

### ❖ المعادلة الرياضية العامة للنموذج:

تعبّر هذه المعادلة عن العلاقة التي تربط بين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، ويمكن كتابتها بالصيغة التالية:

$$y = f(x) + e \dots\dots\dots (1)$$

حيث  $y$ : المتغير التابع وهو الميزة التنافسية للبنوك التجارية ممثلة بأبعادها الثلاث (رضا الزبائن، ولاء الزبائن والربحية).

$x$ : تمثل المتغير المستقل وهو جودة الخدمة المصرفية بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف).

### ❖ المعادلات الرياضية الفرعية للنموذج

انطلاقاً من معادلة النموذج العامة، يمكن صياغة ثلاث نماذج مستخرجة من الأبعاد المكونة للمتغير التابع.

النموذج الأول مرتبط برضا الزبائن ونمّثله بالمعادلة التالية:

$$SC = B_1 tang + B_2 fiab + B_3 servi + B_4 assura + B_5 empa + e \dots\dots\dots (2)$$

حيث أن: رضا الزبون (SC)، بعد الملموسية (tang)، بعد الاعتمادية (fiab)، بعد الاستجابة (servi)، بعد الأمان والثقة (assura) و بعد التعاطف (empa) .

النموذج الثاني مرتبط بولاء الزبائن ونمّثله بالمعادلة التالية:

$$FC = B_1 tang + B_2 fiab + B_3 servi + B_4 assura + B_5 empa + e \dots\dots\dots (3)$$

حيث أن: ولاء الزبون (FC).

النموذج الثالث مرتبط بالربحية ونمّثله بالمعادلة التالية:

$$PRO = B_1 tang + B_2 fiab + B_3 servi + B_4 assura + B_5 empa + e \dots\dots\dots (4)$$

حيث أن: الربحية (PRO).

### ❖ المعادلات الرياضية الجزئية المستخرجة من النموذج

وترتبط هذه المعادلات علاقة رضا الزبائن بكل بعد من أبعاد الجودة بصفة منفصلة، وكذلك علاقة الولاء بأبعاد الجودة وأيضا علاقة الربحية بأبعاد جودة الخدمة المصرفية.

## المطلب الثاني: منهجية البحث

سنحاول من خلال هذا المبحث وصف طريقة جمع البيانات من عينة البحث، طريقة تحديد العينة الممثلة للمجتمع المدروس، كما سنحاول توضيح نتائج الاختبار الذي أجري لبيان ثبات أداة البحث، وأخيرا بيان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين.

### أولا: مجتمع البحث وتحديد العينة المبحوثة

يتكون مجتمع البحث من جميع البنوك التجارية العاملة في مدينة قسنطينة وبوكالاتها الموزعة عبر تراب الولاية، والجدول أدناه يوضح توزيع زبائن وموظفي البنوك التجارية لولاية قسنطينة (عينة البحث):

الجدول رقم 3-3: توزيع زبائن وموظفي البنوك التجارية لولاية قسنطينة (عينة البحث)

البنك	عدد الوكالات	الوكالات	مجموع الزبائن (الأفراد particuliers)	مجموع الموظفين من بينهم المديرين
البنك الجزائري الخارجي BEA	03	D. R. E Constantine SI EL HAOUAS	65000	73
		KHEMISTI		
		EL KHROUB		
		SI EL HAOUAS		
البنك الوطني الجزائري BNA	07	D. R. E Constantine fillali''185''	99700	159
		AP AIN SMARA -840		
		AP CONSTANTINE -845		
		AP FILLALI -850-		
		Agence EL KHROUB -835		
		Agence HAMMA BOUZIANE -848-		
		Agence DAKSI "C" -844-		
Agence CONSTANTINE PYRAMIDE -832-				
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	04	DGE- ZONE INDUSTRIELLE PALMA-	40000	82
		CONSTANTINE PALMA 844		
		ZIGHOUD YUCEF 747		
		EL-KHROUB 836		
		CONSTANTINE 831		
		DGE Si-El Haoues		

الفصل الثالث: منهجية البحث واختبار الإحصاءات الوصفية لعينتي البحث

77	27000	Zighout Youc	04	بنك التنمية المحلية BDL
		Si Haoues		
		Rhumel		
		El Khroub		
		<b>D. R. E Constantine</b>		
123	76000	Agence Constantine 301	06	القرض الشعبي الجزائري CPA
		Agence FILLALI 331		
		Agence SIDI MABROUK 339		
		Agence panoramique 352		
		Agence transat 371		
		Agence Bellevue ouest		
		<b>Direction du Réseau de Constantine 250</b>		
122	175000	BOUDJERIOU 251	06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP-Banque
		DIDOUCHE MOURAD 252		
		EL KHEROUB 253		
		ZIGHOUT YUCEF 254		
		SIDI MABROUK 270		
		AHMED DJELOUAH 271		
52	14200	Agence Constantine 402	02	بنك البركة BANQUE AL BARAKA ALGÉRIE
		Agence Constantine 406 Sidi Mabrouk		
20	3500	Sidi-Mabrouk	01	بنك المؤسسة العربية المصرفية ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE
17	7000	Rue Demak Mohamed Salah – CONSTANTINE	01	NATIXIS BANQUE
53	23000	Agence Constantine Sidi Mabrouk 601	03	SOCIÉTÉ GENERALE ALGÉRIE
		Agence Constantine Belle Vue 602		
		Agence Centre d'affaires Constantine 603		
39	13500	Constantine Belle Vue	02	B.N.P.- PARIBAS EL
		Constantine Cirta		

				DJAZAIR
16	6000	37, Boulevard de l Est, Constantine	01	بنك الخليج الجزائر GULF BANK ALGERIA

**المصدر:** من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات داخلية للبنوك محل البحث

بناء على المعطيات السابقة يتضح لنا المجتمع الذي سيتم عليه البحث هو زبائن البنوك التجارية الجزائرية-حالة بنوك ولاية قسنطينة-وكذا عمال هذه البنوك.

يتكون مجتمع البحث من جميع زبائن البنوك التجارية العاملة في مدينة قسنطينة والتي يفوق عددها 600.000 زبون، ونظرا لكبير حجم مجتمع البحث فقد قمنا باختيار عينة من هذا المجتمع

[KREJCIE & MORGAN, 1970, p610] حسب معادلة ستيفن ثامبسون التي تأخذ الصيغة الموضحة

أدناه [أبو هاشم حسن، 2010]<sup>1</sup> :

$$N = \frac{N \times p(1-p)}{[ [N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)]}$$

حيث أن:

**N:** حجم المجتمع

**z:** الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

**d:** نسبة الخطأ وتساوي 0.05

**P:** نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

إن حجم العينة حسب هذا القانون تساوي 384 زبون

وقد حددنا الدراسة بالتعامل مع الزبائن الأفراد فقط، كما قمنا بتوزيع الاستبيانات حسب حصة كل

بنك في السوق المصرفي، وبهدف الحصول على أكبر قدر من الاستبيانات تم توزيع 450 استبيان .

أما مجتمع البحث الآخر وهو مديري وموظفي البنوك التجارية فقد بلغ 833 فردا ونظرا لكبير حجم

مجتمع البحث فقد قمنا باختيار عينة من هذا المجتمع حسب معادلة ستيفن ثامبسون التي تأخذ المعادلة

الموضحة أدناه (لمزيد من المعلومات الاطلاع على جداول تحديد العينة & KREJCIE)

(MORGAN, 1970 :608)

<sup>1</sup>: محمد أبو هاشم حسن(2010)، طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون، من الموقع:

<http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx> أطلع عليه يوم 2015/2/10

$$N = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

إن حجم العينة حسب هذا القانون تساوي 265 موظف ويهدف الحصول على أكبر قدر من الاستبيانات تم توزيع 300 استبيان على عينة مديري وموظفي البنوك التجارية المبحوثة.

ويمكننا توضيح عدد الاستبيانات الموزعة على كل بنك من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم 3-4: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن والموظفين حسب البنوك المبحوثة

استبيانات الموظفين		استبيانات الزبائن		الاستبيانات اسم البنك
المسترجعة	الموزعة	المسترجعة	الموزعة	
28	40	30	40	البنك الوطني الجزائري
25	30	50	60	القرض الشعبي الجزائري
20	31	37	40	البنك الخارجي الجزائري
31	42	59	69	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
27	35	55	63	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
17	30	30	45	بنك التنمية المحلية
16	25	23	33	<b>SOCIÉTÉ GENERALE ALGÉRIE</b>
15	20	25	30	بنك البركة <b>BANQUE AL BARAKA ALGÉRIE</b>
7	10	9	15	بنك المؤسسة العربية المصرفية <b>ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE</b>
11	15	19	25	<b>B.N.P.-PARIBAS EL DJAZAIR</b>
7	10	10	15	<b>NATIXIS BANQUE</b>
9	12	10	15	بنك الخليج الجزائر <b>GULF BANK ALGERIA</b>
<b>213</b>	<b>300</b>	<b>357</b>	<b>450</b>	<b>مجموع الاستبيانات</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد استرجاع الاستبيانات ومراجعتها، تبين أن 357 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 79.33% بالنسبة لعينة الزبائن. أما بالنسبة لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية فقد تم استرجاع 213

استبيان صالح للتحليل الإحصائي أي بنسبة 71%، بعدها قمنا بترميز البيانات وإدخالها للبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS20) بهدف استخراج النتائج الإحصائية الخاصة بالمقاييس والمتغيرات، حيث اشتملت على الجوانب الوظيفية والاستدلالية.

### ثانياً: أداة جمع البيانات

يهدف دراسة أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، فقد تم تصميم استبيانين كأداة لجمع البيانات، استند أساساً على مقياس "servperf" الذي قدمه ( Cronin and Taylor 1992). خصص استبيان لزيائن البنوك التجارية الجزائرية (أنظر الملحق رقم 1)، وآخر لمدراء وموظفي الوكالات والفروع البنكية (أنظر الملحق رقم 2)، وقد تم تقسيم الاستبيان كما هو موضح في الجدولين أدناه.

#### 1. استبيان زيائن البنوك التجارية الجزائرية

ويوضح الجدول الموالي تقسيم أسئلة استبيان الزيائن.

جدول رقم 3-5: تقسيم أسئلة استبيان الزيائن

أجزاء الاستبيان	المتغيرات الرئيسية للاستبيان	المتغيرات الفرعية للاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة	المصدر
الأول	المعلومات الشخصية	بيانات تخص المجيب عن الاستبيان	معرفة خصائص عينة زيائن البنوك محل الدراسة	10 - 1	أسئلة مأخوذة من مجموع المقالات التي اطلعنا عليها عند إعداد الأطروحة
الثاني	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	- الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان والثقة - التعاطف	قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً والمتمثلة في المظاهر الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والثقة، التعاطف	32 - 11	(د.وفاء المبيرك، 2002) (د. شاكر تركي اسماعيل، 2007) (وسام ناصر محمد الكركي، 2010)
الثالث	الميزة التنافسية للبنوك التجارية	- معايير قياس رضا الزيائن - معايير درجة ولاء الزيائن	قياس مستوى رضا الزيائن وولائهم عن خدمات البنك المقدمة لهم	40-33	(Athanasopoulos, 2001) (Parasuraman, Zeithaml, 1996)

المصدر: من إعداد الباحثة

#### 2. استبيان مدراء وموظفي الوكالات والفروع البنكية

ونوضح تقسيم أسئلة استبيان الموظفين في الجدول الموالي.

جدول رقم 3-6: تقسيم أسئلة استبيان مدرء وموظفي الوكالات والفروع البنكية

أجزاء الاستبيان	المتغيرات الرئيسية للاستبيان	المتغيرات الفرعية للاستبيان	شرح الأهداف	الأسئلة	المصدر
الأول	المعلومات الشخصية	بيانات تخص المجيب عن الاستبيان	معرفة خصائص عينة مديري وموظفي البنوك محل الدراسة	6-1	أسئلة مأخوذة من مجموع المقالات التي اطلعنا عليها عند إعداد الأطروحة
الثاني	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	- الملموسية - الاعتمادية - الاستجابة - الأمان والثقة - التعاطف	قياس تقييم الإدارة لمستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا للزبائن	32-7	(د. وفاء المبيرك، 2002) (د. شاكرا تركي اسماعيل، 2007) (وسام ناصر محمد الكركي، 2010)
الثالث	الميزة التنافسية للبنوك التجارية	- معايير قياس رضا الزبائن - معايير درجة ولاء الزبائن - معايير قياس الربحية	الحكم على مستوى رضا الزبائن وولائهم عن البنوك مما يزيد من ربحيتها	47-33	(د. شاكرا تركي اسماعيل، 2007) (Athanasopoulos, 2001) (Parasuraman Zeithaml, 1996)

المصدر: من إعداد الباحثة

من الجدولين السابقين يلاحظ أن المقاييس المعتمدة في القياس هي:

- استخدام مقياس جودة الخدمة "servperf" الذي قدمه (Cronin and Taylor 1992) ويمثل المتغير المستقل وبأبعاده الجزئية الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف).
- الميزة التنافسية للبنوك التجارية: ويمثل المتغير التابع للدراسة، ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية (رضا الزبون، ولاء الزبون والربحية).

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

قبل الشروع في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، يجب التأكد أولاً من أن البيانات تتوزع طبيعياً أم لا، وبما أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تتبع التوزيع الطبيعي، إلا أننا حاولنا التحقق من هذا الاختبار؛ وبهدف التأكد من ذلك تم استخدام اختبار كرموغروف سميرونوف K-S المعلمي، وتكون قاعدة القرار بقبول الفرض الصفري (البيانات تتوزع توزيع طبيعي) إذا كان مستوى المعنوية المشاهد أكبر من 0.05 وبهدف اختبار مدى اقتراب البيانات من توزيعها الطبيعي كانت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم 3-7: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

عينة الموظفين		عينة الزبائن		المتغيرات
المتغيرات التابعة مجتمعة	المتغيرات المستقلة مجتمعة	المتغيرات التابعة مجتمعة	المتغيرات المستقلة مجتمعة	
0.193	0.424	0.143	0.093	مستوى الدلالة
قبول الفرض الصفري		قبول الفرض الصفري		النتيجة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة قد بلغ قيمة أكبر من 0.05، وبالتالي نقوم بقبول الفرض الصفري الذي يقر بأن بيانات المتغيرات تتوزع طبيعياً، وعليه نستطيع استخدام الانحدار لاختبار فرضيات البحث.

#### رابعاً: اختبار صدق وثبات أداة البحث

يتم التأكد من صحة البيانات للتحليل الإحصائي، وذلك من خلال اعتماد عدة اختبارات كصدق الأداة واختبار ثباتها من خلال اختبار ألفا كرونباخ.

##### 1. الصدق الظاهري

لقد تم عرض الاستبيانات على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 3) للتحقق من مدى صدقها ووضوحها، وقد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أدوات البحث، وقد تم الأخذ بأراء وملاحظات المحكمين بتعديل وإعادة صياغة بعض الأجزاء، كما أجريت دراسة أولية على عينة مكونة من ثلاث بنوك بهدف التعرف على درجة وضوح فقرات الاستبيانات من قبل المبحوثين.

##### 2. اختبار ألفا كرونباخ

تم التأكد من اتساق وثبات مقاييس البحث بطريقة ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للمقاييس باستخدام معامل ارتباط ألفا كرونباخ كما هي موضحة في الجدول رقم 3-8، وقد تراوحت قيمه بين 0.680 و 0.958 وهي درجة مقبولة وموثوقة لأغراض البحث العلمي في مجال البحث كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%. وتدل على أن المقاييس تتصف بالاتساق الداخلي [السرحان، 2005، ص 162].

بهدف اختبار ثبات أداة القياس، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، والجدول أدناه يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم 3-8: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

قيمة الفا كرونباخ	عدد فقرات استبيان الموظفين	قيمة الفا كرونباخ	عدد فقرات استبيان الزبائن	المتغيرات	
0.765	7	0.953	5	الملموسية	جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)
0.689	6	0.934	5	الاعتمادية	
0.865	4	0.680	4	الاستجابة	
0.770	5	0.710	4	الأمان والثقة	
0.766	4	0.760	4	التعاطف	
<b>0.957</b>	<b>26</b>	<b>0.958</b>	<b>22</b>	<b>الكلي للمستقل</b>	
0.810	4	0.869	4	رضا الزبائن	الميزة التنافسية (المتغير التابع)
0.826	4	0.900	4	ولاء الزبائن	
0.713	7	/	/	الربحية	
<b>0.883</b>	<b>15</b>	<b>0.928</b>	<b>8</b>	<b>الكلي للتابع</b>	
<b>0.936</b>	<b>41</b>	<b>0.969</b>	<b>30</b>	<b>الاستبيان الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة البحث، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (ألفا كرونباخ) أعلى من النسبة المقبولة 60% بالنسبة لاستبيان البحث و أبعاد متغيرات البحث [السرطان، 2005، ص 162].

### المطلب الثالث: وصف خصائص عينة البحث

بعد توزيع الاستبيانات على عينتي البحث تم استخدام الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي بمساعدة برنامج SPSS وتحصلنا من خلاله على نتائج حول خصائص عينة البحث سواء من الزبائن أو من موظفي البنوك التجارية المبحوثة.

#### أولاً: وصف خصائص عينة البحث من الزبائن

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث من الزبائن، وتلخيص النتائج في الجداول الآتية.

### 1. بيانات شخصية

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث من الزبائن، حيث تضمن الاستبيان خمسة أسئلة حول البيانات الشخصية لعينة البحث، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة والدخل الشهري، والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة البحث.

#### أ. الجنس

ينقسم متغير الجنس إلى قسمين الذكور والاناث، والجدول رقم 3-9 يوضح توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير الجنس.

جدول رقم 3-9: توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	203	56.9%
أنثى	154	43.1%
المجموع	357	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الذكور بلغ 203 أي ما نسبته 56.9% من العينة المدروسة، في حين يمثل الإناث نسبة 43.1% ويبقى عدد الذكور أكبر من عدد الإناث في مجال التعامل مع البنوك.

#### ب. السن

قسمنا متغير سن الزبائن إلى ستة فئات عمرية، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير السن يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-10: توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
من 18-29	34	9.5%
30 - 39	131	36.7%
40-49	114	31.9%
50-59	63	17.6%
60-69	10	2.8%
70 فأكثر	5	1.4%
المجموع	357	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير السن حيث أن الفئة العمرية (من 30-39 سنة) قد حصلت على أكبر تكرار ب 131 زبوناً ونسبة 36.7% وهي فئة متوسط العمر

وتليها فئة (من 40-49) بتكرار 114 ونسبة 31.9% ونستطيع أن نقول إن الفئة العمرية من (30 إلى 49 سنة) تمثل 68.6% وهي في الواقع تعبر عن القوة العاملة والتي يفترض فيها التعامل مع الجهاز البنكي. واحتلت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 50-59) بتكرار 63 ونسبة 17.6% في حين ما نسبته 17.6% تمثلها فئة (من 50-59 سنة)، أما عدد الزبائن الذين يفوق سنهم 70 سنة هو 5 زبائن بنسبة 1.4%.

### ج. المستوى التعليمي

قسما متغير المستوى التعليمي للزبائن إلى خمسة فئات، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-11: توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6.4%	23	ابتدائي أو أقل
15.7%	56	متوسط
26.9%	96	ثانوي
46.5%	166	جامعي
4.5%	16	دراسات عليا
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المستوى التعليمي أن أكبر نسبة هي لذوي المستوى الجامعي بنسبة 46.5% ثم بعدها نسبيتي 26.9% و 15.7% لذوي المستوى الثانوي والمتوسط على التوالي، أما الزبائن ذوي المستوى التعليمي الابتدائي أو أقل فبلغ عددهم 23 زبون ونسبة 6.4%، في حين بلغت نسبة حاملي الشهادات العليا نسبة 4.5%.

### د. المهنة

قسما متغير المهنة إلى خمسة فئات، أما توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب متغير المهنة يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-12: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
64.1%	229	موظف بالقطاع العام
10.9%	39	موظف بالقطاع الخاص
14.6%	52	مهنة حرة
7.6%	27	متقاعد
2.8%	10	أخرى
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

أغلب أفراد عينة البحث موظفون في القطاع العام حيث بلغ عددهم 229 موظف وبنسبة 64.1% كون معظم الموظفين لديهم حسابات بنوك معينة (حساب جاري، توفير، ...) لتسهيل عملياتهم المصرفية سواء للحصول على الدخل الشهري أو لتسديد أقساط السكن... وكذلك بالنسبة للموظفين في القطاع الخاص إذ بلغ عددهم 39 موظفاً ويشكلون نسبة 10.9%. كما بلغت نسبة أصحاب المهن الحرة 14.6% منهم الأطباء، الصيادلة، التجار، أصحاب مؤسسات استيراد وتصدير... أما المتقاعدين فبلغ عددهم 27 متقاعد مشكلين ما نسبته 7.6% من عينة البحث، في حين كان هناك 10 زبائن وضعت في فئة أخرى وكانوا طلاباً لديهم دفاتر ادخار في البنوك.

#### هـ. الدخل الشهري

قسمنا متغير الدخل الشهري إلى ستة فئات، والجدول رقم 3-13 يوضح توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب متغير الدخل الشهري.

جدول رقم 3-13: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب متغير الدخل الشهري

النسبة	التكرار	الدخل الشهري
3.1%	11	أقل من 18000 دج
1.7%	6	من 18000-26999 دج
8.1%	29	من 27000-35999 دج
23.2%	83	من 36000-44999 دج
19.6%	70	من 45000-53999 دج
44.3%	158	أكبر من 54000 دج
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

من الجدول رقم 3-13 يلاحظ أن فئة الدخل الأكبر من 54000 دج قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار 158 زبون مسجلة بذلك أكبر نسبة 44.3% وهو أمر منطقي خاصة مع زيادات الأجور في الآونة الأخيرة.

كما سجلت نسبة 3.1% للأفراد الذين يتقاضون دخل شهري أقل من 18000 دج، في حين بلغت نسبة 1.7% للأفراد الذين يتقاضون دخل شهري من 18000-26999 دج، أما فئة [18000-26999 دج] فقد احتلت المرتبة الأخيرة ب 6 زبائن ونسبة 1.7%.

## 2. تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالبنوك المتعامل معها

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث من الزبائن، حيث تضمن الاستبيان خمسة أسئلة حول بيانات البنك المتعامل معه، وهي: اسم البنك الذي يتعامل معه الزبون، سبب اختيار هذا البنك للتعامل معه، سنوات (مدة) التعامل مع البنك، تكرار التعامل مع البنك، ونوع الحساب الذي يفتحه لك البنك والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة البحث من الزبائن.

### أ. اسم البنك الذي يتعامل معه الزبون

لقد قمنا باختيار جميع البنوك العاملة في ولاية قسنطينة ولذلك حرصنا على توزيع استبيانات على عينات طبقية لا يقل عددها على 15 زبون لكل وكالة من وكالات البنوك محل البحث وحصص كل بنك والاستبيانات الموزعة موضحة في الجدول السابق رقم 3-4.

### جدول رقم 3-14: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب اسم البنك المتعامل معه

النسبة	التكرار	الجواب
8.4%	30	البنك الوطني الجزائري
14%	50	القرض الشعبي الجزائري
10.4%	37	البنك الخارجي الجزائري
16.5%	59	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
15.4%	55	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
8.4%	30	بنك التنمية المحلية
6.4%	23	<b>SOCIÉTÉ GENERALE ALGÉRIE</b>
7%	25	بنك البركة
2.5%	9	بنك المؤسسة العربية المصرفية
5.3%	19	<b>B.N.P.-PARIBAS EL DJAZAIR</b>
2.8%	10	<b>NATIXIS BANQUE</b>
2.8%	10	بنك الخليج الجزائر
<b>100%</b>	<b>357</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

كما يمثل هذا الجدول أيضا عدد الاستبيانات المسترجعة من كل بنك من البنوك محل البحث، وما نلاحظه من هذا الجدول هو استحواذ البنوك العمومية على أكبر عدد من الاستبيانات المسترجعة 261 استبيان وبنسبة 73.1% لأنها تضم مجموعة واسعة من الوكالات المصرفية الموزعة عبر تراب الولاية، في حين كانت حصة البنوك الخاصة 106 استبيان وبنسبة 26.8%.

#### ب. سبب اختيار هذا البنك للتعامل معه

يهدف التعرف أكثر على أسباب اختيار الزبائن للبنوك المتعامل معها، وضعت الباحثة أربعة اقتراحات حول سبب التعامل، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 3-15: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب سبب اختيار البنك للتعامل معه

النسبة	التكرار	الجواب
6.7%	24	بناء على معلومات من أفراد العائلة
11.5%	41	لوجود معارف لك بالبنك
69.2%	247	المؤسسة التي تعمل بها تتعامل مع هذا البنك
12.6%	45	لم تجد خيارات أخرى
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد 247 من زبائن العينة يعود سبب فتحهم لحسابات بنكية للمؤسسات التي يعملون بها إذ احتل هذا الجواب المرتبة الأولى ونسبته 69.2%، خاصة وأن لدى معظمهم حسابات جارية لتسهيل تعاملهم مع البنوك سواء للحصول على الدخل الشهري أو لتسديد أقساط السكن، وعليه فالزبائن هنا مجبرون على فتح حسابات بهذه البنوك وليست لديهم حرية الاختيار. كما نجد أن عدد 41 من أفراد العينة قاموا بفتح حسابات بالبنوك لوجود معارف لهم مشكلين ما نسبته 11.5%، وبلغ عدد الزبائن الذين فتحوا حسابات بنكية بناء على معلومات من أفراد العائلة 24 زبون أي ما نسبته 6.7% وهي نسبة ضئيلة جدا، كما أن ما نسبته 12.6% من أفراد العينة المختارة لم يجدوا خيارات أخرى لفتح حسابات لهم، وبالتالي اجبروا على فتح حسابات في بنوك ليست من اختيارهم فهم مجبرون كزبائن المؤسسة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ENSEJ) مثلا.

#### ج. سنوات (مدة) التعامل مع البنك

يهدف التعرف أكثر على مدة تعامل الزبائن مع البنوك محل البحث، قمنا بوضع أربعة فئات تضم سنوات التعامل، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 3-16: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك

النسبة	التكرار	الجواب
4.5%	16	أقل من سنة
16.8%	60	من سنة-5سنوات
36.4%	130	من 6-10 سنوات
42.3%	151	أكثر من 10 سنوات
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب مدة التعامل مع البنك، أن فئة (أكثر من 10 سنوات) قد جاءت بالمرتبة الأولى بعدد 151 وبنسبة 42.3%، ثم حصلت فئة (من 6-10 سنوات) على المرتبة الثانية بتكرار 130 زبون وبنسبة 36.4%، لتحتل بعدها المرتبة الثالثة فئة (من سنة-5سنوات) بتكرار 60 زبون وبنسبة 16.8%. أما المرتبة الأخيرة احتلتها فئة (أقل من سنة) بعدد 16 زبون وبنسبة 4.5%. ومن هذه النتائج يمكننا القول أن أغلب الزبائن لديهم فترات طويلة في التعامل مع البنوك التجارية الجزائرية.

#### د. تكرار التعامل مع البنك

لقد تم وضع ثلاثة اقتراحات للسؤال المتعلق بتكرار التعامل مع البنك وهي: باستمرار، كل شهر تقريبا ونادرا. والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول رقم 3-17: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب تكرار التعامل مع البنك

النسبة	التكرار	الجواب
21.8%	78	باستمرار
68.6%	245	كل شهر تقريبا
9.5%	34	نادرا
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الإحصائية من الزبائن حسب تكرار التعامل مع البنك، أن إجابة الزبائن (كل شهر تقريبا) قد حصلت على المرتبة الأولى ب 245 تكرار وبنسبة 68.6%، وهذا منطقي كون أغلب زبائن العينة موظفون وبالتالي يقصدون البنوك كل شهر تقريبا، ثم حصلت إجابة (باستمرار)

على المرتبة الثانية بتكرار 78 وبنسبة 21.8%، لتحصل إجابة (نادرا) على الرتبة الأخيرة بتكرار 34 وبنسبة 9.5%.

#### هـ. نوع الحساب الذي يفتحه البنك للزبون

يهدف التعرف أكثر على نوع الحساب الذي يفتحه البنك للزبون، قمنا بوضع ثلاثة اقتراحات، وهي حساب جاري وحساب توفير وحساب بالعملة الصعبة، والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم 3-18: توزيع أفراد العينة الاحصائية من الزبائن حسب نوع الحساب الذي يفتحه البنك للزبون

النسبة	التكرار	الجواب
81.8%	292	حساب جاري
9.2%	33	حساب توفير
9.0%	32	العملة الصعبة
100%	357	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد مرات اختيار الزبائن للحساب الجاري بلغ 292 وبالتالي احتل المرتبة الأولى وبنسبة 81.8%، ثم جاء بالمرتبة الثانية حساب التوفير ب 33 زبون وبنسبة 9.2%. أما اختيار الزبائن لحساب العملة الصعبة جاء بالمرتبة الأخيرة وبنسبة 9%.

#### ثانيا: وصف خصائص عينة البحث من الموظفين

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث من الموظفين، وتلخيص النتائج في الجداول الآتية.

##### 1. بيانات شخصية

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة البحث من الموظفين، حيث تضمن الاستبيان خمسة أسئلة حول البيانات التي تخص المجيب عن الاستبيان، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة وسنوات العمل في البنك، والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة البحث من الموظفين.

##### أ. الجنس

ينقسم متغير الجنس إلى قسمين الذكور والاناث، والجدول رقم يوضح 3-19 توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الجنس.

**جدول رقم 3-19: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير الجنس**

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	129	60.6%
أنثى	84	39.4%
المجموع	213	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الموظفين الذكور بلغ 129 أي ما نسبته 60.6% من العينة المدروسة، في حين يمثل الموظفات الإناث نسبة 39.4% بتكرار 84 موظفة.

**ب. السن**

قسمنا متغير سن الموظفين إلى أربعة فئات عمرية، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير السن يوضحه الجدول أدناه.

**جدول رقم 3-20: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير السن**

السن	العدد	النسبة المئوية
من 18-30	20	9.4%
31 - 40	88	41.3%
41 - 50	73	34.3%
51 - 60	32	15%
المجموع	213	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير السن، حيث أن الفئة العمرية (من 31-40 سنة) قد حصلت على أكبر تكرار ب 88 موظف وبنسبة 41.3% وهي فئة متوسط العمر وتليها فئة (من 41-50 سنة) بتكرار 73 وبنسبة 34.3%، واحتلت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 51-60) بتكرار 32 وبنسبة 15% في حين ما نسبته 9.4% من الموظفين تمثلها فئة (من 18-30)، وهذا يدل على أن المتوسط العمري يميل للفئة العمرية (من 31-40 سنة) ويعود ذلك لسياسة البنوك الجزائرية الهادفة لتوظيف هذه الفئة بكثرة.

**ج. المستوى التعليمي**

قسمنا متغير المستوى التعليمي للموظفين إلى أربعة فئات، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-21: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4.2%	9	متوسط
32.4%	69	ثانوي
57.7%	123	جامعي
5.6%	12	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>213</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي أن غالبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية بتكرار 123 مشكلا ما نسبته 57.7 % وذلك يرجع إلى شروط التوظيف الخاصة بالبنوك التجارية التي تشترط الشهادة الجامعية كحد أدنى للتوظيف خاصة في الوقت الراهن، في حين بلغ عدد حاملي الشهادات العليا 12 موظفا مشكلين ما نسبته 5.6% من العينة، وبلغ عدد الموظفين ذوي المستوى الثانوي 69 موظفا بنسبة 32.4 %، في حين احتل الموظفون ذو المستوى المتوسط المرتبة الأخيرة بنسبة 4.2% وعددهم 9 موظفين من أفراد العينة المدروسة.

#### د. اسم البنك الذي يعمل به الموظف

الاجابة على هذا السؤال موضحة في الجدول رقم 3-4 حول توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب البنوك المبحوثة.

#### هـ. المهنة

قسمنا متغير المهنة إلى أربعة فئات، أما توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير المهنة يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-22: توزيع أفراد العينة الإحصائية من الموظفين حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
9.4 %	20	مدير
19.2 %	41	رئيس مصلحة
15%	32	رئيس قسم
56.3%	120	موظف
<b>%100</b>	<b>213</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث هم فئة (الموظف) حيث بلغ عددهم 120 أي بنسبة 56.3% من المجموع العام، تلتها بعد ذلك فئة (رئيس مصلحة) بتكرار 41 موظف وبنسبة 19.2%، أما الفئة الثالثة فهي فئة (رئيس قسم) إذ بلغ عددهم 32 موظفا وبنسبة 15%. واحتلت فئة (مدير) المرتبة الأخيرة بتكرار 20 مديرا وبنسبة 9.4%، لأن أكثر من نصف مديري الوكالات البنكية المبحوثة رفضوا الاجابة على الاستبيان متحججين بضيق وقتهم وانشغالهم المستمر في الأعمال.

#### و. الخبرة المهنية

قسمنا متغير الخبرة المهنية إلى أربعة فئات، أما توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 3-23: توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
5 سنوات وأقل	27	12.7%
من 6-10 سنوات	33	15.5%
من 11-15 سنة	61	28.6%
أكثر من 15 سنة	92	43.2%
المجموع	213	100%

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من جدول توزيع أفراد العينة الاحصائية من الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية أن فئة (أكثر من 15 سنة) قد احتلت المرتبة الأولى بتكرار 92 موظفا وبنسبة 43.2% في حين تليها فئة (من 11-15 سنة) ب 61 موظفا و بنسبة 28.6% موظفا، وما يلاحظ أن أغلب موظفي البنوك التجارية الجزائرية وخاصة العمومية منها لهم خبرة في مجال العمل البنكي تفوق 11 سنة، واحتلت فئة (من 6-10 سنوات) المرتبة الثالثة بعدد 33 موظفا وبنسبة 15.5%، أما الموظفين ذوي الخبرة المهنية التي تقل عن خمس سنوات فبلغ 27 موظفا وبنسبة 12.7%، وأغلب هذه الفئة هي من موظفي البنوك الأجنبية خاصة.

#### المبحث الثالث: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينة البحث

لقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث، مكونا من درجات الموافقة التالية (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق وموافق بشدة) ويتدرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة معارض بشدة الرقم 1 في حين درجة موافق بشدة تأخذ القيمة 5.

#### المطلب الأول: نتائج اختبار الإحصاءات الوصفية لعينة البحث من الزبائن

لقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث المستقلة والمتغيرات التابعة.

### أولاً: تحليل بيانات أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)

نتيجة استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{طول المجال أو الفئة}} = \text{قيمة الفئة الأعلى}$$

حيث أن: المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت، فوجد طول المجال مساوياً ل:  $0.8 = 4/5$  (حيث المدى:  $5-1=4$ )، ومن ثم يمكن وضع الخيارات على النحو التالي:

1-1 [ضعيف جداً]، 1.8-2.6 [ضعيف]، 2.6-3.4 [متوسط]، 3.4-4.2 [جيد]، 4.2-5 [ممتاز]، وهي تعبر عن الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية.

هذا ويوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات أبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية الجزائرية.

#### 1. تحليل بيانات بعد الملموسية

يوضح الجدول رقم 3-24 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات بعد الملموسية في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-24: وصف عبارات بعد الملموسية لعينة الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية	3.29	1.256	متوسط	2
2	يملك البنك موقع جذاب يزيد من إقبال الزبائن	2.99	1.410	متوسط	4
3	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	3.05	2.020	متوسط	3
4	يعتني موظفو البنك بمظهرهم وهذا مهم	3.41	1.216	جيد	1
5	يعتمد البنك في تقديم خدماته على الهاتف والبريد الإلكتروني	2.96	1.383	متوسط	5
بعد الملموسية		3.139	1.070	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

إن عبارات بعد الملموسية متوسطة الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.139 وانحرافها المعياري 1.070، وقد اتفق معظم المبحوثين على اهتمام الموظفين بمظهرهم وبهذا احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معاري بلغ 1.216 وبوزن نسبي جيد، وهذا ما نجده من موظفي البنوك الأجنبية خاصة؛ واحتلت عبارة (تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف معاري 1.256.

واحتلت فقرة (التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معاري بلغ 2.020؛ كما أجمع المستجوبون كذلك على أن البنوك محل البحث تملك مواقع جذابة تزيد من إقبالهم عليها، خاصة وأنها قريبة من أماكن إقامتهم أو عملهم وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معاري بلغ 1.410، غير أن معظم المستجوبين أجمعوا على أن البنوك لا تعتمد في تقديم خدماتها على الهاتف و البريد الإلكتروني وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معاري 1.383.

## 2. تحليل بيانات بعد الاعتمادية

يوضح الجدول رقم 3-25 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات بعد الاعتمادية في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-25: وصف عبارات بعد الاعتمادية لعينة الزبائن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يمكن الاعتماد على موظفي البنك	3.61	1.059	جيد	2
2	يفي البنك بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المحددة	3.59	2.095	جيد	4
3	يمكن الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة	3.62	0.954	جيد	1
4	يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه	3.52	1.103	جيد	5
5	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمات	3.60	0.994	جيد	3
	بعد الاعتمادية	3.596	1.011	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

إن عبارات مؤشر الاعتمادية جيدة الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.596، وانحراف معياري قدره 1.011، وتشير نتائج البحث إلى أن عبارة (يمكن الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري قدره 0.954؛ في حين احتلت فقرة (يمكن الاعتماد على موظفي البنك) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري

1.059، أما فقرة تمتع موظفو البنوك بالمهارة في تقديم الخدمات فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري بلغ 0.994.

أما فيما يخص وفاء البنوك بعودها للزبائن فيما يتعلق بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري 2.095؛ واحتلت عبارة (احتفاظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 1.103.

### 3. تحليل بيانات بعد الاستجابة

يوضح الجدول رقم 3-26 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات بعد الاستجابة في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-26: وصف عبارات بعد الاستجابة لعينة الزبائن

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة	3.41	1.897	جيد	1
2	يستجيب موظفو البنك لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم	3.24	1.874	متوسط	2
3	تعطي مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية	3.17	1.034	متوسط	3
4	يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...)	2.70	1.056	متوسط	4
بعد الاستجابة		3.131	0.939	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

إن عبارات مؤشر الاستجابة متوسطة الأهمية حيث كان متوسطها الحسابي 3.131 وانحراف معياري يساوي 0.939. وتشير نتائج الدراسة إلى أن فقرة (يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.897 وبوزن نسبي جيد، في حين جاءت فقرة استجابة الموظفين لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.874. أما عبارة (تعطي مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية) فاحتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.17 وانحراف معياري 1.034، في حين احتلت عبارة "يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...)" المرتبة الأخيرة كون الزبائن لا يتلقون أي معلومات فيما يتعلق بالخدمات الجديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، وهو مشكل حقيقي تعاني منه جميع البنوك على مستوى الوطن.

#### 4. تحليل بيانات بعد الأمان والثقة

يوضح الجدول رقم 3-27 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات بعد الأمان والثقة في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-27: وصف عبارات بعد الأمان والثقة لعينة الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك	3.61	1.018	جيد	1
2	يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به	3.48	0.970	جيد	3
3	تحرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك	3.49	0.901	جيد	2
4	يبلغ البنك الزبائن بالتطورات التي تمس الأعمال المصرفية داخل البنك	3.10	1.055	متوسط	4
<b>بعد الأمان والثقة</b>		<b>3.420</b>	<b>0.750</b>	<b>جيد</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

بلغ المتوسط الحسابي لبعء الأمان والثقة 3.420 وانحراف معياري قدره 0.750، وقد احتلت فقرة (يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري قدره 1.018.

إن حرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك جعل هذه الفقرة تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري قدره 1.030، في حين جاءت فقرة (يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.970. كما أجمع المستجوبون على أن البنوك لا تُبلغ زبائنهم بالتطورات التي تمس الأعمال المصرفية مما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري قدره 1.055.

#### 5. تحليل بيانات بعد التعاطف

يوضح الجدول رقم 3-28 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الزبائن عن مدى توفر عبارات بعد التعاطف في جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-28: وصف عبارات بعد التعاطف لعينة الزبائن

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون	3.22	1.213	متوسط	4
2	يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم	3.54	0.888	جيد	1
3	يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته	3.39	1.037	متوسط	2
4	يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون	3.28	1.135	متوسط	3
	<b>بعد التعاطف</b>	<b>3.357</b>	<b>0.833</b>	<b>متوسط</b>	<b>/</b>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات بعد التعاطف ذات وزن نسبي متوسط، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.357 وانحراف معياري قدره 0.833، كما جاءت درجة الموافقة على جميع العبارات متوسطة باستثناء عبارة " يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم " التي احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.54 وانحراف معياري 0.888 وبوزن نسبي جيد. كما جاءت فقرة (يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.39 وانحراف معياري بلغ 1.037، واحتلت فقرة (يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.28 وانحراف معياري 1.135 لأن الزبائن يحظون بمعاملة عادية من طرف الموظفين.

في حين توفير البنك لساعات عمل ملائمة لظروف الزبون فقد أجمع أغلبية المستجوبون على أن أوقات عمل جميع البنوك متشابهة وهي من الساعة 8:30 صباحاً إلى 15:30 زوالاً، الأمر الذي جعل الزبائن يكيفون أوقات ذهابهم للبنوك مع أوقات عملها. ولهذا جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.22 وانحراف معياري 1.213.

#### 6. تحليل بيانات جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الزبائن لجودة الخدمة المصرفية الكلية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية- ولاية قسنطينة-

جدول رقم 3-29: وصف أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية لعينة الزبائن

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
4	متوسط	1.070	3.139	بعد الملموسية
1	جيد	1.011	3.596	بعد الاعتمادية
5	متوسط	0.939	3.131	بعد الاستجابة
2	جيد	0.750	3.420	بعد الأمان والثقة
3	متوسط	0.833	3.357	بعد التعاطف
/	متوسط	<b>0.688</b>	<b>3.328</b>	جودة الخدمة المصرفية الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة موافقة الزبائن عن جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك محل البحث جاءت متوسطة، وهو ما يعني أن الزبائن يعتقدون أن جودة الخدمات المقدمة لهم ليست بالمستوى المطلوب وأنها لم ترقى إلى مستوى تطلعاتهم، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.328 وانحراف معياري يساوي 0.688، واحتل بعد الاعتمادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.596 وانحراف معياري بلغ 1.011 في حين احتل بعد الأمان والثقة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.420 وانحراف معياري يساوي 0.750. أما بعد التعاطف فجاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.357 وانحراف معياري مساو 0.833، كما كانت رتبة بعد الملموسية الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.139 وانحراف معياري يساوي 1.070، في حين جاء بعد الاستجابة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.131 وانحراف معياري يساوي 0.939.

### ثانيا: تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) للبنوك التجارية الجزائرية

تعتبر الميزة التنافسية المتغير التابع للبحث، وتم قياسه في عينة الزبائن من خلال مؤشرين هما: رضا الزبائن وولاء الزبائن.

#### 1. تحليل بيانات رضا زبائن البنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم رضا الزبائن عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-30: وصف عبارات رضا الزبائن عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	التصميم الداخلي للبنك منظم ويسهل من انسيابية سير المعاملات (مثل وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق)	3.18	1.287	متوسط	3
2	يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام	3.73	0.823	جيد	1
3	تلقى شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها	3.12	0.970	متوسط	4
4	يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون	3.47	0.973	جيد	2
<b>رضا زبائن</b>		<b>3.376</b>	<b>1.013</b>	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 3-30 أن أهم فقرات رضا الزبائن كمتغير تابع في الميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذا البحث كانت كما يلي:

أن الوزن النسبي لرضا الزبائن جاء متوسطا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.376 وانحراف معياري قدره 1.013، وقد احتلت فقرة (يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري بلغ 0.823؛ وعليه نخلص إلى أن رضا الزبائن عن موظفي (العاملين) البنك جاء متوسطا. ونجد أن رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف البنوك محل البحث جاء جيدا، إذ احتلت فقرة (يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون) الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.47 وانحراف معياري بلغ 0.973.

يعتبر الزبائن أن التصميم الداخلي للبنك المنظم يعمل على تسهيل وانسيابية سير المعاملات خاصة وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق في بعض البنوك محل البحث، الأمر الذي جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري بلغ 1.287. في حين لا تلقى شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري بلغ 0.970.

## 2. تحليل بيانات ولاء زبائن البنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة -

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم ولاء الزبائن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-31: وصف عبارات ولاء الزبائن لجودة الخدمة المصرفية المقدمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	كثيرا ما أقول أشياء ايجابية عن خدمات البنك، وأشجع أصدقائي ومعارفي وأقاربي على التعامل مع البنك	3.68	0.887	جيد	1
2	أعتبر أن خدمات البنك المقدمة هي اختياري الأول، وأنوي التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة	3.62	0.900	جيد	2
3	لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقودني انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها	2.73	1.140	متوسط	4
4	لن أتحوّل إلى أي بنك منافس إذا واجهتني مشكلة في التعامل مع هذا البنك، وسوف انقلها مباشرة إلى العاملين فيه بقصد حلها	3.31	0.952	متوسط	3
ولاء الزبائن		3.334	0.755	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 3-31 أن أهم فقرات ولاء الزبائن كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة الزبائن في هذا البحث كانت كما يلي:

الوزن النسبي لولاء الزبائن جاء متوسطا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.334 وانحراف معياري قدره 0.755،

وجاءت فقرة (كثيرا ما أقول أشياء ايجابية عن خدمات البنك، وأشجع أصدقائي ومعارفي وأقاربي على التعامل مع البنك) في المرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي 3.68 وانحراف معياري قدره 0.887. كما يعتبر الزبائن أن خدمات البنك المقدمة هي اختيارهم الأول، وبنوون التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة، الأمر الذي جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري قدره 0.900.

أما سلوك الشكوى لدى الزبائن فهو متوسط، حيث أكد بعض المستجوبين أنهم على استعداد لنقل مشاكلهم المتعلقة بالتعامل مع البنوك إلى العاملين فيها بقصد حلها ومعالجتها، الأمر الذي جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري قدره 0.952.

إن أغلب زبائن العينة المبحوثة لديهم حساسية تجاه أسعار المنتجات والخدمات المقدمة لهم من طرف البنوك، وهو ما جعل فقرة (لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقودني انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.73 وانحراف معياري قدره 1.140.

ومما سبق نجد أن الوزن النسبي للولاء جاء متوسطاً، هذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أن رضا الزبائن المتوسط على جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك محل البحث انعكس بولاء متوسط.

## المطلب الثاني: نتائج اختبارات الإحصاءات الوصفية لعينة موظفي البنوك التجارية الجزائرية

لقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث المستقلة، المتغيرات التابعة.

### أولاً: تحليل بيانات أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)

نتيجة استخدام مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد عينة الموظفين من خلال المعادلة التالية:

$$\frac{\text{المدى}}{\text{قيمة الفئة الأعلى}} = \text{طول المجال أو الفئة}$$

حيث أن: المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى

وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكرت، فوجد طول المجال مساوياً ل:  $4/5 = 0.8$  (حيث المدى:  $5-1=4$ )، ومن ثم أمكن وضع الخيارات على النحو التالي:

1-1 [ضعيف جداً]، 1.8-2.6 [ضعيف]، 2.6-3.4 [متوسط]، 3.4-4.2 [جيد]، 4.2-5 [ممتاز]،

وهي تعبر عن الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية.

لقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في هذا البحث، مكون من درجات الموافقة التالية (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق وموافق بشدة) ويتدرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة معارض بشدة الرقم 1 في حين درجة موافق بشدة تأخذ القيمة 5.

### 1. تحليل بيانات بعد الملموسية

يوضح الجدول رقم 3-32 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والموظفين عن مدى توفر عبارات بعد الملموسية في جودة الخدمة المصرفية التي يقدموها لزبائنهم في البنوك التجارية.

جدول رقم 3-32: وصف عبارات بعد الملموسية لعينة الموظفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية	3.85	1.206	جيد	1
2	يملك البنك موقع جذاب يزيد من إقبال الزبائن	3.48	1.196	جيد	3
3	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	3.44	1.271	جيد	4
4	يعتني موظفو البنك بمظهرهم وهذا مهم	3.72	1.159	جيد	2
5	يعتمد البنك في تقديم خدماته على الهاتف والبريد الإلكتروني	3.42	1.209	جيد	5
6	يساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع البنك	3.37	1.420	متوسط	6
7	انتشار خدمات الصراف الآلي في مناطق واسعة يكسب البنك ميزة تنافسية	3.23	1.428	متوسط	7
بعد الملموسية		3.503	0.887	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

إن عبارات بعد الملموسية متوسطة الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.503 وانحرافها المعياري 0.887، وقد احتلت عبارة (تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.206 وهي ذات وزن نسبي جيد، كما أن معظم موظفي البنك يعنون بمظهرهم وهذا مهم، وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري بلغ 1.159. واتفق أغلب المستجوبين من عينة مديري وموظفي البنوك على أن البنوك محل البحث تملك مواقع جذابة تزيد من إقبال الزبائن عليها، خاصة وأنها قريبة من أماكن إقامتهم أو عملهم وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 1.196، وقد جاءت فقرة التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري بلغ 1.271 و بوزن نسبي جيد؛ غير أن معظم المستجوبين أجمعوا على أن البنوك لا تعتمد في تقديم خدماتها على الهاتف و البريد الإلكتروني بصفة مستمرة وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.209.

وقد احتلت عبارة (يساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع البنك) الرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معاري 1.420 وهي ذات وزن نسبي متوسط، وهذا ما يفسر إدراك عينة البحث من الموظفين لأهمية انتشار خدمات الصراف الآلي في المناطق الواسعة الأمر الذي يكسب البنوك ميزة تنافسية غير أن استعمال هذه الأجهزة من قبل الزبائن مازال ضعيفا. كما جاءت عبارة (انتشار خدمات الصراف الآلي في مناطق واسعة يكسب البنك ميزة تنافسية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معاري بلغ 1.428 بوزن نسبي متوسط، وهو ما يفسر إدراك الموظفين والمديرين للدور الهام الذي يلعبه استخدام الصراف الآلي في زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع البنك خاصة وأنها تخفض من خطوط الانتظار داخل هذه البنوك، غير أن استخدامها من طرف الزبائن مازال محدودا كذلك.

## 2. تحليل بيانات بعد الاعتمادية

يوضح الجدول رقم 3-33 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والموظفين عن مدى توفر عبارات بعد الاعتمادية في جودة الخدمة المصرفية التي يقدموها لزيائهم في البنوك التجارية.

جدول رقم 3-33: وصف عبارات بعد الاعتمادية لعينة الموظفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يمكن الاعتماد على موظفي البنك	3.83	1.080	جيد	4
2	يفي البنك بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المحددة	4.25	4.107	ممتاز	1
3	يمكن الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة	3.89	0.865	جيد	2
4	يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه	3.85	1.074	جيد	3
5	يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمات	3.80	1.108	جيد	5
6	توفير الخدمات المصرفية مدة 24/سا/24 سا يكسب البنك ميزة تنافسية	3.78	1.043	جيد	6
	بعد الاعتمادية	3.904	1.008	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

إن عبارات مؤشر الاعتمادية ذات وزن نسبي جيد حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.904 ، وانحراف معياري قدره 1.008، وتشير نتائج البحث إلى أن عبارة (يفي البنك بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المحددة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.25 وانحراف معياري 4.107، وهي ذات وزن نسبي ممتاز غير أن الملاحظ لقيمة الانحراف المعياري يجد أن هناك تشتت كبير في البيانات، في حين احتلت عبارة الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة

المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري قدره 0.865. أما فقرة (يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.85 وانحراف معياري بلغ 1.074. أما فيما يخص امكانية الاعتماد على موظفي البنك فقد احتلت الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري 1.080، كما احتلت عبارة (تمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمات) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري 1.108.

واتفق معظم المستجوبون على أن توفير الخدمات المصرفية مدة 24/سا/24سا يكسب البنك ميزة تنافسية غير أن معظم البنوك محل البحث لم تصل بعد لهذه المرحلة، الأمر الذي جعل تلك العبارة تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 1.043.

### 3. تحليل بيانات بعد الاستجابة

يوضح الجدول رقم 3-34 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والموظفين عن مدى توفر عبارات بعد الاستجابة في جودة الخدمة المصرفية التي يقدموها لزبائنهم في البنوك التجارية.

جدول رقم 3-34: وصف عبارات بعد الاستجابة لعينة الموظفين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة	3.85	1.001	جيد	1
2	يستجيب موظفو البنك لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم	3.69	1.099	جيد	3
3	تعطى مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية	3.72	1.002	جيد	2
4	يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...)	3.44	1.271	جيد	4
بعد الاستجابة		3.676	0.898	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

إن عبارات مؤشر الاستجابة جيدة الأهمية حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.676 وانحراف معياري يساوي 0.898. وتشير نتائج الدراسة إلى أن فقرة (يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 1.001، أما عبارة (تعطى مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية) فاحتلت الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري قدره 1.002، في حين جاءت فقرة استجابة الموظفين لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.099. في حين احتلت عبارة "يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة

بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...) "المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.271.

#### 4. تحليل بيانات بعد الأمان والثقة

يوضح الجدول رقم 3-35 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والموظفين عن مدى توفر عبارات بعد الأمان والثقة في جودة الخدمة المصرفية التي يقدموها لزيائهم في البنوك التجارية.

جدول رقم 3-35: وصف عبارات بعد الأمان والثقة لعينة الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك	4.08	0.889	جيد	1
2	يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به	3.87	0.894	جيد	2
3	تحرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك	3.78	0.865	جيد	3
4	يبلغ البنك الزبائن بالتطورات التي تمس الأعمال المصرفية داخل البنك	3.76	0.954	جيد	5
5	توفر الأدوات الإلكترونية -وسائل الحماية- يساهم في طمأنة الزبائن للتعامل مع البنك	3.77	1.079	جيد	4
	<b>بعد الأمان والثقة</b>	<b>3.854</b>	<b>0.703</b>	<b>جيد</b>	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

جاء عبارات بعد الأمان والثقة بوزن نسبي جيد حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.854 وانحراف معياري قدره 0.703، وقد احتلت عبارة (يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.889، في حين جاءت فقرة (يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.894.

إن حرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك جعل هذه الفقرة تأتي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري قدره 0.865، في حين احتلت عبارة (توفر الأدوات الإلكترونية -وسائل الحماية- يساهم في طمأنة الزبائن للتعامل مع البنك) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.079. كما احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (توفر الأدوات الإلكترونية - وسائل الحماية- يساهم في طمأنة الزبائن للتعامل مع البنك) بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري قدره 0.954.

### 5. تحليل بيانات بعد التعاطف

يوضح الجدول رقم 3-36 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المديرين والموظفين عن مدى توفر عبارات بعد التعاطف في جودة الخدمة المصرفية التي يقدموها لزبائنهم في البنوك التجارية.

جدول رقم 3-36: وصف عبارات بعد التعاطف لعينة الموظفين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون	3.80	1.001	جيد	3
2	يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم	3.95	0.715	جيد	1
3	يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته	3.84	0.930	جيد	2
4	يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون	3.59	1.144	جيد	4
	بعد التعاطف	3.793	0.808	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عبارات بعد التعاطف ذات وزن نسبي جيد، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.793 وانحراف معياري قدره 0.808، كما جاءت درجة الموافقة على جميع العبارات جيدة، إذ احتلت عبارة " يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.95 وانحراف معياري 0.715. كما جاءت فقرة (يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.930، في حين توفير البنك لساعات عمل ملائمة لظروف الزبون احتلت الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب 3.80 وانحراف معياري بلغ 1.001، فقد أجمع أغلبية المستجوبون على أن أوقات عمل جميع البنوك متشابهة وهي من الساعة 8:30 صباحاً إلى 15:30 زوالاً. واحتلت فقرة (يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.59 وانحراف معياري 1.144.

### 6. تحليل بيانات جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الموظفين لجودة الخدمة المصرفية الكلية المقدمة لزبائنهم في البنوك التجارية- بنوك ولاية قسنطينة-

جدول رقم 3-37: وصف أبعاد جودة الخدمة المصرفية الكلية للبنوك التجارية لعينة الموظفين

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
5	متوسط	0.887	3.503	بعد الملموسية
1	جيد	1.008	3.904	بعد الاعتمادية
4	جيد	0.898	3.676	بعد الاستجابة
2	جيد	0.703	3.854	بعد الأمان والثقة
3	جيد	0.808	3.793	بعد التعاطف
/	جيد	<b>0.702</b>	<b>3.746</b>	جودة الخدمة المصرفية الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة موافقة المديرين والموظفين على جودة الخدمة المصرفية الكلية المقدمة لزبائن البنوك محل البحث جاءت جيدة، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.746 وانحراف معياري يساوي 0.702 و يحتل بعد الاعتمادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.904 وانحراف معياري بلغ 1.008 في حين يحتل بعد الأمان والثقة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.854 وانحراف معياري يساوي 0.703. أما بعد التعاطف فجاء في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.793 وانحراف معياري مساو 0.808، كما كانت رتبة بعد الاستجابة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.676 وانحراف معياري يساوي 0.898، في حين يحتل بعد الملموسية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.503 وانحراف معياري يساوي 0.887 وهذا البعد ذو وزن نسبي متوسط.

### ثانيا: تحقيق الميزة التنافسية (المتغير التابع) للبنوك التجارية الجزائرية

تعتبر الميزة التنافسية المتغير التابع للبحث، وتم قياسه في عينة المديرين والموظفين من خلال ثلاث مؤشرات هي:  
الرضا، الولاء والربحية.

#### 1. تحليل بيانات الرضا لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الموظفين لرضا زبائنهم عن جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية.

جدول رقم 3-38: وصف عبارات الرضا لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	التصميم الداخلي للبنك منظم ويسهل من انسيابية سير المعاملات (مثل وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق)	3.42	1.370	جيد	4
2	يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام	3.84	0.775	جيد	1
3	تلقي شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها	3.65	0.997	جيد	3
4	يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون	3.76	0.892	جيد	2
رضا زبائن		3.666	0.739	جيد	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 3-38 أن أهم فقرات رضا الزبائن كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة الموظفين في هذا البحث كانت كما يلي:

أن الوزن النسبي لرضا الزبائن جاء جيدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.666 والانحراف المعياري قدره 0.739، وقد احتلت فقرة (يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام) الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.775؛ وعليه نخلص إلى أن موظفي البنوك محل البحث يحرصون على معاملة الزبائن بكل ود واحترام وتقدير. كما أكد المستجوبون على أن البنوك تقدم مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون وهو ما جعل هذه العبارة تحتل الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.892، وحسب إجابات أفراد العينة أن شكاوى ومقترحات الزبائن تلقي اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.65 وانحراف معياري بلغ 0.997.

ويعتبر المستجوبون أن التصميم الداخلي للبنك المنظم يعمل على تسهيل وانسيابية سير المعاملات خاصة وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق في بعض البنوك محل البحث، الأمر الذي جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.370.

## 2. تحليل بيانات الولاء لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية - بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الولاء من طرف عينة موظفي البنوك التجارية.

جدول رقم 3-39: وصف عبارات الولاء لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	كثيرا ما يقول الزبون أشياء ايجابية عن خدمات البنك، ويشجع أصدقائه ومعارفه وأقاربه على التعامل مع البنك	3.91	0.737	جيد	1
2	يعتبر الزبون أن خدمات البنك المقدمة هي اختياره الأول، وينوي التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة	3.84	0.799	جيد	2
3	لا يمثل السعر أي أهمية للزبون عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقوده انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها	2.95	1.288	متوسط	4
4	لن يتحول إلى أي بنك منافس إذا واجهته مشكلة في التعامل مع هذا البنك، وسوف ينقلها مباشرة إلى العاملين فيه بقصد حلها	3.44	0.968	جيد	3
	ولاء الزبائن	3.535	0.702	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 3-39 أن أهم فقرات ولاء الزبائن كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة المديرين والموظفين في هذا البحث جاءت كما يلي:

من خلال معطيات الجدول يتضح أن الوزن النسبي لولاء الزبائن جاء جيدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.535 وانحراف معياري قدره 0.702، ويعتبر المستجوبون أن زبائن البنوك محل البحث ينقلون آراء ايجابية عن خدمات البنك، ويشجعون أصدقائهم ومعارفهم وأقاربهم على التعامل مع البنوك وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.91 وانحراف معياري قدره 0.737، كما أن خدمات البنك المقدمة هي اختيار الزبائن الأول، وينوون التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة، الأمر الذي جعل هذه الفقرة تحتل الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري قدره 0.799.

أكد المستجوبون على أن الزبائن ينقلون أي مشاكل تواجههم في التعامل مع البنوك إلى إدارات هذه البنوك بقصد إيجاد حلول لها، حيث تسعى هذه الإدارات جاهدة لمعالجة مشاكل الزبائن حرصا منها على رضاهم وعدم تحولهم لبنوك منافسة خاصة وأن تكلفة الحصول على زبون جديد يكلف في المتوسط خمس مرات تكلفة الاحتفاظ بزبون قديم، الأمر الذي جعل هذه الفقرة تحتل الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري قدره 0.968.

أشار المستجوبون أن أغلب زبائن البنوك محل البحث لديهم حساسية تجاه أسعار المنتجات والخدمات المقدمة لهم من طرف البنوك، وهو ما جعل فقرة (لا يمثل السعر أي أهمية للزبون عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقوده انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها) تحتل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.95 وانحراف معياري قدره 1.288 وذات وزن نسبي متوسط.

### 3. تحليل بيانات الربحية لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية -بنوك ولاية قسنطينة-

يوضح الجدول أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الربحية من طرف عينة مديري وموظفي البنوك التجارية.

جدول رقم 3-40: وصف عبارات الربحية لعينة مديري وموظفي البنوك التجارية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	رتبته
1	تحقق جودة الخدمة المصرفية أرباحا للبنك من خلال زيادة إقبال الزبائن ورضاهم عن الخدمات المرضية لهم في جميع الأوقات	4.14	0.730	جيد	1
2	ترفع جودة الخدمة المصرفية من العائد على الأصول	3.95	0.837	جيد	5
3	تزيد جودة الخدمة المصرفية من العائد على الاستثمار	4.02	0.860	جيد	3
4	ترفع جودة الخدمة المصرفية من هامش الأرباح	4.04	0.803	جيد	2
5	تزيد جودة الخدمة المصرفية من العائد على حقوق الملكية	4.00	0.755	جيد	4
6	تساعد جودة الخدمة المصرفية في زيادة حجم التداول ونمو الأرباح السنوية للبنك	3.70	1.006	جيد	6
7	تحقق جودة الخدمة المصرفية نموا للحصة السوقية للبنك وتساعد على استهداف أسواق جديدة	3.67	0.994	جيد	7
	الربحية	3.932	0.644	جيد	/

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم 3-40 أن أهم فقرات الربحية كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة المديرين والموظفين في هذا البحث كانت كما يلي:

من خلال معطيات الجدول اتضح أن الوزن النسبي للربحية جاء جيدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.932 وانحراف معياري قدره 0.644، ويعتبر المستجوبون أن جودة الخدمة المصرفية تحقق أرباحا للبنوك من خلال زيادة إقبال الزبائن ورضاهم عن الخدمات المرضية لهم في جميع الأوقات وهو ما جعل هذه العبارة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.14 وانحراف معياري قدره 0.730، كما ترفع جودة الخدمة المصرفية من هامش الأرباح الأمر الذي جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري قدره 0.803، وقد أكد مديري وموظفي البنوك محل البحث على

أن جودة الخدمة المصرفية تزيد من العائد على الاستثمار لذلك احتلت هذه الفقرة الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري قدره 0.860.

أشار المستجوبون إلى أن جودة الخدمة المصرفية تزيد من العائد على حقوق الملكية، وهو ما جعل هذه الفقرة تحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري قدره 0.755، وقد أكد مديري وموظفي البنوك محل البحث على أن جودة الخدمة المصرفية ترفع من العائد على الأصول لذلك احتلت هذه الفقرة الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري قدره 0.837.

كما أكد المستجوبون على أن جودة الخدمة المصرفية تعمل على زيادة حجم التداول ونمو الأرباح السنوية للبنك وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.70 وانحرافها المعياري قدره 1.006. كما أن جودة الخدمة المصرفية تحقق نموا للحصة السوقية للبنك وتساعد على استهداف أسواق جديدة، وبهذا احتلت هذه الفقرة الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري قدره 0.994.

### ثالثاً: قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة

سنحاول استخدام معامل ارتباط كاندل لقياس الارتباط بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وذلك لأن هذه المتغيرات هي متغيرات كيفية.

جدول رقم 3-41: معامل الارتباط كاندل لمتغيرات الدراسة في عينة الزبائن

المتغير	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الرضا	الولاء
الملموسية	1						
الاعتمادية	0.497**	1					
الاستجابة	0.392**	0.384**	1				
الأمان	0.318**	0.413**	0.383**	1			
التعاطف	0.289**	0.345**	0.385**	0.358**	1		
الرضا	0.528**	0.434**	0.438**	0.370**	0.459**	1	
الولاء	0.537**	0.649**	0.435**	0.419**	0.414**	0.550**	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يمثل الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث المستقلة والتي تشمل أبعاد جودة الخدمة المصرفية وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وبين متغيرات البحث التابعة وهي رضا الزبائن وولاء الزبائن وذلك في عينة البحث من زبائن البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط كاندل بهدف التوصل إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات. وما نلاحظه من هذه المصفوفة أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

جدول رقم 3-42: معامل الارتباط كاندل لمتغيرات الدراسة في عينة الموظفين

المتغير	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	الأمان	التعاطف	الرضا	الولاء	الربحية
الملموسية	1							
الاعتمادية	**0.435 0.000	1						
الاستجابة	**0.446 0.000	**0.630 0.000	1					
الأمان	**0.372 0.000	**0.438 0.000	**0.452 0.000	1				
التعاطف	**0.348 0.000	**0.520 0.000	**0.564 0.000	**0.489 0.000	1			
الرضا	**0.504 0.000	**0.449 0.000	**0.453 0.000	**0.482 0.000	**0.519 0.000	1		
الولاء	**0.466 0.000	**0.615 0.000	**0.572 0.000	**0.542 0.000	**0.560 0.000	**0.494 0.000	1	
الربحية	**0.361 0.000	**0.469 0.000	**0.483 0.000	**0.422 0.000	**0.441 0.000	**0.508 0.000	**0.480 0.000	1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01

يمثل الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث المستقلة والتي تشمل أبعاد جودة الخدمة المصرفية وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وبين متغيرات البحث التابعة وهي رضا الزبائن وولاء الزبائن والربحية وذلك في عينة البحث من مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط كاندل بهدف التوصل إلى معرفة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات. وما نلاحظه من هذه المصفوفة أن هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

## خلاصة

ساهمت عمليات الإصلاح التي شهدتها القطاع المصرفي الجزائري في تحسين أداء البنوك، حتى وإن كانت نتائج هذا الأداء غير كافية للتوافق مع المعايير العالمية بشكل سليم؛ كما سجل أداء القطاع المصرفي الجزائري نتائج متباينة بين البنوك العمومية والخاصة، فعلى الرغم من هيمنة البنوك العمومية على غالبية هيكل القطاع المصرفي من حيث حجم الودائع والقروض إلا أن البنوك الخاصة تتفوق على نظيراتها العمومية في مؤشرات كفاية رأس المال وهوامش الوساطة والربح.

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المستخرجة من الاستبيانات التي وزعت على عينتي البحث من زبائن وموظفي البنوك التجارية الجزائرية - حالة بنوك ولاية قسنطينة- توصلنا إلى أن تقييم زبائن البنوك التجارية محل البحث لجودة الخدمة المقدمة لهم من ناحية أبعادها المختلفة كان تقييما إجماليا متوسطا؛ في حين كان تقييم مديري وموظفي البنوك التجارية محل البحث لجودة الخدمة المقدمة لزبائنهم من ناحية أبعادها المختلفة تقييما إجماليا جيدا وهو ما يوضح وجود فجوة بين ما يدركه هؤلاء الموظفين حول ما يقدمونه لزبائنهم.

لقد احتل بعد الاعتمادية المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية محل البحث حسب إجابات أفراد العينة المختارة من الزبائن وبوزن نسبي جيد، في حين احتل بعد الاستجابة المرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط. كما استحوذ بعد الاعتمادية على المرتبة الأولى في ترتيب أبعاد جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية محل البحث حسب إجابات أفراد العينة المختارة من المديرين والموظفين وبوزن نسبي جيد، وقد جاء بعد الملموسية في الرتبة الأخيرة حسب إجابات أفراد عينة الموظفين وبوزن نسبي متوسط.

جاءت درجة رضا الزبائن عن جودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنوك التجارية محل البحث متوسطة؛ في حين جاء الوزن النسبي لتقييم مديري وموظفي البنوك التجارية المبحوثة لرضا الزبائن جيدا. أما درجة ولاء الزبائن للبنوك التجارية المبحوثة فكانت متوسطة؛ في حين كانت درجة ولاء الزبائن لهذه البنوك من وجهة نظر مديري وموظفي هذه البنوك جيدة. كما أن أهم فقرات الربحية كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة المديرين والموظفين في هذا البحث جاءت بوزن نسبي جيد.

## الفصل الرابع

### اختبار فرضيات البحث

## تمهيد

إن تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من خلال الوصول إلى رضا الزبائن وولائهم يمر حتما عبر جودة الخدمة المصرفية، وبالتالي فمن خلال استمارة البحث ظهر الارتباط الكبير بين الجودة والرضا والولاء والربحية، وعليه فالبنوك التجارية الجزائرية مطالبة بتحسين جودة خدماتها للوصول إلى رضا زبائنهم ومن ثم ولاءهم للبنوك ولخدماتها وبالتالي زيادة ربحيتها.

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات البحث في إطار الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها؛ حيث قامت الباحثة باعتماد أسلوب تحليل الانحدار (**Analysis of regression**) لاختبار فرضيات البحث، وقد استخدمنا اختبار الانحدار الخطي المتعدد (أسلوب **Stepwise**) لاختبار الفرضية الرئيسية، في حين اعتمدنا على اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الجزئية.

وقد قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة الزبائن؛

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة المديرين والموظفين.

## المبحث الأول: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة الزبائن

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات البحث في إطار الأهداف التي سعى البحث إلى تحقيقها؛ ونريد هنا أن نوضح بعض الجوانب المرتبطة بطريقة اختبار الفرضيات، حيث قامت الباحثة باعتماد أسلوب تحليل الانحدار (Analysis of regression) لاختبار فرضيات البحث، ولقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك عند مستوى ثقة (0.95)؛
- ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك عند مستوى ثقة (0.95).

إن اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومعرفة معالمه من خلال قيمة اختبار فيشر (F)، توصلنا إلى أن يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وذلك إذا كانت قيمة (F) معنوية. أما في حالة عدم معنوية (F) فإن ذلك يدل على أن جميع الآثار التي تحدث في المتغير التابع تعود للمتغير العشوائي.

وقبل اختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الجزئية كمرحلة أولى، ثم الفرعية كمرحلة ثانية، وفي الأخير يتم اختبار الفرضية الرئيسية.

كما ستقوم الباحثة باستخدام اختبار ستودنت (T-Test) لاختبار مكونات الفرضية، فإذا كانت معنوية معناه المتغير المستقل معنوي، ويتم اقضاء باقي المتغيرات التي لم تثبت معنويتها، لأنه لا يمكن الحكم أو التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل الذي ليست له معنوية. وستكون قاعدة القرار، أننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة (t) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى ثقة (0.95) ودرجات حرية (n-1).

كما توصلت الباحثة من اختبار الفرضيات إلى أن قيم (Beta) في كل فرضية كانت موجبة، مما يدل على أن العلاقة موجبة بين كل متغير مستقل على حد والمتغير التابع.

### المطلب الأول: فرضيات البحث

يقوم البحث على اختبار مجموعة من الفرضيات، والتي سنحاول اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضيات الفرعية وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسية.

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-1: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لعينة الزبائن

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.474	0.688	0.000	17.881	0.000	319.745	0.407	7.513	رضا الزبائن
0.422	0.650	0.000	16.114	0.000	259.661	0.367	7.574	ولاء الزبائن
0.509	0.714	0.000	19.188	0.000	368.160	0.774	15.087	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

حيث أن: بعد الملموسية (tang)، بعد الاعتمادية (fiab)، بعد الاستجابة (servi)، بعد الأمان والثقة (assura) و بعد التعاطف (empa)، رضا الزبون (SC)، ولاء الزبون (FC)، (PRO) الربحية، الميزة التنافسية (AVC).

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{11}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

من نتائج الجدول رقم 4-1 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.881) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-1 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الملموسية ورضا الزبائن وقدره 68.8% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.474$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الملموسية) تفسر ما نسبته 47.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على رضا الزبائن.

كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية

النموذج. وبالتالي يمكن القول إن النموذج الذي يمثل أثر بعد الملموسية على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 7.513 + 0.407 \text{tang}$$

## 2. الفرضية الجزئية الثانية:

$H_{12}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الملموسية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

من نتائج الجدول رقم 1-4 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (16.114) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 1-4 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الملموسية و ولاء الزبائن وقدره 65% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.422$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الملموسية) تفسر ما نسبته 42.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الملموسية على ولاء الزبائن.

كما يؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي هو قيمة F الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الملموسية على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 7.574 + 0.367 \text{tang}$$

## 3. الفرضية الفرعية الأولى

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

نلاحظ من الجدول رقم 1-4 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الملموسية و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 71.4%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.509$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الملموسية) تفسر ما نسبته 50.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(19.188)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة F الدالة إحصائيا

لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج، ومعامله موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 15.087 + 0.774tang$$

### ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم 4-2، لقد تم اختبار الفرضية الفرعية وعرض نتائجها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4-2: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لعينة الزبائن

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.207	0.455	0.000	9.637	0.000	92.875	0.285	8.779	رضا الزبائن
0.415	0.644	0.000	15.856	0.000	251.421	0.385	6.415	ولاء الزبائن
0.340	0.583	0.000	13.531	0.000	183.090	0.670	15.194	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{21}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدها الاعتمادية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية. بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.637) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-2 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية ورضا الزبائن وقدره 45.5% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,207$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 20.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها الاعتمادية على رضا الزبائن. وما يؤكد على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط

معنوي هو قيمة F الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاعتمادية على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 8.779 + 0.285 \text{ fiab}$$

## 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H<sub>22</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدها الاعتمادية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-2 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية وولاء الزبائن قدره 64.4% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.415) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 41.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(15.856)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها الاعتمادية على ولاء الزبائن، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاعتمادية على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 6.415 + 0.385 \text{ fiab}$$

## 3. الفرضية الفرعية الثانية

H<sub>2</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى (α ≤ 0.05) لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-2 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 63.1%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.340) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 58.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(13.531)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا

لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقرر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 15.194 + 0.670fiab$$

### ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-3: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لعينة الزبائن

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.310	0.556	0.000	12.620	0.000	159.253	0.469	8.035	رضا الزبائن
0.316	0.562	0.000	12.800	0.000	163.828	0.452	7.677	ولاء الزبائن
0.355	0.596	0.000	13.977	0.000	195.364	0.921	15.713	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية أعلاه، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (مفردة ومجمعة) كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{31}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.620) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 5-3 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاستجابة ورضا الزبائن وقدره 55.6% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,310$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاستجابة) تفسر ما نسبته 31% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الاستجابة على رضا الزبائن، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل

من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاستجابة على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 8.035 + 0.469servi$$

### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

$H_{32}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الاستجابة على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-3 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الاستجابة وولاء الزبائن وقدره 56.2% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.316$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الاستجابة) تفسر ما نسبته 31.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(12.800)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الاستجابة على ولاء الزبائن، خاصة وأن قيمة ( $F$ ) بلغت (163.828) وهي دالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاستجابة على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 7.677 + 0.452servi$$

### 3. الفرضية الفرعية الثالثة

$H_3$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-3 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الاستجابة و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 59.6%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.355$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الاستجابة) تفسر ما نسبته 35.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(13.977)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة  $F$  الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 15.713 + 0.921servi$$

#### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم 4-4: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لعينة الزبائن

أبعاد الميزة التنافسية	الثابت $\alpha$	المعامل B	F	Sig F	t	Sig t	R	R <sup>2</sup>
رضا الزبائن	5.618	0.606	174.623	0.000	13.214	0.000	0.574	0.330
ولاء الزبائن	5.077	0.604	199.105	0.000	14.110	0.000	0.599	0.359
الدرجة الكلية	10.694	1.210	227.531	0.000	15.084	0.000	0.625	0.391

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{41}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الثقة والأمان على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية. بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (13.214) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-4 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الأمان والثقة ورضا الزبائن وقدره 57.4% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.330$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 33% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الأمان والثقة على رضا الزبائن. ويزيد من هذا التأكيد هو قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الأمان والثقة على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 5.618 + 0.606assura$$

## 2. الفرضية الجزئية الثانية:

$H_{42}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية. أظهرت نتائج الجدول رقم 4-4 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الأمان والثقة وولاء الزبائن وقدره 59.9%، واستنادا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.359$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 35.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(14.110)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الأمان والثقة على ولاء الزبائن.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الأمان والثقة على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعء الأمان والثقة على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 5.077 + 0.604assura$$

## 3. الفرضية الفرعية الرابعة

$H_4$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعء الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-4 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الأمان والثقة و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 62.5%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.391$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 39.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(15.084)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 10.694 + 1.210assura$$

### خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم 4-5.

جدول رقم 4-5: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة لعينة الزبائن

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.411	0.641	0.000	15.731	0.000	247.455	0.608	5.738	رضا الزبائن
0.356	0.597	0.000	14.020	0.000	196.568	0.541	6.073	ولاء الزبائن
0.436	0.660	0.000	16.555	0.000	274.060	1.149	11.811	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{51}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد التعاطف على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (15.731) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-5 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف ورضا الزبائن وقدره 64.1% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.411$ ) يلاحظ أن نسبة 41.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا) سببها التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على رضا الزبائن، وما يدعم ذلك هو قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد التعاطف على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 5.738 + 0.608empa$$

## 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H52 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد التعاطف على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-5 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف وولاء الزبائن وقدره 59.7% كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.356$ ) أظهرت أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 35.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(14.020)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على ولاء الزبائن، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد التعاطف على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 6.073 + 0.541empa$$

## 3. الفرضية الفرعية الخامسة

H5 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-5 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 66%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.436$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 43.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(16.555) ، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 11.811 + 1.149empa$$

## المطلب الثاني: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار (F) الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذات المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 1 و 2 و 3 و 4 و 5 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

### أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

يعد أسلوب stepwise تطويراً لأسلوب الحذف الأمامي، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إدخال المتغيرات المستقلة للنموذج واحداً تلو الآخر، والخطوة الأولى تبدأ بحساب معامل الارتباط البسيط أو مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة، ويتم اختيار المتغير المستقل الذي له أعلى معامل ارتباط مع المتغير التابع من بين جميع المتغيرات [الجاعوني، 2008، ص 245].

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الملموسية لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.688$ )، وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف ( $R = 0.641$ )، ثم أضفنا بعد الأمان ( $R = 0.574$ )، بعدها أدخلنا بعد الاستجابة ( $R = 0.556$ )، وأخيراً أضفنا بعد الاعتمادية ( $R = 0.455$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

جدول رقم 4-6: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
				المعالم المعيارية	المعامل B			
0.000	319.745	0.000	19.890		0.378	7.513	الثابت	1
		0.000	17.881	0.688	0.023	0.407	بعد الملموسية	
0.000	315.136	0.000	7.760		0.445	3.456	الثابت	2
		0.000	15.033	0.519	0.020	0.307	بعد الملموسية	
		0.000	12.800	0.442	0.033	0.419	بعد التعاطف	
		0.000	4.613		0.499	2.301	الثابت	3
		0.000	13.500	0.472	0.021	0.280	بعد الملموسية	

0.000	229.577	0.000	9.749	0.365	0.036	0.346	بعد التعاطف	4
		0.000	4.655	0.178	0.040	0.188	بعد الأمان	
0.000	177.317	0.000	4.335		0.497	2.155	الثابت	
		0.000	12.387	0.446	0.021	0.264	بعد الملموسية	
		0.000	8.377	0.329	0.037	0.312	بعد التعاطف	
		0.000	4.117	0.159	0.041	0.167	بعد الأمان	
		0.006	2.761	0.107	0.033	0.090	بعد الاستجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

الرضا: متغير تابع

حيث أن: بعد الملموسية (tang)، بعد الاعتمادية (fiab)، بعد الاستجابة (servi)، بعد الأمان والثقة (assura) و بعد التعاطف (empa)، رضا الزبون (SC)، ولاء الزبون (FC)، الميزة التنافسية (AVC).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت بـ 17.881 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 319.745 والدالة إحصائياً بـ 0.000، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$SC = 7.513 + 0.407 \text{ tang} \quad \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 40.7%، أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية فإنها سوف تمثل 7.513.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول. ومن الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الاختبار (t) بلغت (12,800) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج (1) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$SC = 3.456 + 0.307 \text{ tang} + 0.419 \text{ empa} \quad \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم (2) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 30.7%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 41.9%، وهي علاقة طردية بين البعدين والرضا. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية وعامل التعاطف فإنها سوف تمثل 3.456.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (4,655) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (3) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاث متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$SC = 2.301 + 0.280 \text{ tang} + 0.346 \text{ empa} + 0.188 \text{ assura} \dots\dots\dots(3)$$

تبين المعادلة رقم (3) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 28%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 34.6%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير رضا الزبائن بنسبة 18.8%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الثلاث والرضا. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية والتعاطف والأمان فإنها سوف تمثل 2.301.

المرحلة الرابعة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الاستجابة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (2,761) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (4) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) و (3) لأنه ثبت معنويته بوجود أربعة متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$SC = 2.155 + 0.264 \text{ tang} + 0.312 \text{ empa} + 0.167 \text{ assura} + 0.090 \text{ servi} \dots\dots\dots(4)$$

تبين المعادلة رقم (4) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 26.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بنسبة 31.2%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير رضا الزبائن بنسبة 16.7%، وفي حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى تغير رضا الزبائن بنسبة 9%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الأربعة والرضا. أما باقي التغيرات التي تحدث في الرضا هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 2.155.

المرحلة الخامسة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاعتمادية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث والرابع. ومن الجدول أعلاه يلاحظ أن هذا البعد قد تم حذفه من خلال اتباع طريقة الانحدار المتعدد وبالتالي يعتبر النموذج الرابع أفضل نموذج، وسوف يتم اختياره.

## ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الأخير الذي ضم أربع متغيرات، وبقي معنوي ومن خلال اختبار (t) الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة؛

#### جدول رقم 4-7: معنوية النموذج المقترح للرضا في عينة الزبائن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
4	0.818	0.668	0.570	177.317	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

حيث أن: (F) SIG : مستوى الدلالة (المعنوية)

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 66.8% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضاً معنوية النموذج من خلال اختبار (F) التي قدرت ب (177.317) بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

### 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من الاختبارات الشائعة الاستخدام للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، فإذا اقتربت من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقترب من (4)، وينعدم وجوده عند القيمة الوسطية للمعاملة (D.W.) [راشد، 2006، ص 124-125].

كما يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة والتي بلغت 1.917 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $4 - du < DW < du$  أي  $1.917 < 2.282 < 1.820$  [جدول (D.W.)، ص 5].

### 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance ، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-8: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.375	0.727	بعد الملموسية
1.637	0.611	بعد التعاطف
1.573	0.636	بعد الأمان والثقة
1.595	0.627	بعد الاستجابة

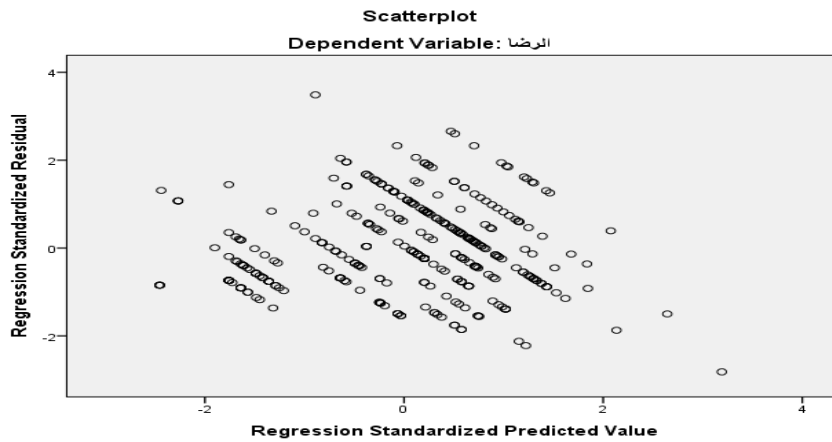
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10 وهي تتراوح بين (1.375- 1.637)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.611- 0.727) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبقايا، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدره بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-1: التمثيل البياني للبقايا غير المعيارية مع التوقعات المعيارية للرضا



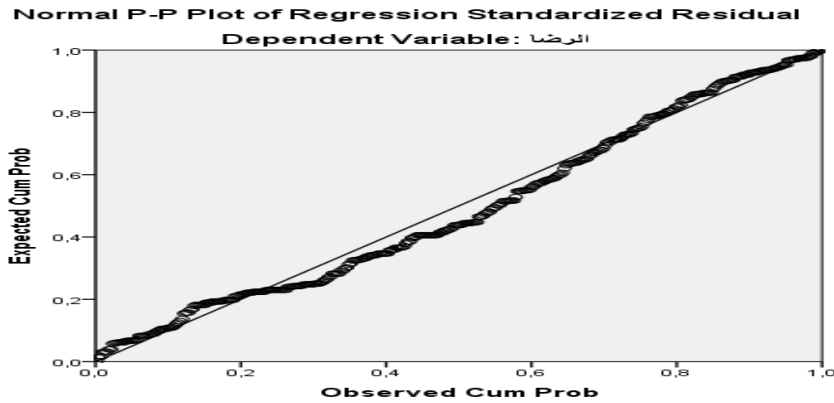
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

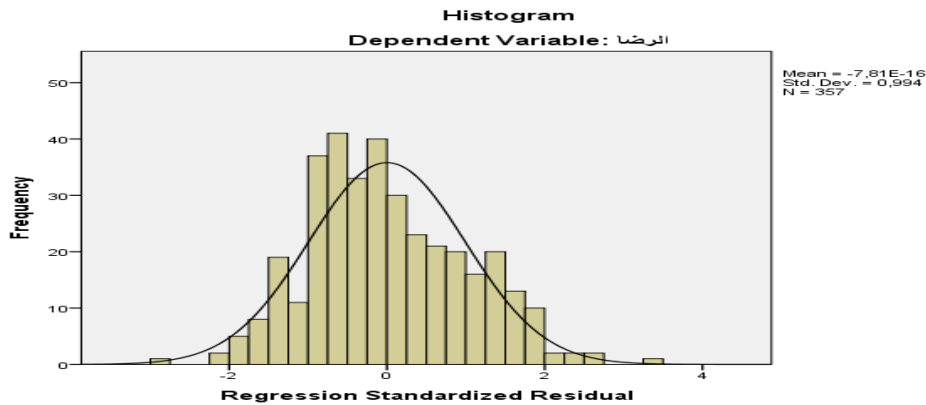
شكل رقم 4-2: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل التالي.

شكل رقم 4-3: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي. بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 5).

## المطلب الثالث: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار (F) الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذاة المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 1 و 2 و 3 و 4 و 5 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

### أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الملموسية لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.650$ )، وبعدها قمنا بإدخال بعد الاعتمادية ( $R = 0.644$ )، ثم أضفنا بعد الأمان والثقة ( $R = 0.599$ )، بعدها أدخلنا بعد التعاطف ( $R = 0.597$ )، وأخيراً أضفنا بعد الاستجابة ( $R = 0.562$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

جدول رقم 4-9: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن

النموذج	المتغيرات غير المعيارية		المتغيرات المعيارية	F	مستوى المعنوية
	المعامل B	الخطأ المعياري			
1	7.574	0.378		259.661	0.000
	0.367	0.023	0.650		0.000
2	4.680	0.417		236.298	0.000
	0.253	0.022	0.448		0.000
	0.261	0.023	0.436		0.000

0.000	197.648	0.000	5.277		0.487	2.571	الثابت	3
		0.000	9.869	0.375	0.021	0.212	بعد الملموسية	
		0.000	8.572	0.336	0.023	0.201	بعد الاعتمادية	
		0.000	7.219	0.277	0.039	0.279	بعد الأمان	
0.000	178.579	0.001	3.346		0.480	1.607	الثابت	4
		0.000	9.332	0.338	0.020	0.191	بعد الملموسية	
		0.000	8.076	0.301	0.022	0.180	بعد الاعتمادية	
		0.000	4.466	0.175	0.039	0.176	بعد الأمان	
		0.000	6.776	0.253	0.034	0.229	بعد التعاطف	
0.000	149.690	0.002	3.055		0.475	1.452	الثابت	5
		0.000	8.350	0.307	0.021	0.174	بعد الملموسية	
		0.000	8.017	0.295	0.022	0.176	بعد الاعتمادية	
		0.000	3.912	0.153	0.039	0.154	بعد الأمان والثقة	
		0.000	5.403	0.210	0.035	0.190	بعد التعاطف	
		0.001	3.455	0.132	0.031	0.106	بعد الاستجابة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

الولاء: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت ب(16.114) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 259.661 والدالة إحصائيا ب0.000، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$FC = 7.574 + 0.367 \text{ tang} \quad \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم(1) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 36.7%، أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية فإنها سوف تمثل 7.574.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد الاعتمادية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد الاعتمادية قد بلغت (11.109) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج(1) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$FC = 4.680 + 0.253 \text{ tang} + 0.261 \text{ fiab} \quad \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم(2) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 25.3%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 26.1%، وهي علاقة طردية بين البعدين والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاعتمادية وعامل الملموسية فإنها سوف تمثل 4.680.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (7.219) بمستوى دلالة 0.046 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (3) الذي هو أفضل من النموذج (1) و(2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاث متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$FC= 2.571+ 0.212 \text{ tang} + 0.201 \text{ fiab} + 0.279 \text{ assura} \dots\dots\dots(3)$$

تبين المعادلة رقم(3) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 21.2%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 20.1%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن بنسبة 27.9%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الثلاث والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية والاعتمادية والأمان فإنها سوف تمثل 2.571.

المرحلة الرابعة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (6.776) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي ، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (4) أفضل من (1) و(2) و(3) لأنه ثبت معنويته بوجود أربعة متغيرات ، ونمثله في المعادلة التالية:

$$FC= 1.607+ 0.191 \text{ tang} + 0.180 \text{ fiab} + 0.176 \text{ assura} + 0.229 \text{ empa} \dots\dots\dots(4)$$

تبين المعادلة رقم(4) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 19.1%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة ولاء الزبائن بنسبة 18%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن بنسبة 17.6%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة

22.9%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الأربعة والرضا. أما باقي التغيرات التي تحدث في الولاء هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 1.607.

المرحلة الخامسة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاستجابة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث والرابع؛ ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (3.455) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث والرابع حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (5) الذي هو أفضل من النموذج (1) و(2) و(3) و(4) لأنه ثبت معنويته بوجود خمس متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$FC = 1.452 + 0.174 \text{ tang} + 0.176 \text{ fiab} + 0.154 \text{ assura} + 0.190 \text{ empa} + 0.106 \text{ servi} \dots\dots\dots(5)$$

تبين المعادلة رقم (5) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 17.4%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 17.6%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة ولاء الزبائن بنسبة 15.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 19%، وفي حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 10.6%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الخمسة والولاء. أما باقي التغيرات التي تحدث في الولاء هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 1.452.

### ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الأخير الذي ضم خمس متغيرات معنوية، ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

#### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة؛

جدول رقم 4-10: معنوية النموذج المقترح

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
5	0.825	0.681	0.676	149.690	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 68.1% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار (F) التي قدرت ب 149.690 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

## 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من بين أهم وأدق الاختبارات الخاصة بالارتباط الذاتي وأكثرها شيوعا، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت 1.917 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $4 - du < DW < du$  أي  $1.820 < 1.917 < 2.282$  [جدول (D.W.) ، ص 5].

## 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance ، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-11: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.489	0.672	بعد الملموسية
1.488	0.672	بعد الاعتمادية
1.685	0.594	بعد الأمان
1.658	0.603	بعد التعاطف
1.599	0.625	بعد الاستجابة

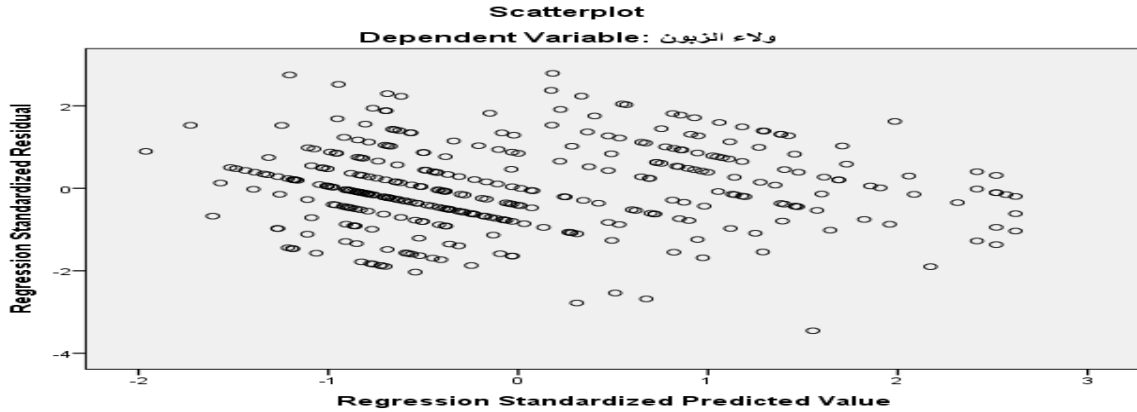
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10 وهي تتراوح بين (1.488- 1.685)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.603- 0.672) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشرا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

#### 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدرة بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-4: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



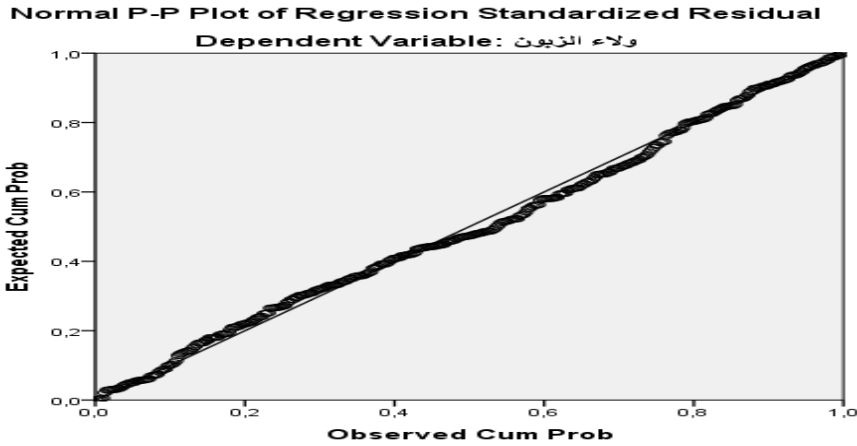
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي؛ الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

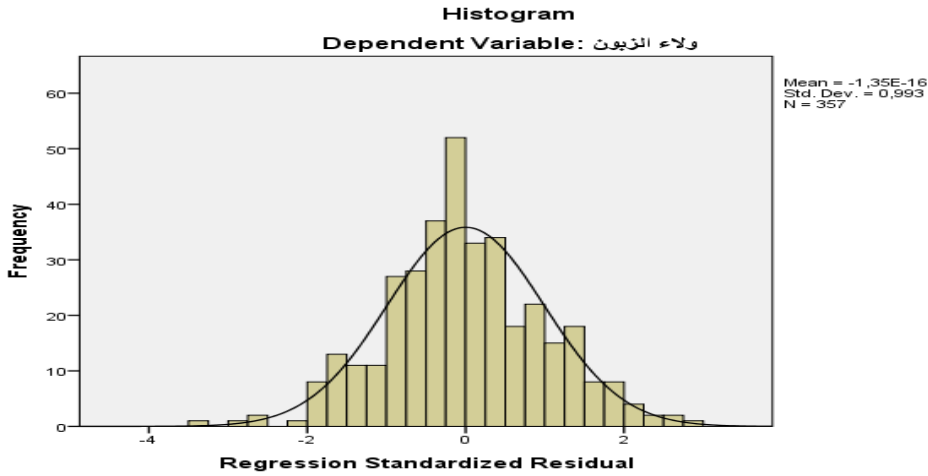
شكل رقم 4-5: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل التالي.

شكل رقم 4-6: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 5)

## المطلب الرابع: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار F الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذاة المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 1 و 2 و 3 و 4 و 5 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

### أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الملموسية لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.714$ )، وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف ( $R = 0.660$ )، ثم أضفنا بعد الأمان ( $R = 0.625$ )، بعدها أدخلنا بعد الاستجابة ( $R = 0.596$ )، وأخيراً أضفنا بعد الاعتمادية ( $R = 0.583$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

### جدول رقم 4-12: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				المعامل المعيارية	المعامل الخطأ المعيارية		
0.000	368.160	0.000	22.544		0.669	15.087	1
		0.000	19.188	0.714	0.040	0.774	بعد الملموسية
0.000	383.272	0.000	9.742		0.766	7.457	2
		0.000	16.684	0.540	0.035	0.586	بعد الملموسية
		0.000	14.003	0.453	0.056	0.789	بعد التعاطف
0.000	301.996	0.000	5.634		0.832	4.690	3
		0.000	15.048	0.479	0.035	0.520	بعد الملموسية
		0.000	10.349	0.352	0.059	0.613	بعد التعاطف
		0.000	6.689	0.232	0.067	0.450	بعد الأمان
0.000	239.167	0.000	5.299		0.821	4.351	
		0.000	13.745	0.446	0.035	0.484	بعد الملموسية

		0.000	8.685	0.307	0.062	0.535	بعد التعاطف	4
		0.000	6.002	0.208	0.067	0.403	بعد الأمان	
		0.000	3.864	0.135	0.054	0.208	بعد الاستجابة	
0.000	207.278	0.000	4.431		0.813	3.603	الثابت	5
		0.000	12.294	0.403	0.036	0.437	بعد الملموسية	
		0.000	8.343	0.288	0.060	0.502	بعد التعاطف	
		0.000	4.761	0.166	0.067	0.321	بعد الأمان	
		0.000	3.737	0.127	0.052	0.196	بعد الاستجابة	
		0.000	4.709	0.154	0.038	0.177	بعد الاعتمادية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

الميزة التنافسية: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت ب(19.188) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 368.160 والدالة إحصائياً ب0.000 ، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$AVC = 15.087 + 0.774 \text{ tang} \quad \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم(1) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 77.4%، أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية فإنها سوف تمثل 15.087.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعء التعاطف قد بلغت (14.003) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج(1) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$AVC = 7.457 + 0.586 \text{ tang} + 0.789 \text{ empa} \quad \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم(2) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 58.6%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الميزة التنافسية بنسبة 78.9%، وهي علاقة طردية بين البعدين والميزة التنافسية. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية وعامل التعاطف فإنها سوف تمثل 7.457.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (6.689) بمستوى دلالة 0.000

وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (3) أفضل من (1) و (2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاث متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$AVC = 4.690 + 0.520 \text{ tang} + 0.613 \text{ empa} + 0.450 \text{ assura} \dots\dots\dots(3)$$

يبين النموذج رقم (3) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 52%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الميزة التنافسية بنسبة 61.3%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة الميزة التنافسية بنسبة 45%، وهي علاقة طردية بين الأبعاد الثلاث والميزة التنافسية. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية وعامل التعاطف وعامل الأمان فإنها سوف تمثل 4.690.

المرحلة الرابعة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الاستجابة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث؛ ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (3.864) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (4) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) و (3) لأنه ثبت معنويته بوجود أربعة متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$AVC = 4.351 + 0.484 \text{ tang} + 0.535 \text{ empa} + 0.403 \text{ assura} + 0.208 \text{ servi} \dots\dots\dots(4)$$

تبين المعادلة رقم (4) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن لك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 48.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن لك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 53.5%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 40.3%، وفي حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 20.8%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الأربعة والميزة التنافسية. أما باقي التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 4.351.

المرحلة الخامسة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاعتمادية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث والرابع؛ ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (4.709) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي ، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث والرابع حيث أنها لم تتأثر،

ومن ثم قبول النموذج (5) أفضل من (1) و(2) و(3) و(4) لأنه ثبت معنويته بوجود خمس متغيرات ، ونمّله في المعادلة التالية:

$$AVC = 3.603 + 0.437 \text{ tang} + 0.502 \text{ empa} + 0.321 \text{ assura} + 0.196 \text{ servi} + 0.177 \text{ fiab} \dots\dots(5)$$

تبين المعادلة رقم(5) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية سترتفع بنسبة 43.7%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة الميزة التنافسية بنسبة 50.2%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية ستتغير بنسبة 32.1%، وفي حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الميزة التنافسية بنسبة 19.6%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 17.7%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الخمسة والميزة التنافسية. أما باقي التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 3.603.

### ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الخامس الذي ضم كل المتغيرات، وبقي معنوي ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

#### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار ( F ) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة ( sig F ) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة؛

جدول رقم 4-13: معنوية النموذج المقترح

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
5	0.864	0.747	0.743	207.278	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 74.7% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضاً معنوية النموذج من خلال اختبار ( F ) التي قدرت بـ 207.278 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار الخطي المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

## 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت 2.024 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $4-du < DW < du$  أي  $1.820 < 2.024 < 2.282$  [جدول (D.W.)، ص 5].

## 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-14: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.489	0.672	بعد الملموسية
1.658	0.603	بعد التعاطف
1.685	0.594	بعد الأمان
1.599	0.625	بعد الاستجابة
1.488	0.672	بعد الاعتمادية

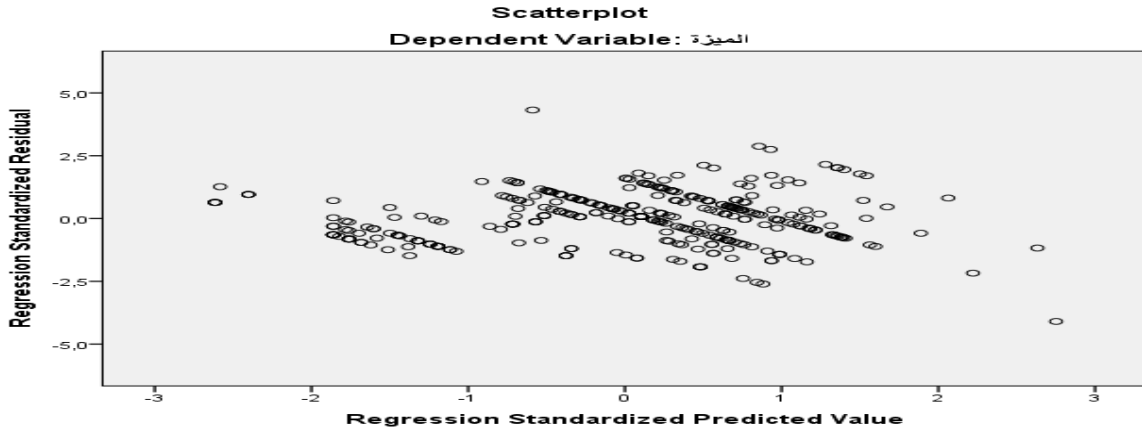
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10 وهي تتراوح بين (1.488-1.685)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.603-0.672) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

## 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدرة بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-7: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



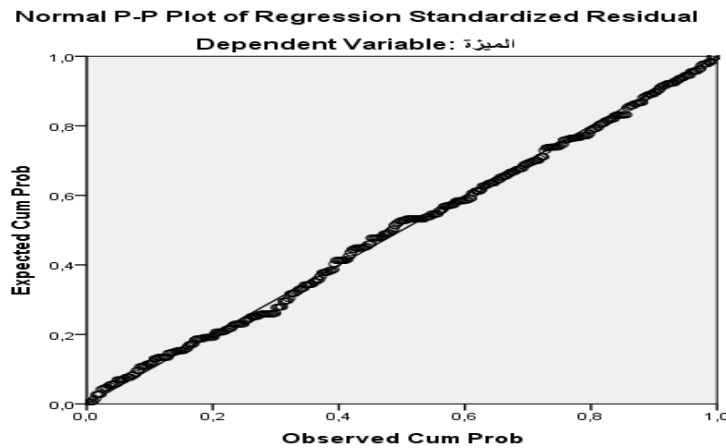
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

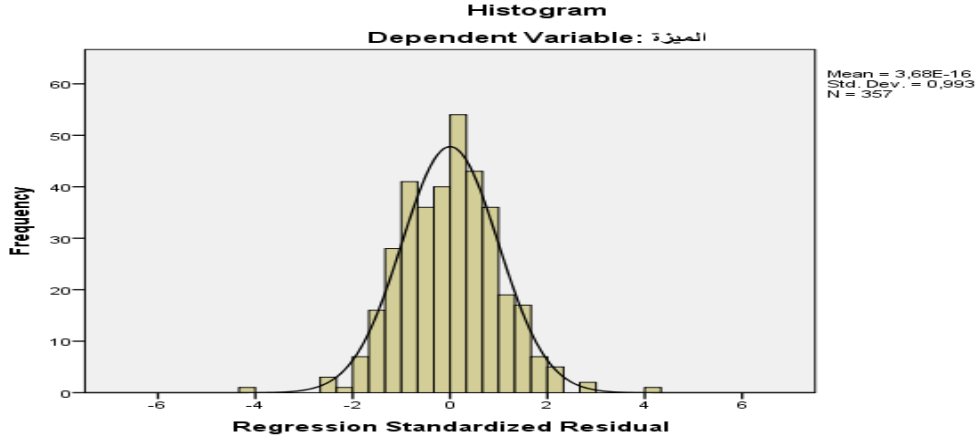
شكل رقم 4-8: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل أدناه.

شكل رقم 4-9: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي. بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 5).

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة المديرين والموظفين

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات البحث المتعلقة بعينة المديرين والموظفين؛ ونريد هنا أن نوضح بعض الجوانب المرتبطة بطريقة اختبار الفرضيات، حيث قامت الباحثة باعتماد أسلوب تحليل الانحدار (Analysis of regression) لاختبار فرضيات البحث، ولقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

- تقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك عند مستوى ثقة (0.95)؛
- ترفض الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وقيمة (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك عند مستوى ثقة (0.95).

كما ستقوم الباحثة باستخدام (T-Test) لاختبار مكونات الفرضية، حيث ستكون قاعدة القرار، أننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة (t) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى ثقة (0.95) ودرجات حرية (n-1).

كما توصلت الباحثة من اختبار الفرضيات إلى أن قيم (Beta) في كل فرضية كانت موجبة، مما يدل على أن العلاقة موجبة بين كل متغير مستقل على حد والمتغير التابع.

إن اختبار الدلالة الإحصائية للنموذج ومعرفة معالمه من خلال قيمة اختبار فيشر (F)، توصلنا إلى أن يوجد متغير مستقل واحد على الأقل يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وذلك إذا كانت قيمة (F) معنوية. أما في حالة عدم معنوية (F) فإن ذلك يدل على أن جميع الآثار التي تحدث في المتغير التابع تعود للمتغير العشوائي.

وقبل اختبار الفرضية الرئيسية سيتم اختبار الفرضيات الجزئية كمرحلة أولى، ثم الفرعية كمرحلة ثانية، وفي الأخير يتم اختبار الفرضية الرئيسية.

كما ستقوم الباحثة باستخدام اختبار ستودنت (T-Test) لاختبار مكونات الفرضية، فإذا كانت معنوية معناه المتغير المستقل معنوي، ويتم اقضاء باقي المتغيرات التي لم تثبت معنويتها، لأنه لا يمكن الحكم أو التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل الذي ليست له معنوية. وستكون قاعدة القرار، أننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ، وبالتالي قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة (t) المحسوبة والمستخرجة من نتائج برنامج SPSS أكبر من قيمة (t) الجدولية بمستوى ثقة (0.95) ودرجات حرية (n-1).

كما توصلت الباحثة من اختبار الفرضيات إلى أن قيم (Beta) في كل فرضية كانت موجبة، مما يدل على أن العلاقة موجبة بين كل متغير مستقل على حد والمتغير التابع.

### المطلب الأول: فرضيات البحث

يقوم البحث على اختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، والتي سنحاول اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضيات الفرعية وصولاً إلى اختبار الفرضية الرئيسية.

#### أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

جدول رقم: 4-15 تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لعينة الموظفين

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت α	أبعاد الميزة التنافسية
0.513	0.716	0.000	14.916	0.000	222.502	0.322	5.883	رضا الزبائن
0.375	0.613	0.000	11.256	0.000	126.690	0.261	7.009	ولاء الزبائن
0.260	0.510	0.000	8.604	0.000	74.033	0.349	17.989	الربحية
0.469	0.685	0.000	13.665	0.000	186.721	0.932	30.881	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

H<sub>11</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

من نتائج الجدول رقم 4-15 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (14.916) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (4-15) وجود ارتباط إيجابي بين بعد الملموسية ورضا الزبائن وقدره 71.6% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0,513) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الملموسية) تفسر ما نسبته 51.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على رضا الزبائن، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الملموسية على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 5.883 + 0.322 \text{ tang}$$

### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H<sub>12</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

من نتائج الجدول رقم 4-15 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (11.256) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-15 وجود

ارتباط إيجابي بين بعد الملموسية و ولاء الزبائن وقدره 61.3% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.375$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الملموسية) تفسر ما نسبته 37.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على ولاء الزبائن. ومن خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) يتبين معنوية النموذج وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الملموسية على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

$H_{13}$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الملموسية على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية في عينة مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية.

من نتائج الجدول رقم 4-15 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (8.604) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-15 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الملموسية و الربحية وقدره 51% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.260$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الملموسية) تفسر ما نسبته 26% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الربحية). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على الربحية.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على الربحية في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الملموسية على الربحية معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$PRO = 17.989 + 0.349 \text{ tang}$$

### 4. الفرضية الفرعية الأولى

$H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-15 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الملموسية و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 68.5%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.469$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الملموسية) تفسر ما نسبته 46.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة

التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(13.665)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الملموسية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 30.881 + 0.932 \text{ tang}$$

#### ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.  
 لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم 4-16

تم اختبار الفرضية الفرعية وعرض نتائجها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 4-16: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لعينة الموظفين

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.194	0.440	0.000	7.122	0.000	50.725	0.215	9.626	رضا الزبائن
0.370	0.608	0.000	11.120	0.000	123.662	0.282	7.530	ولاء الزبائن
0.215	0.464	0.000	7.604	0.000	57.828	0.346	19.420	الربحية
0.324	0.569	0.000	10.064	0.000	101.274	0.843	36.576	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة) كما يلي:

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

$H_{21}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاعتمادية على رضا الزبائن حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية الجزائرية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (7.122) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-16 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية ورضا الزبائن وقدره 44% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0,194$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 19.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها اعتمادية على رضا الزبائن. وما يزيد من معنوية النموذج هو قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاعتمادية على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 9.626 + 0.215 \text{fiab}$$

### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

$H_{22}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدها اعتمادية على ولاء الزبائن حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية الجزائرية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-16 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية ولاء الزبائن وقدره 60.8% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.370$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 37% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب (11.120)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها اعتمادية على ولاء الزبائن. ومن خلال قيمة (F) نجد أنها ذات دلالة إحصائية لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وهو ما يزيد من التأكيد على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاعتمادية على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 7.530 + 0.282 \text{fiab}$$

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

$H_{23}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعدها اعتمادية على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي هذه البنوك.

من نتائج الجدول رقم 4-16 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (7.604) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-16 وجود

ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية و الربحية وقدره 46.4% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2= 0.215$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 21.5% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الربحية). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها الاعتمادية على الربحية. خاصة وأن قيمة (F) ذات دلالة إحصائية لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاعتمادية على الربحية معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{PRO} = 19.420 + 0.346\text{fiab}$$

#### 4. الفرضية الفرعية الثانية

$H_2$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-16 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاعتمادية و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 56.9%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.324$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاعتمادية) تفسر ما نسبته 32.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(10.064)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعدها الاعتمادية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$\text{AVC} = 36.576 + 0.843\text{fiab}$$

#### ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدها الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-17: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لعينة الموظفين

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت α	أبعاد الميزة التنافسية
0.422	0.650	0.000	12.420	0.000	154.251	0.535	6.805	رضا الزبائن
0.517	0.719	0.000	15.037	0.000	226.118	0.562	5.878	ولاء الزبائن
0.379	0.616	0.000	11.351	0.000	128.856	0.773	16.157	الربحية
0.563	0.750	0.000	16.477	0.000	271.481	1.870	28.840	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة (Sig t) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة).

#### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

H<sub>31</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده الاستجابة على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.420) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-17 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاستجابة ورضا الزبائن وقدره 65% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0.422) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاستجابة) تفسر ما نسبته 42.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعده الاستجابة على رضا الزبائن. وما يزيد من معنوية النموذج هو قيمة (F) (الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاستجابة على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 6.805 + 0.535servi$$

#### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H<sub>32</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعده الاستجابة على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-17 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاستجابة وولاء الزبائن وقدره 71.9% واستنادا لقيمة معامل التحديد البالغة ( $R^2=0.517$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاستجابة) تفسر ما نسبته 51.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(15.037)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الاستجابة على ولاء الزبائن.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الاستجابة على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاستجابة على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 5.878 + 0.562servi$$

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

$H_{33}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الاستجابة على تحقيق الربحية للبنوك حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية الجزائرية.

من نتائج الجدول رقم 4-17 يلاحظ أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة قد بلغت (11.351) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-17 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاستجابة و الربحية وقدره 61.6% ، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.379$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاستجابة) تفسر ما نسبته 37.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الربحية). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الاستجابة على الربحية. وخاصة بالنظر لقيمة (F) الدالة إحصائيا وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الاستجابة على الربحية معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$PRO = 16.157 + 0.773 servi$$

### 4. الفرضية الفرعية الثالثة

$H_3$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-17 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الاستجابة و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 75%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.563$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الاستجابة) تفسر ما نسبته 56.3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(16.477)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعده الاستجابة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري وموظفي هذه البنوك، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 28.840 + 1.870servi$$

#### رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.  
 $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.  
 لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

جدول رقم 4-18: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لعينة الموظفين

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.418	0.646	0.000	12.303	0.000	151.366	0.543	4.199	رضا الزبائن
0.460	0.678	0.000	13.394	0.000	179.388	0.541	3.714	ولاء الزبائن
0.280	0.529	0.000	9.062	0.000	82.114	0.679	14.442	الربحية
0.479	0.692	0.000	13.941	0.000	194.345	1.763	22.355	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة ( $t$ ) (Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة).

### 1. الفرضية الجزئية الأولى:

H<sub>41</sub> : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.303) وهي دالة إحصائية بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-18 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الأمان والثقة ورضا الزبائن وقدره 64.6% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>= 0.418) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 41.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الأمان والثقة على رضا الزبائن، وذلك ما تؤكد قيمة (F) الدالة إحصائية لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعء الأمان والثقة على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 4.199 + 0.543 \text{assura}$$

### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H<sub>42</sub> : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء الثقة والأمان على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-18 وجود ارتباط إيجابي بين بعء الأمان والثقة وولاء الزبائن وقدره 67.8% وبالرجوع لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.460) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعء الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 46% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب (13.394)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء الأمان والثقة على ولاء الزبائن.

وبالنظر لقيمة (F) نجد أنها ذات دلالة إحصائية لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعء الأمان والثقة على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 3.714 + 0.541 \text{assura}$$

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

H<sub>43</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد الثقة والأمان على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية في عينة مديري وموظفي البنوك.

من نتائج الجدول رقم 4-18 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.062) وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-18 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الأمان والثقة والربحية وقدره 52.9% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.280) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 28% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الربحية). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الأمان والثقة على الربحية. وما يزيد من تأكيد معنوية النموذج هو قيمة (F) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج؛ وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد الأمان والثقة على الربحية معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{PRO} = 14.442 + 0.679 \text{ assura}$$

### 4. الفرضية الفرعية الرابعة

H<sub>4</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-18 وجود ارتباط إيجابي بين بعد الأمان والثقة و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 69.2%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.479) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الأمان والثقة) تفسر ما نسبته 47.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب (13.941)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الأمان والثقة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة F الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$\text{AVC} = 22.355 + 1.763 \text{ assura}$$

**خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة**

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية أعلاه، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم 4-19.

**جدول رقم 4-19: تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة لعينة الموظفين**

R <sup>2</sup>	R	Sig t	t	Sig F	F	المعامل B	الثابت $\alpha$	أبعاد الميزة التنافسية
0.511	0.715	0.000	14.845	0.000	220.377	0.653	4.754	رضا الزبائن
0.508	0.713	0.000	14.763	0.000	217.956	0.619	4.752	ولاء الزبائن
0.384	0.533	0.000	9.143	0.000	83.590	0.743	16.251	الربحية
0.530	0.728	0.000	15.410	0.000	237.477	2.015	25.757	الدرجة الكلية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

لقد تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية، حيث يلاحظ أن قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى ثقة (95%)، كما أن قيمة ( $t$  Sig) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية (منفردة ومجمعة).

**1. الفرضية الجزئية الأولى:**

$H_{51}$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد التعاطف على رضا الزبائن حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية الجزائرية.

بالنسبة لرضا الزبائن، بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة (14.845) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-19 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف ورضا الزبائن وقدره 71.5% وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.511$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 51.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد الأمان والثقة على رضا الزبائن.

أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة ( $F$ ) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول

أن النموذج الذي يمثل أثر بعد التعاطف على رضا الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$SC = 4.754 + 0.653 \text{ empa}$$

### 2. الفرضية الجزئية الثانية:

H<sub>52</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي هذه البنوك.

أظهرت نتائج الجدول رقم 4-19 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف وولاء الزبائن وقدره 71.3% لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.508) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 50.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الولاء). ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الاختبار (t) التي قدرت ب(14.763)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء التعاطف على ولاء الزبائن. وما يزيد تأكيد معنوية النموذج هو قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد التعاطف على ولاء الزبائن معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$FC = 4.752 + 0.619 \text{ empa}$$

### 3. الفرضية الجزئية الثالثة:

H<sub>53</sub>: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعء التعاطف على تحقيق الربحية للبنوك التجارية الجزائرية في عينة مديري وموظفي البنوك.

من نتائج الجدول رقم 4-19 يلاحظ أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (9.143) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدر ب 0.000 أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أظهرت نتائج الجدول رقم 4-19 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف والربحية وقدره 53.3% وبالنظر لقيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>=0.384) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 38.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الربحية). ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء التعاطف على الربحية.

ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعء التعاطف على الربحية في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة (F) الدالة إحصائيا لأن مستوى دلالتها

أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج. وبالتالي يمكن القول أن النموذج الذي يمثل أثر بعد التعاطف على الربحية معنوي، ويمكن تحديد معالمه من خلال المعادلة التالية:

$$PRO = 16.251 + 0.743empa$$

#### 4. الفرضية الفرعية الخامسة

$H_5$ : يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية حسب وجهة نظر مديري و موظفي البنوك التجارية.

نلاحظ من الجدول رقم 4-19 وجود ارتباط إيجابي بين بعد التعاطف و تحقيق الميزة التنافسية وقدره 72.8%، وبالنظر لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0.530$ ) يلاحظ أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التعاطف) تفسر ما نسبته 53% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن اعتبار هذه العلاقة مقبولة إحصائياً بالنظر إلى قيمة الاختبار ( $t$ ) التي قدرت ب(15.410)، ما يزيد تأكيد ذلك هو مستوى دلالتها التي قدرت ب 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد هذا على أن نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي وبالتالي وجود أثر معنوي لبعد التعاطف على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال قيمة ( $F$ ) الدالة إحصائياً لأن مستوى دلالتها أقل من (5%) وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تقر بمعنوية النموذج، ومعالمه موضحة من خلال المعادلة الخطية التالية:

$$AVC = 25.757 + 2.015empa$$

### المطلب الثاني: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار F الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذات المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن

الجدول 15، 16، 17، 18 و19 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

### أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

يعد أسلوب stepwise تطويراً لأسلوب الحذف الأمامي، وتعتمد هذه الاستراتيجية على إدخال المتغيرات المستقلة للنموذج واحداً تلو الآخر، والخطوة الأولى تبدأ بحساب معامل الارتباط البسيط أو مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة، ويتم اختيار المتغير المستقل الذي له أعلى معامل ارتباط مع المتغير التابع من بين جميع المتغيرات [الجاغوني، 2008، ص245].

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الملموسية لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R= 0.716$ )، وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف ( $R= 0.715$ )، ثم أضفنا بعد الاستجابة ( $R= 0.650$ )، بعدها أدخلنا بعد الأمان ( $R= 0.646$ )، وأخيراً أضفنا بعد الاعتمادية ( $R= 0.440$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

جدول رقم 4-20: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن لعينة

#### الموظفين

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				المعامل المعيارية	المعامل غير المعيارية		
0.000	222.502	0.000	9.714		0.606	1	
		0.000	14.916	0.716	0.022	0.322	بعد الملموسية
0.000	222.157	0.000	3.770		0.603	2	
		0.000	10.490	0.476	0.020	0.214	بعد الملموسية
		0.000	10.415	0.473	0.041	0.432	بعد التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

الرضا: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت ب(14.916) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 222.502 والدالة إحصائياً ب0.000، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$SC = 5.883 + 0.322 \text{ tang} \quad (1)$$

يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 32.2%، أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الملموسية فإنها سوف تمثل 5.883.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول. ومن الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الاختبار (t) بلغت (10,415) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج (1) لأنه أثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$SC = 2.272 + 0.214 \text{ tang} + 0.432 \text{ empa} \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم (2) أنه في حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 21.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع رضا الزبائن بنسبة 43.2%، وهي علاقة طردية بين البعدين والرضا. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل التعاطف وعامل الأمان فإنها سوف تمثل 2.272.

ومن الجدول رقم 4-20 نلاحظ أنه ومن خلال اتباع طريقة stepwise فإنه تحصلنا على نموذجين فقط.

### ثانيا: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الثاني الذي ضم متغيرين، وبقي معنوي ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

#### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة؛

جدول رقم 4-21: معنوية النموذج المقترح

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
2	0.824	0.679	0.676	222.157	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 67.9% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضا معنوية النموذج من خلال اختبار F التي قدرت ب 222.157 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض

الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

## 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من بين أهم وأدق الاختبارات الخاصة بالارتباط الذاتي وأكثرها شيوعاً، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت 1.952 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $4 - du < DW < du$  أي تنتمي للمجال  $1.820 < 1.952 < 2.282$  [جدول (D.W.)، ص 5].

## 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance ، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-22: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.348	0.742	بعد الملموسية
1.348	0.742	بعد التعاطف

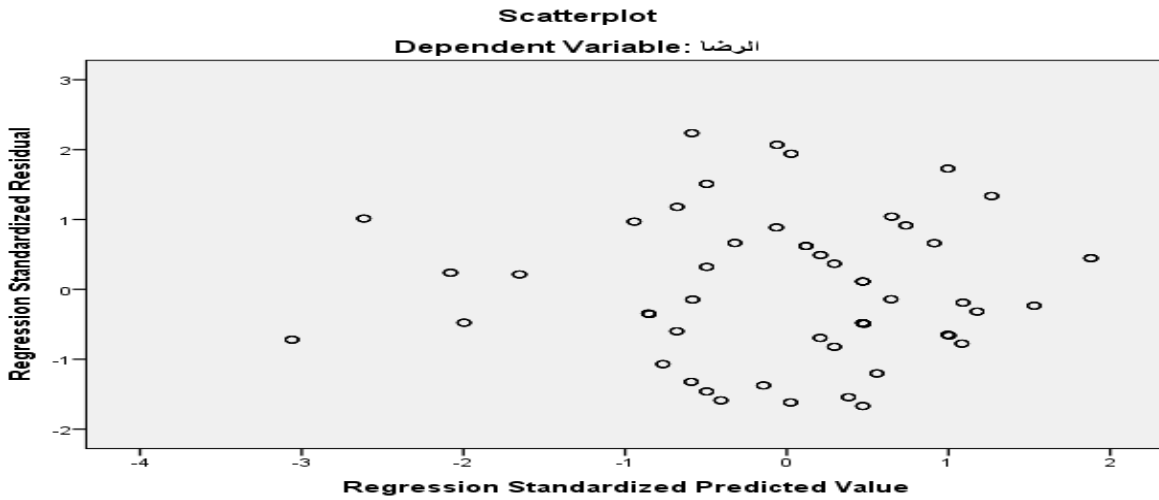
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وقد بلغت قيمة 1.348، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance بلغت قيمة 0.742 وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

## 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدرة بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-10: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



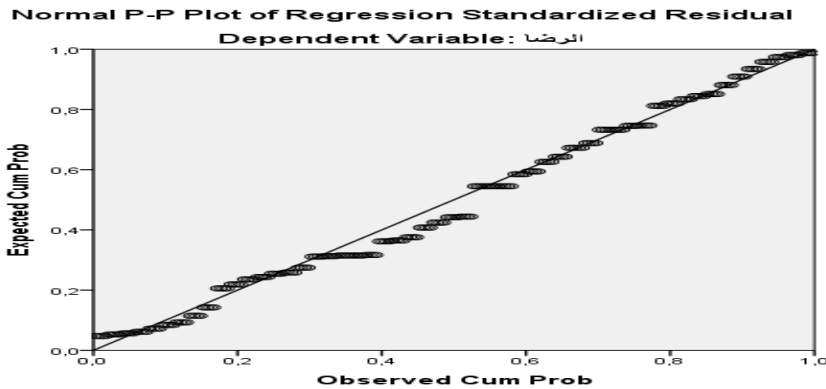
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، الناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

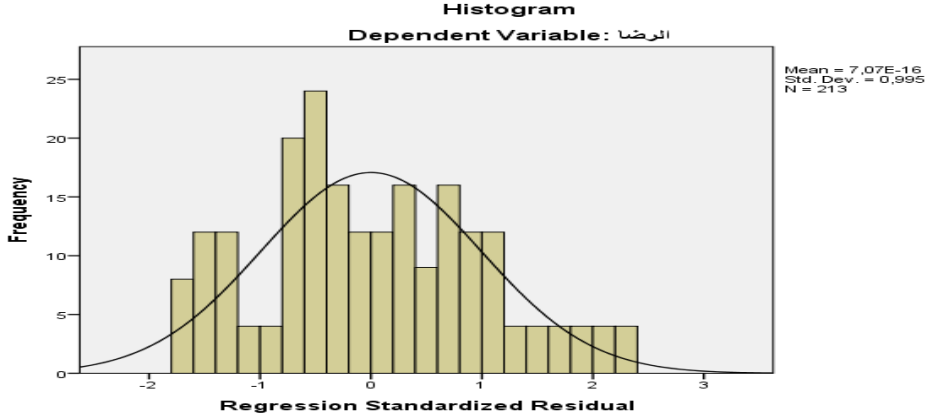
شكل رقم 4-11: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل أدناه.

شكل رقم 4-12: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي. بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 2).

### المطلب الثالث: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار F الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذاة المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 15، 16، 17، 18 و 19 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الاستجابة لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.719$ )،

وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف ( $R= 0.713$ )، ثم أضفنا بعد الأمان والثقة ( $R= 0.678$ )، بعدها أدخلنا بعد الملموسية ( $R= 0.613$ )، وأخيرا أضفنا بعد الاعتمادية ( $R= 0.608$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة.

جدول رقم 4-23: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
				المعامل المعيارية	المعامل الخطأ المعياري		
0.000	226.118	0.000	10.391		0.566	5.878	الثابت
		0.000	15.037	0.719	0.037	0.562	بعد الاستجابة
0.000	151.053	0.000	6.605		0.606	4.004	الثابت
		0.000	6.473	0.424	0.051	0.331	بعد الاستجابة
		0.000	6.099	0.400	0.057	0.347	بعد التعاطف
0.000	111.599	0.000	3.898		0.687	2.678	الثابت
		0.000	4.867	0.332	0.053	0.259	بعد الاستجابة
		0.000	4.369	0.301	0.060	0.261	بعد التعاطف
		0.000	3.741	0.240	0.051	0.191	بعد الأمان
0.000	90.545	0.001	3.269		0.684	2.235	الثابت
		0.001	3.258	0.236	0.057	0.185	بعد الاستجابة
		0.000	4.633	0.312	0.058	0.271	بعد التعاطف
		0.004	2.881	0.186	0.052	0.149	بعد الأمان
		0.001	3.338	0.191	0.024	0.081	بعد الملموسية
0.000	81.768	0.023	2,291		0.678	1.553	الثابت
		0.258	1.134	0.089	0.061	0.069	بعد الاستجابة
		0.000	5.063	0.329	0.056	0.285	بعد التعاطف
		0.005	2.840	0.177	0.050	0.141	بعد الأمان
		0.002	3.193	0.176	0.023	0.075	بعد الملموسية
		0.000	4.202	0.228	0.025	0.106	بعد الاعتمادية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

الولاء: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت ب(15.037) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة F البالغة 118.226 والدالة إحصائياً ب0.000 ، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$FC = 5.878 + 0.562 \text{ servi} \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم(1) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 56.2%، أما باقي العوامل في حالة ثبات عامل الاستجابة فإنها سوف تمثل 5.878.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد الملموسية قد بلغت (6,099) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج(1) لأنه أثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$FC = 4.004 + 0.331 \text{ servi} + 0.347 \text{ empa} \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم(2) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 33.1%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة ولاء الزبائن بنسبة 34.7%، وهي علاقة طردية بين البعدين والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاستجابة وعامل التعاطف فإنها سوف تمثل 4.004.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني؛ ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد الأمان والثقة قد بلغت (3,741) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (3) أفضل من النموذج (1) و (2) لأنه أثبت معنويته بوجود ثلاث متغيرات، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$FC = 2.678 + 0.259 \text{ servi} + 0.261 \text{ empa} + 0.191 \text{ assura} \dots\dots\dots(3)$$

يبين النموذج رقم(3) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 25.9%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن

بنسبة 26.1%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 19.1%، وهي علاقة طردية بين الأبعاد الثلاث والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاستجابة وعامل التعاطف وعامل الأمان فإنها سوف تمثل 2.678.

المرحلة الرابعة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الملموسية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث؛ ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد الملموسية قد بلغت (3,338) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (4) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) و (3) لأنه أثبت معنويته بوجود أربع متغيرات، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$FC = 2.235 + 0.185 \text{ servi} + 0.271 \text{ empa} + 0.149 \text{ assura} + 0.081 \text{ tang} \quad \dots\dots\dots(4)$$

يبين النموذج رقم (4) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 18.5%، ويرتفع ولاء الزبائن بنسبة 27.1% في حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 14.9%، وفي حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 8.1%، وهي علاقة طردية بين الأبعاد الأربعة والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاستجابة وعامل التعاطف وعامل الأمان وعامل الملموسية فإنها سوف تمثل 2.235.

المرحلة الخامسة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاعتمادية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث والرابع؛ وقد تحصلنا على الجدول أدناه عند إدخال المتغير الخامس:

جدول رقم 4-24: اختبار معنوية النموذج عند إدخال خمس متغيرات

المعامل	اختبار t	مستوى المعنوية (sig t)
بعد الاستجابة	1.134	0.258

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

بعد إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاعتمادية، ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الاختبار t لبعد الاستجابة قد بلغت 1.134 وهي غير دال إحصائيا لأن مستوى دلالتها بلغ 0.258 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا العنصر غير معنوي وأنه بإدخال بعد

الاعتمادية أصبح النموذج غير معنوي، ومن ثم قبول النموذج (5) أفضل من (1) و (2) و (3) و (4) لأنه ثبت معنويته بوجود أربع متغيرات معنوية، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$FC = 1.553 + 0.285 \text{ empa} + 0.141 \text{ assura} + 0.075 \text{ tang} + 0.106 \text{ fiab} \quad (5)$$

يبين النموذج رقم (5) أنه في حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 28.5%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 14.1%، وفي حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع ولاء الزبائن بنسبة 7.5%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة ولاء الزبائن بنسبة 10.6%، وهي علاقة طردية بين الأبعاد الأربعة والولاء. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل التعاطف والأمان وعامل الملموسية والاعتمادية فإنها سوف تمثل 1.553.

### ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الأخير الذي ضم أربع متغيرات معنوية، ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

#### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة.

جدول رقم 4-26: معنوية النموذج المقترح للولاء في عينة الموظفين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
5	0.673	0.453	0.445	58.085	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 45.3% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضاً معنوية النموذج من خلال اختبار (F) التي قدرت بـ 58.085 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

#### 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له بـ (D.W.) من بين أهم وأدق الاختبارات الخاصة بالارتباط الذاتي وأكثرها شيوعاً، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي

بلغت 1.919 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $du < DW < 4-du$  أي تنتمي للمجال  $1.820 < 1.919 < 2.282$  [جدول (D.W.)، ص 5].

### 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance ، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه.

جدول رقم 4-27: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
3.758	0.266	بعد الاستجابة
2.594	0.386	بعد التعاطف
2.382	0.420	بعد الأمان
1.869	0.535	بعد الملموسية
1.810	0.552	بعد الاعتمادية

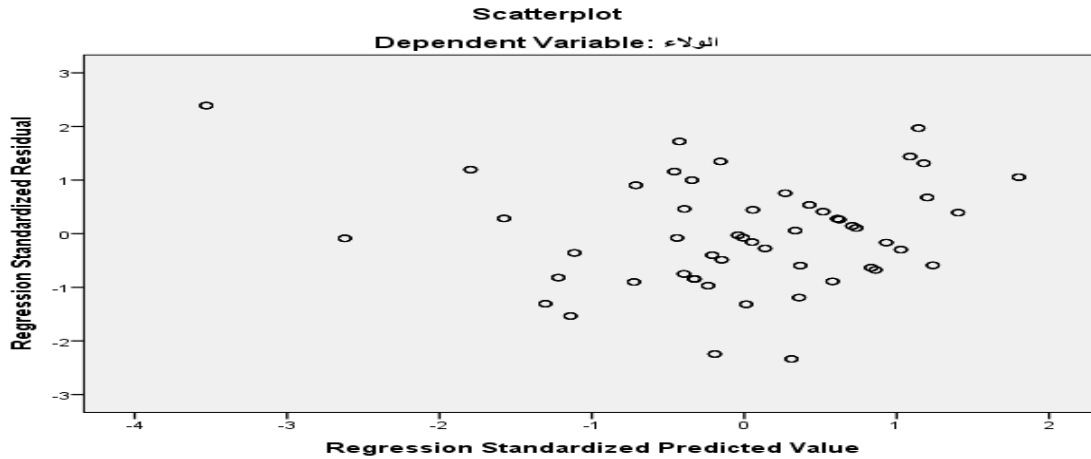
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات نقلت عن 10 وهي تتراوح بين (1.810- 3.758)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.266-0.552) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدره بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-13: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



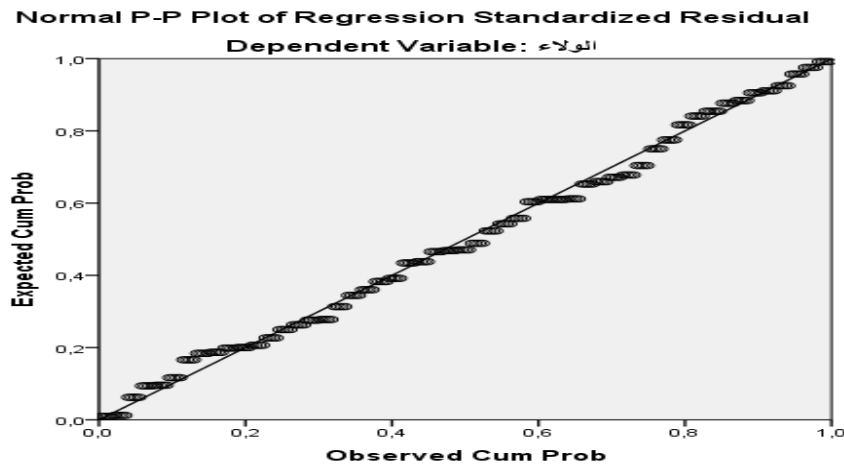
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

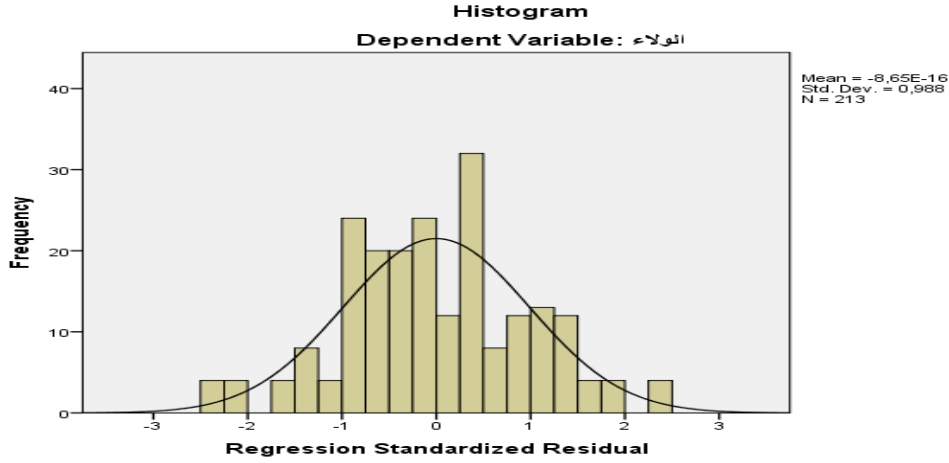
شكل رقم 4-14: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل التالي:

شكل رقم 4-15: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي. بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج . والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على ولاء الزبائن كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 5).

## المطلب الرابع: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على الربحية من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع ، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار F الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذاة المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 15، 16، 17، 18 و19 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

### أولاً: استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإدخال المتغيرات

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الاستجابة لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.616$ ).

وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف (R= 0.533)، ثم أضفنا بعد الأمان (R= 0.529)، بعدها أدخلنا بعد الملموسية (R= 0.510)، وأخيرا أضفنا بعد الاعتمادية (R= 0.464). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة:

جدول رقم 4-28: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة الربحية

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
				المعامل المعيارية	المعامل الخطأ المعياري			
0.000	128.856	0.000	15.674		1.031	16.157	1	
		0.000	11.351	0.616	0.068	0.773	بعد الاستجابة	
0.000	67.850	0.000	12.538		1.186	14.865	2	
		0.000	6.132	0.489	0.100	0.614		بعد الاستجابة
		0.033	2.151	0.172	0.111	0.239		بعد التعاطف
0.000	47.298	0.000	9.766		1.374	13.419	3	
		0.000	5.024	0.427	0.107	0.536		بعد الاستجابة
		0.224	1.220	0.105	0.120	0.146		بعد التعاطف
		0.043	2.039	0.163	0.102	0.209		بعد الأمان
0.000	37.216	0.000	9.248		1.389	12.844	4	
		0.000	3.809	0.349	0.115	0.438		بعد الاستجابة
		0.184	1.334	0.113	0.119	0.158		بعد التعاطف
		0.145	1.461	0.119	0.105	0.153		بعد الأمان
		0.034	2.134	0.154	0.049	0.106		بعد الملموسية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

الربحية: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت بـ 11.351 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 128.856 والدالة إحصائيا بـ 0.000، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$PRO = 16.157 + 0.773 \text{ servi} \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة 77.3 %، أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاستجابة فإنها سوف تمثل 16.157.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول، ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد التعاطف قد بلغت (2.151) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج (1) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$\text{PRO} = 14.865 + 0.614 \text{ servi} + 0.239 \text{ empa} \quad \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم (2) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع الربحية بنسبة 61.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة الربحية بنسبة 23.9%، وهي علاقة طردية بين البعدين والربحية. أما باقي العوامل ففي حالة ثبات عامل الاستجابة وعامل التعاطف فإنها سوف تمثل 14.865.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني. وقد حصلنا على الجدول أدناه عند إدخال المتغير الثالث:

**جدول رقم 4-29: اختبار معنوية النموذج عند إدخال ثلاث متغيرات**

المعامل	اختبار t	مستوى المعنوية (sig t)
بعد التعاطف	1.220	0.224

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

بعد إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الاختبار t لبعد التعاطف قد بلغت 1.220 وهي غير دال إحصائياً لأن مستوى دلالتها بلغ 0.224 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا العنصر غير معنوي وأنه بإدخال بعد الأمان والثقة أصبح النموذج غير معنوي.

بعدها قمنا بإدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الملموسية، وقد حصلنا على الجدول أدناه عند إدخال المتغير الرابع:

**جدول رقم 4-30: اختبار معنوية النموذج عند إدخال أربع متغيرات**

المعامل	اختبار t	مستوى المعنوية (sig t)
بعد التعاطف	1.334	0.184
بعد الأمان والثقة	1.461	0.145

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

بعد إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الملموسية، ومن خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة الاختبار t لبعد الأمان والثقة قد بلغت 1.461 وهي غير دال إحصائياً لأن مستوى دلالتها بلغ 0.145 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا العنصر غير معنوي وأنه بإدخال بعد الأمان والثقة أصبح النموذج غير معنوي. كما وجدنا من معطيات الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار t لبعد التعاطف قد بلغت 1.334 وهي غير دال إحصائياً لأن مستوى دلالتها بلغ 0.184 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني أن هذا العنصر غير معنوي وأنه بإدخال بعد التعاطف أصبح النموذج غير معنوي.

وبالتالي نصل إلى أن النموذج الأخير الذي ضم متغيرين مستقلين هو الأفضل لتمثيل الظاهرة. ومن ثم قبول النموذج (4) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين مستقلين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$PRO = 12,844 + 0.438 \text{ servi} + 0.106 \text{ tang} \dots\dots\dots(3)$$

تبين المعادلة رقم (3) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة 43.8%، وفي حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة 10.6%، مما يعني العلاقة الطردية بين البعدين والربحية. أما باقي التغيرات التي تحدث في الربحية هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 12.844.

### ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الرابع الذي ضم متغيرين معنويين، ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

#### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة؛

جدول رقم 4-31: معنوية النموذج المقترح للربحية في عينة الموظفين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
4	0.646	0.417	0.406	37.216	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 41.7% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضاً معنوية النموذج من خلال اختبار

(F) التي قدرت ب 37.216 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

### 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من بين أهم وأدق الاختبارات الخاصة بالارتباط الذاتي وأكثرها شيوعاً، يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت 2.252 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لأنها تنتمي إلى مجال استقلالية البواقي المستخرج من الجدول الخاص بالقيم الحرجة؛ حيث أن عدد المشاهدات 357 وهي أكبر من 200 وعدد المتغيرات المستقلة 5 يكون لدينا المجال التالي:  $4 - du < DW < du$  أي تنتمي للمجال  $1.820 < 2.252 < 2.282$  [جدول (D.W.) ، ص 5].

### 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance ، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-32: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
2.998	0.334	بعد الاستجابة
2.584	0.387	بعد التعاطف
2.379	0.420	بعد الأمان والثقة
1.861	0.537	بعد الملموسية

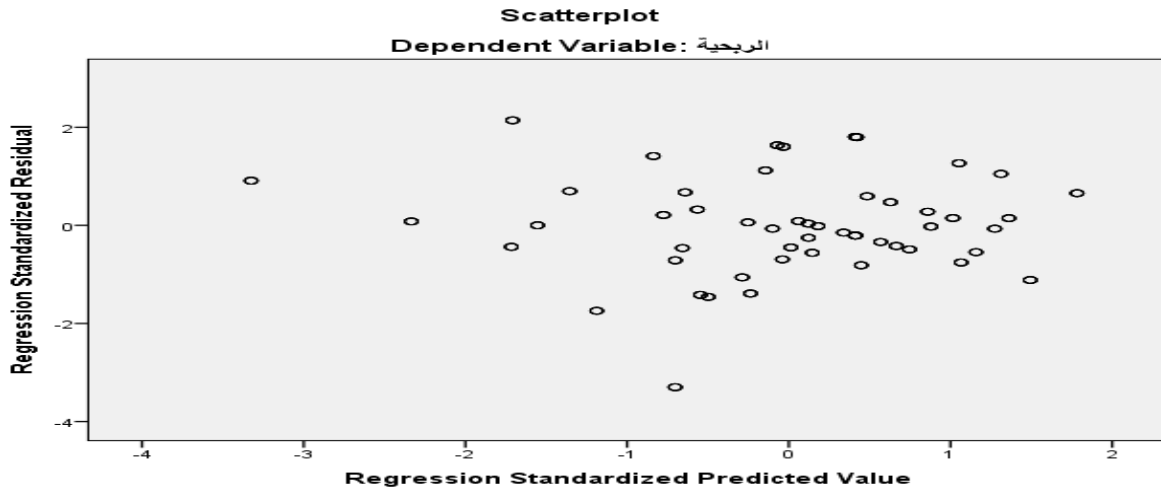
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وهي تتراوح بين (1.861- 2.998)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.537-0.334) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدره بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-16: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي. (شكل الانتشار أعلاه) ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

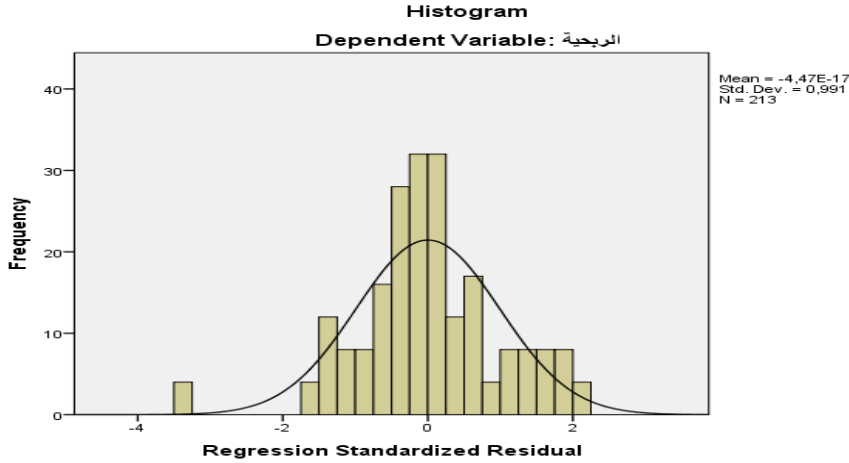
شكل رقم 4-17: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار، والتي يمثلها الشكل الموالي.

شكل رقم 4-18: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي. بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الربحية من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 4).

## المطلب الخامس: بناء أفضل نموذج ممثل لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية

يتم في هذه المرحلة إدخال المتغيرات المستقلة الواحد تلو الآخر، على أن ندخل أولاً المتغير المستقل الأكثر ارتباطاً بالمتغير التابع، وسيتم اعتماد طريقة Stepwise من خلال اختبار F الجزئي، وكل متغير يتم إدخاله يمكن أن يتعرض إلى الحذف في الخطوات التالية المتعلقة بإدخال متغير آخر، وذلك إذا ثبتت عدم معنويته بمحاذاة المتغيرات الجديدة التي أدخلناها، وتحتاج هذه الطريقة مسبقاً إلى تحديد مستوى المعنوية الذي يتم من خلاله قبول إدخال أو استبعاد المتغيرات غير المعنوية من النموذج، ومن الجداول 15، 16، 17، 18 و 19 يتبين أن المتغيرات الخمسة المستقلة معنوية، وبالتالي سوف يتم إدخالها حسب قوة الارتباط.

**أولاً: إدخال المتغيرات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد**

قمنا بإدخال أول متغير وهو بعد الاستجابة لأنه أكثر المتغيرات ارتباطاً بالمتغير التابع ( $R = 0.750$ )، وبعدها قمنا بإدخال بعد التعاطف ( $R = 0.728$ )، ثم أضفنا بعد الأمان ( $R = 0.692$ )، بعدها أدخلنا بعد الملموسية ( $R = 0.685$ )، وأخيراً أضفنا بعد الاعتمادية ( $R = 0.569$ ). والجدول أدناه يوضح لنا معالم أفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة:

**جدول رقم 4-33: خصائص النماذج المفسرة لأثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية**

مستوى المعنوية	F	مستوى المعنوية	t	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
				المعالم المعيارية	الخطأ المعياري			
0.000	271.481	0.000	16.792		1.717	28.840	1	
		0.000	16.477	0.750	0.113	1.870	بعد الاستجابة	
0.000	178.098	0.000	12.574		1.839	23.124	2	
		0.000	7.509	0.468	0.155	1.166		بعد الاستجابة
		0.000	6.133	0.382	0.173	1.058		بعد التعاطف
0.000	131.223	0.000	9.143		2.081	19.029	3	
		0.000	5.845	0.379	0.161	0.944		بعد الاستجابة
		0.000	4.381	0.287	0.181	0.794		بعد التعاطف
		0.000	3.812	0.232	0.155	0.591		بعد الأمان
0.000	120.608	0.000	8.513		1.982	16.874	4	
		0.001	3.530	0.233	0.164	0.580		بعد الاستجابة
		0.000	4.960	0.303	0.169	0.840		بعد التعاطف
		0.011	2.559	0.150	0.149	0.382		بعد الأمان
		0.000	5.607	0.291	0.071	0.396		بعد الملموسية
0.000	99.402	0.000	7.805		2.022	15.781	5	
		0.031	2.169	0.158	0.182	0.395		بعد الاستجابة
		0.000	5.137	0.312	0.168	0.863		بعد التعاطف
		0.013	2.500	0.145	0.148	0.370		بعد الأمان
		0.000	5.506	0.284	0.070	0.386		بعد الملموسية
		0.025	2.256	0.114	0.075	0.169		بعد الاعتمادية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

الميزة التنافسية: متغير تابع

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (t) قدرت بـ 16.477 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يسمح لنا بإدخال المتغير المستقل ليصبح النموذج معنوي بقيمة (F) البالغة 271.481 والدالة إحصائياً بـ 0.000، وعليه يصبح النموذج كالتالي:

$$AVC = 28.840 + 1.870 \text{ servi} \dots\dots\dots(1)$$

يبين النموذج رقم (1) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة 1.870، أما باقي العوامل التي لم تظهر في النموذج فهي تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 28.840 بغض النظر عن عامل الاستجابة الذي ذكر في النموذج.

المرحلة الثانية تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثاني وهو بعد التعاطف، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول، ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) لبعد التعاطف قد بلغت (6.133) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (2) الذي هو أفضل من النموذج (1) لأنه ثبت معنويته بوجود متغيرين، ونمثله في المعادلة أدناه:

$$AVC = 23.124 + 1.166 \text{ servi} + 1.058 \text{ empa} \dots\dots\dots(2)$$

يبين النموذج رقم (2) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 1.166، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة الميزة التنافسية بقيمة 1.058، وهي علاقة طردية بين البعدين والميزة التنافسية، أما باقي العوامل التي لم تظهر في النموذج فهي تؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بمقدار 23.124 بغض النظر عن عاملي الاستجابة والتعاطف المذكورين في النموذج.

المرحلة الثالثة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الثالث وهو بعد الأمان والثقة، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (3.812) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (3) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) لأنه ثبت معنويته بوجود ثلاث متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$AVC = 19.029 + 0.944 \text{ servi} + 0.794 \text{ empa} + 0.591 \text{ assura} \dots\dots\dots(3)$$

تبين المعادلة رقم (3) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 94.4%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن ذلك سيساهم في ارتفاع الميزة

التنافسية بنسبة 79.4%، وفي حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على زيادة الميزة التنافسية بنسبة 59.1%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الثلاث والرضا. أما باقي التغيرات التي تحدث في الرضا هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 19.029.

المرحلة الرابعة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الرابع وهو بعد الملموسية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (5.607) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (4) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) و (3) لأنه ثبت معنويته بوجود أربعة متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$AVC = 16.874 + 0.580 \text{ servi} + 0.840 \text{ empa} + 0.382 \text{ assura} + 0.396 \text{ tang} \quad \dots\dots\dots(4)$$

تبين المعادلة رقم (4) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 58%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن لك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 84%، كما ترتفع الميزة التنافسية بنسبة 38.2% وذلك في حالة تغير بعد الأمان والثقة بوحدة واحدة، وفي حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن ذلك سيساهم في رفع الميزة التنافسية بنسبة 39.6%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الأربعة والميزة التنافسية. أما باقي التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 16.874.

المرحلة الخامسة تتمثل في إدخال المتغير المستقل الخامس وهو بعد الاعتمادية، وذلك في ظل ثبات المتغير المستقل الأول والثاني والثالث والرابع. ومن الجدول أعلاه يلاحظ قيمة الاختبار (t) بلغت (2.256) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يعني أن هذا المتغير معنوي، وعليه يقبل إدخاله في النموذج مع بقاء معنوية المتغير الأول والثاني والثالث والرابع حيث أنها لم تتأثر، ومن ثم قبول النموذج (5) الذي هو أفضل من النموذج (1) و (2) و (3) و (4) لأنه ثبت معنويته بوجود خمس متغيرات، ونمثله في المعادلة التالية:

$$AVC = 15.781 + 0.395 \text{ servi} + 0.863 \text{ empa} + 0.370 \text{ assura} + 0.386 \text{ tang} + 0.169 \text{ fiab} \quad \dots\dots(5)$$

تبين المعادلة رقم (5) أنه في حالة تغير بعد الاستجابة بوحدة واحدة فإن ذلك سيساهم في زيادة الميزة التنافسية بنسبة 39.5%، وفي حالة تغير بعد التعاطف بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية سترتفع بنسبة 86.3%، وفي حالة تغير بعد الأمان بوحدة واحدة فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 37%،

وفي حالة تغير بعد الملموسية بوحدة واحدة فإن الميزة التنافسية ستزداد بنسبة 38.6%، وفي حالة تغير بعد الاعتمادية بوحدة واحدة فإن ذلك سيعمل على رفع الميزة التنافسية بنسبة 16.9%، مما يعني العلاقة الطردية بين الأبعاد الخمسة والميزة التنافسية. أما باقي التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية هي ناتجة عن متغيرات أخرى لم تذكر في النموذج، وهي تمثل ما مقداره 15.781.

## ثانياً: اختبار جودة أفضل نموذج مقترح

النموذج الأفضل هو الذي يضم أكبر عدد من المتغيرات المستقلة المعنوية، وهو النموذج الأخير الذي ضم خمس متغيرات معنوية، ومن خلال اختبار t الذي ظهر أقل من 5%، وبالتالي هذا هو النموذج الذي سيتم اختياره.

### 1. مستوى معنوية نموذج الانحدار المتعدد

يتم التأكد من معنوية النموذج من خلال الاختبار (F) ومن الجدول أدناه نلاحظ أن قيمة (sig F) التي كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه توفر شرط الملائمة.

جدول رقم 4-34: معنوية النموذج المقترح للميزة التنافسية في عينة الموظفين

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الاختبار F	SIG (F)
5	0.840	0.706	0.699	99.402	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول أعلاه أن النموذج ذو جودة، حيث يعبر معامل التحديد على أن 70.6% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كما تبرز أيضاً معنوية النموذج من خلال اختبار (F) التي قدرت ب 99.402 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وهو ما يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقر بأن نموذج الانحدار المتعدد معنوي وذو دلالة إحصائية.

### 2. اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية

يعتبر اختبار (Durbin-Watson) الذي يرمز له ب (D.W.) من الاختبارات الشائعة الاستخدام للكشف عن وجود أو عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء العشوائية، فإذا اقتربت من الصفر يكون هناك ارتباط ذاتي موجب ويكون العكس إذا اقترب من (4)، وينعدم وجوده عند القيمة الوسطية للمعاملة (D.W.) [إراشد، 2006، ص ص 124-125].

كما يستخدم لاختبار الفرضية الصفرية التي يقوم عليها نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي تنص على انعدام الارتباط بين الأخطاء (البواقي). ومن خلال حسابنا للقيمة التي بلغت 2.328 تبين لنا أنه لا توجد مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية.

### 3. اختبار التعدد الخطي

يستخدم هذا الاختبار في حالة النموذج الذي يحتوي على أكثر من متغير مستقل، لأن وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى عدم استقرار معاملات الانحدار، ويتم هذا الاختبار من خلال قيمة معامل تباين التضخم (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار درجة التساهل Tolerance، والاختبارين موضحين بالجدول أدناه:

جدول رقم 4-35: اختبار درجة التساهل Tolerance واختبار معامل تباين التضخم (VIF)

VIF	Tolerance	المتغيرات المستقلة
3.758	0.266	بعد الاستجابة
2.594	0.386	بعد التعاطف
2.382	0.420	بعد الأمان والثقة
1.869	0.535	بعد الملموسية
1.810	0.552	بعد الاعتمادية

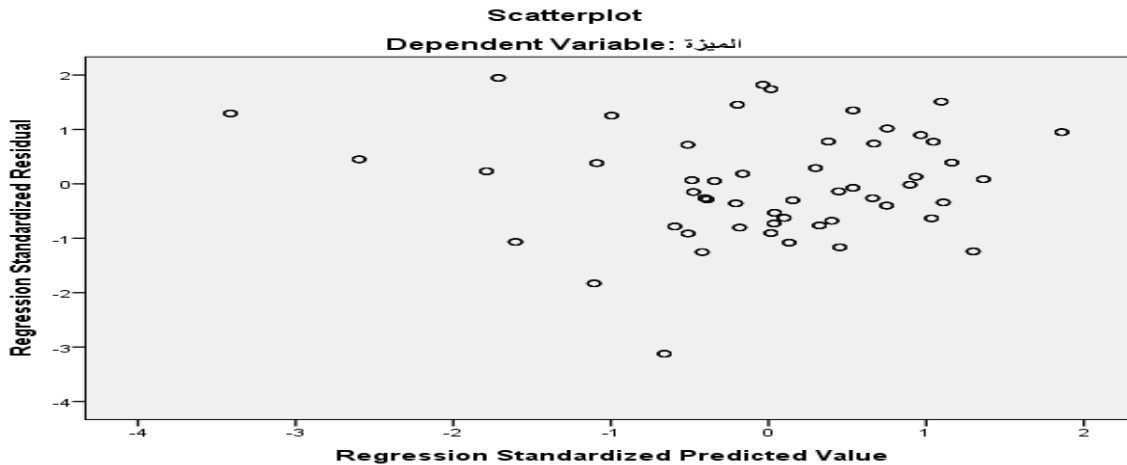
المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تباين التضخم (VIF) لجميع المتغيرات نقل عن 10 وهي تتراوح بين (1.810 - 3.758)، وأن قيم اختبار درجة التساهل Tolerance تراوحت بين (0.266-0.552) وهي أكبر من 0.05، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

### 4. اختبار تجانس تباين الخطأ العشوائي

يقصد بهذا الاختبار ثبات التباين للبواقي، بمعنى تكون تباينات الأخطاء العشوائية ثابتة بالنسبة لكل مشاهدات العينة مما يعني بأنها مقدره بقيمتها الحقيقية وغير متحيزة، وهذا ينعكس بدوره على صحة نتائج الإحصاء الاستدلالي، ويمكن التأكد من ثبات الخطأ العشوائي من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم 4-19: التمثيل البياني للبواقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



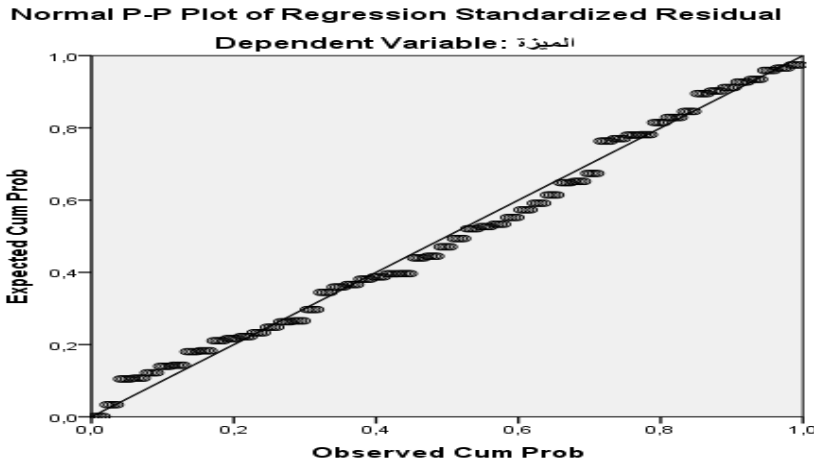
المصدر: مخرجات برنامج SPSS

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي، يتم تمثيل قيم (y) المقدر على المحور الأفقي والبواقي المعيارية على المحور الرأسي، ومن الشكل الناتج نجد أن النقاط تتوزع بشكل شريط أفقي متساوٍ حول الصفر مما يدل على توافر فرضيات التحليل بصورة عامة، حيث لا يعاني النموذج من مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي (شكل الانتشار أعلاه). ومن الشكل يلاحظ أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ومنه لا يتعرض النموذج لمشكلة عدم تجانس الخطأ العشوائي.

#### 5. اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية

وللتحقق من التوزيع الطبيعي للأخطاء يتم تمثيل القيم الاحتمالية التراكمية للأخطاء على المحور الأفقي والقيم التراكمية المتوقعة للأخطاء على المحور الرأسي، والناتج أن معظم النقاط تتجمع تقريباً بمحاذاة الخط المستقيم الذي يمثل معادلة الاتجاه العام للتوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية في النموذج مما يشير إلى أن البواقي تتوزع طبيعياً بمتوسط يساوي الصفر (الشكل أدناه).

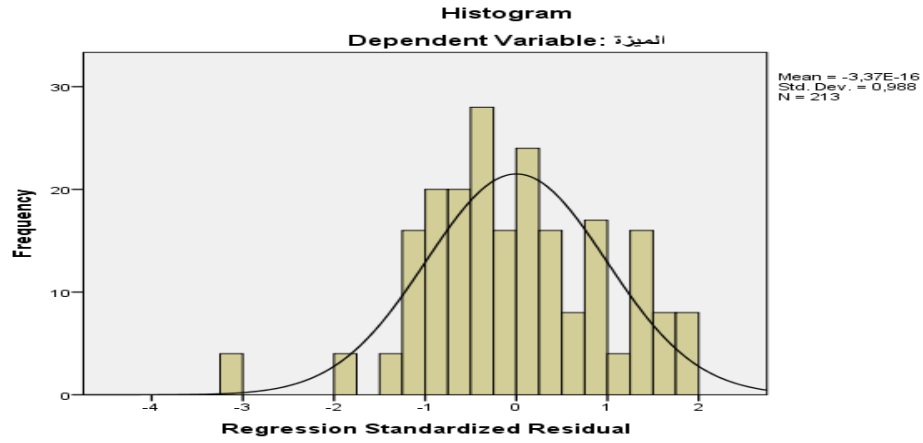
شكل رقم 4-20: التمثيل البياني لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

كما يمكن التأكد من ذلك من خلال رسم المدرج التكراري الذي يمثل تكرار البواقي أو الأخطاء المعيارية للانحدار والتي يمثلها الشكل أدناه.

شكل رقم 4-21: المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية

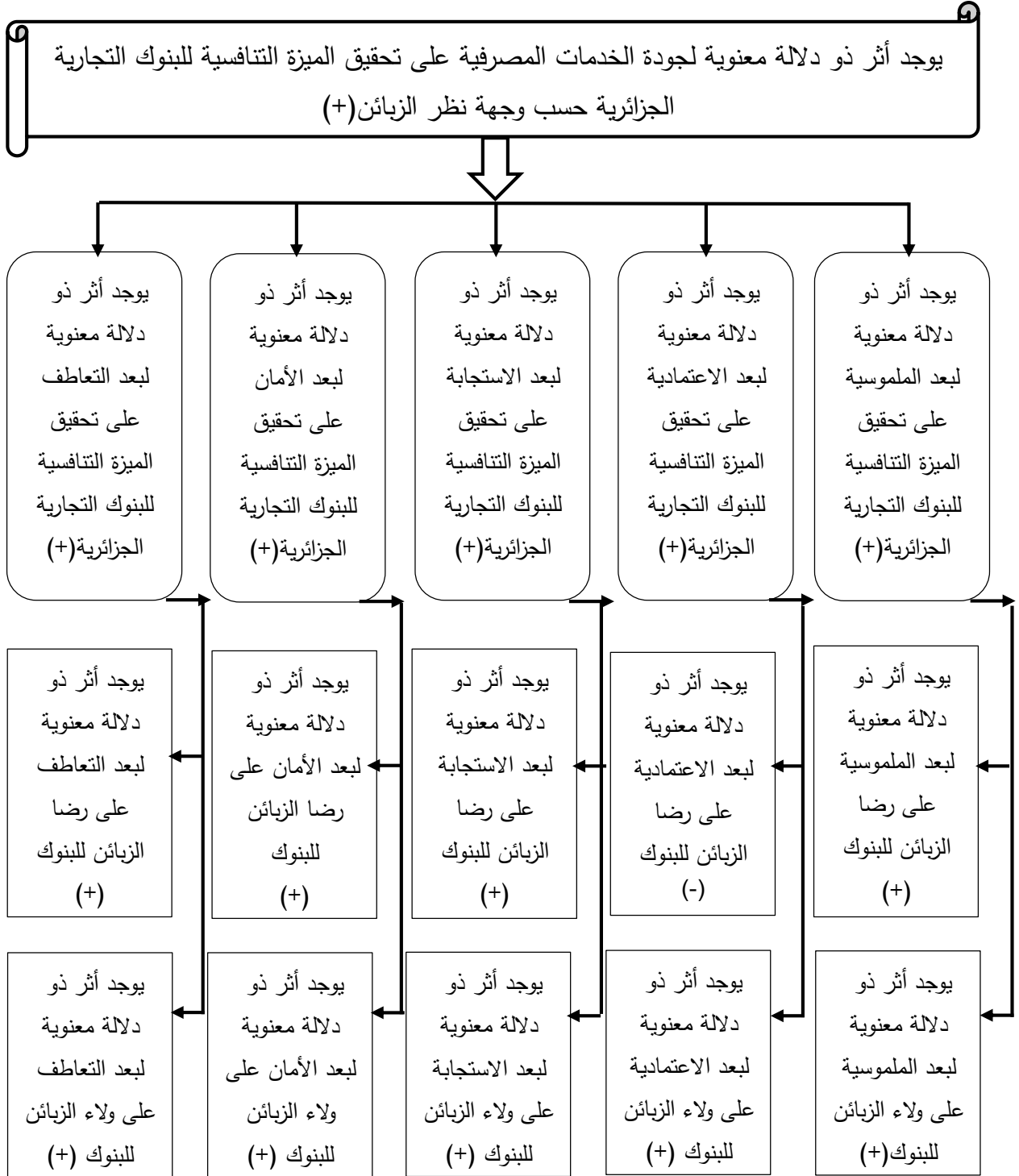


المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الشكل البياني أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال  $[-2, 2]$  أي أن النقاط المنتشرة داخل المجال المحدد تفوق نسبة 95% مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

بعدما تحققنا من فرضيات جودة النموذج؛ والتي تبين أنها محققة، يقودنا هذا إلى قبول النموذج المفسر لأثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية كأفضل نموذج ممثل للظاهرة المدروسة (النموذج رقم 5).

وبعد عرضنا لنتائج فرضيات البحث سنحاول من خلال الشكلين أدناه تلخيص كل ذلك:  
شكل رقم 4-22: نتائج الفرضيات المرتبطة بعينة البحث من الزبائن



(+): تعني تحقق الفرضية

(-): تعني عدم تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم 4-23: نتائج الفرضيات المرتبطة بعينة البحث من مدراء وموظفي البنوك



(-): تعني عدم تحقق الفرضية

(+): تعني تحقق الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم 4-36: النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية في عينة الزبائن

نوع الأثر	أفضل نماذج الانحدار المتعدد الممثل للظاهرة باستخدام طريقة <b>stepwise</b>	النماذج المعنوية	النماذج
أثر موجب	<b>SC= 2.155+ 0.264 tang + 0.312 empa + 0.167 assura+ 0.090 servi</b>	SC = 7.513+ 0.407tang SC = 8.779 + 0.285 fiab SC = 8.035 + 0.469servi SC = 5.618+ 0.606assura SC = 5.738+ 0.608empa	النماذج المرتبطة بالرضا
أثر موجب	<b>FC= 1.452+ 0.174 tang + 0.176 fiab + 0.154assura+ 0.190 empa+ 0.106servi</b>	FC = 7.574+ 0.367tang FC = 6.415+ 0.385fiab FC = 7.677+ 0.452servi FC = 5.077+ 0.604assura FC = 6.073+ 0.541empa	النماذج المرتبطة بالولاء
أثر موجب	<b>AVC = 3.603+ 0.437 tang + 0.502 empa+ 0.321 assura + 0.196 servi+0.177fiab</b>	AVC = 15.087+ 0.774tang AVC = 15.194+ 0.670fiab AVC = 15.713+ 0.921servi AVC = 10.694+ 1.210assura AVC = 11.811+ 1.149empa	النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم 4-37: النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية في عينة المديرين والموظفين

نوع الأثر	أفضل نماذج الانحدار المتعدد الممثل للظاهرة باستخدام طريقة <b>stepwise</b>	النماذج المعنوية	النماذج
أثر موجب	$SC = 2.272 + 0.214 \text{ tang} + 0.432 \text{ empa}$	$SC = 5.883 + 0.322 \text{ tang}$ $SC = 9.626 + 0.215 \text{ fiab}$ $SC = 6.805 + 0.535 \text{ servi}$ $SC = 4.199 + 0.543 \text{ assura}$ $SC = 4.754 + 0.653 \text{ empa}$	النماذج المرتبطة بالرضا
أثر موجب	$FC = 1.553 + 0.285 \text{ empa} + 0.141 \text{ assura} + 0.075 \text{ tang} + 0.106 \text{ fiab}$	$FC = 7.009 + 0.261 \text{ tang}$ $FC = 7.530 + 0.282 \text{ fiab}$ $FC = 5.878 + 0.562 \text{ servi}$ $FC = 3.714 + 0.541 \text{ assura}$ $FC = 4.752 + 0.619 \text{ empa}$	النماذج المرتبطة بالولاء
أثر موجب	$PRO = 14.865 + 0.614 \text{ servi} + 0.239 \text{ empa}$	$PRO = 17.989 + 0.349 \text{ tang}$ $PRO = 19.420 + 0.346 \text{ fiab}$ $PRO = 16.157 + 0.773 \text{ servi}$ $PRO = 14.442 + 0.679 \text{ assura}$ $PRO = 16.251 + 0.743 \text{ empa}$	النماذج المرتبطة بالربحية
أثر موجب	$AVC = 15.781 + 0.395 \text{ servi} + 0.863 \text{ empa} + 0.370 \text{ assura} + 0.386 \text{ tang} + 0.169 \text{ fiab}$	$AVC = 30.881 + 0.932 \text{ tang}$ $AVC = 36.576 + 0.843 \text{ fiab}$ $AVC = 28.840 + 1.870 \text{ servi}$ $AVC = 22.355 + 1.763 \text{ assura}$ $AVC = 25.757 + 2.015 \text{ empa}$	النماذج المرتبطة بالميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة

نستنتج من الجدولين أعلاه أن نماذج الانحدار المتعدد هي الأفضل لتمثيل أغلب الظواهر المدروسة.

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل اختبار مختلف الفرضيات المرتبطة بنموذج البحث المقترح بهدف التأكد من صحته؛ حيث توصلنا إلى أنه يوجد تأثير لجودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر زبائن ومديري وموظفي هذه البنوك.

نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

كما نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة رضا الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من طرف البنوك التجارية الجزائرية؛ في حين وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن تجاه الخدمات المقدمة من طرف البنوك التجارية الجزائرية.

بعد اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، ومن خلال استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

حصلنا من نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعدي الملموسية والتعاطف على زيادة رضا الزبائن؛ في حين وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية. كما وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لبعدي الملموسية والاستجابة على زيادة ربحية البنوك.

بناء على ما تقدم، لا بد أن تسعى إدارات البنوك التجارية الجزائرية على تعزيز مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن ومستوى رضاهم بهدف المحافظة أو زيادة مستوى ربحيتها، لأن المنافسة بين البنوك وكذا دخول بنوك ومؤسسات مالية أجنبية سيزيد من حدة المنافسة، ويوزع الربحية فيما بينها.

# الخاتمة

## الخاتمة

إن التغييرات التي عرفها الاقتصاد العالمي على مختلف الأصعدة، كان لها تأثير هام على البنوك باعتبارها الدعامة الأساسية لأي اقتصاد. فلقد وجدت البنوك التجارية نفسها أمام منافسة قوية تفرض عليها إثبات وجودها من خلال تحسين أدائها، زيادة عوائدها، والتخفيف من المخاطر التي تواجهها، والرفع من مستوى المنتجات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات المحيط البنكي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه.

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى البنوك لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، فقد أصبحت جودة الخدمات المصرفية محورا لتمييز وتفوق البنوك، وأن الاستمرار في المحافظة على الجودة والتميز هي السبيل الوحيد لاستمرار نشاطات البنوك في خدمة زبائنها.

لقد ازدادت أهمية جودة الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسة؛ وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك في الخدمات المصرفية التي تقدم للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية أحد الأسلحة التنافسية لاستمرار ونمو نشاط البنوك.

كما تزايد اهتمام البنوك بزبائنها وابتكرت من الطرق والأساليب ما يكفي لكسب رضاهم وولائهم، ولم يكن ذلك الاهتمام نابعا إلا من فلسفة واضحة وثقافة مبنية على أساس فهم عميق لدور الزبون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك؛ إن تطبيق هذا النهج في التعامل يجب أن ينبع من ثقافة الخدمة التي يجب على البنوك أن تتبناها حرصا منها على البقاء في أوضاع سوقية تعتبر جودة الخدمة ميزة تنافسية هامة.

إن الحصول على رضا الزبائن من خلال الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية سيجعل هؤلاء الزبائن مسوقين لخدمات البنك، من خلال اتصالهم بالأفراد المحيطين بهم ونقلهم صورة جيدة عن البنك وخدماته، مما يشجع على استقطاب المزيد من الزبائن. كما أن زيادة ولاء الزبائن للبنك نتيجة تبنيه لمفهوم جودة الخدمة يزيد من إمكانية شراء الزبون لعدة منتجات مصرفية وهو ما يزيد من رحية البنك.

ونظرا لتلك التحولات التي شهدتها العالم وكذا دخول الجزائر اقتصاد السوق، وانضمامها في القريب العاجل إلى المنظمة العالمية للتجارة، أضحت لزاما على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغييرات أن تسعى بخطوات متسارعة نحو الاهتمام بجودة المنتجات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، من أجل مواكبة عصر التجارة الالكترونية والصيرفة الالكترونية.

## أولاً: نتائج البحث

ومن خلال استعراضنا لجملة المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع البحث، فإنه يمكن استنتاج بعض الحقائق المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية، على النحو التالي:

1. تسعى البنوك من خلال الاهتمام بجودة خدماتها المصرفية إلى تحقيق رضا الزبون اتجاه منتجاتها أولاً، والبحث فيما بعد عن خلق ولاء من قبل الزبائن اتجاه هذه البنوك؛
2. تسعى البنوك لتلبية حاجات ورغبات زبائنهم المتغيرة باستمرار، من خلال عرضها المستمر للمنتجات التي تتماشى والتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
3. تستحوذ البنوك العمومية على أكثر من 90% من إجمالي الموارد والاستخدامات في السوق المصرفية الجزائرية وهذا راجع لدعم الدولة لها وكذا الانتشار الكبير لفروعها ووكالاتها على مستوى الوطن. وبلغت حصة البنوك العمومية 90% من إجمالي الودائع، في حين قدرت حصتها من إجمالي القروض بـ 95%؛
4. بلغ عدد وكالات شبكة البنوك العمومية مع نهاية شهر ديسمبر 2013 عدد 1094 وكالة، و315 وكالة للبنوك الخاصة، و85 وكالة للمؤسسات المالية مقابل 1091 وكالة للمؤسسات المالية العمومية؛
5. سجّلت سنة 2013 نمواً متواصلاً في القروض الموزعة من طرف البنوك، وقد بلغت حصة القروض الموزعة من طرف البنوك الخاصة مقارنةً بإجمالي القروض الموزعة نسبة 13,5 %، وهذه القروض موجهة لتمويل المؤسسات الخاصة والأسر؛
6. كما ساهمت البنوك العمومية بتمويل القطاع الخاص بنسبة 74.4%؛ وبلغ مجموع قروض البنوك 5154.5 مليار دينار في نهاية سنة 2013، وهو ما يقابل ارتفاعاً للقروض بواقع 20,3 % مقابل 16,8 % في 2012؛

وعند إجراء الدراسة الميدانية على عينة من زبائن وموظفي البنوك التجارية لولاية قسنطينة، خلصنا إلى النتائج التالية:

1. جاء تقييم زبائن البنوك التجارية محل البحث لجودة الخدمة المقدمة لهم من ناحية أبعادها المختلفة تقييماً إجمالياً متوسطاً، ويحتل بعد الاعتمادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.596 وانحراف معياري بلغ 1.011 في حين يحتل بعد الاستجابة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.131 وانحراف معياري يساوي 0.939؛
2. جاءت درجة موافقة المديرين والموظفين لجودة الخدمة المصرفية الكلية المقدمة لزبائن البنوك محل البحث جيدة، ويحتل بعد الاعتمادية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.904 وانحراف

- معياري بلغ 1.008، في حين يحتل بعد الملموسية الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.503 وانحراف معياري يساوي 0.887؛
3. أن الوزن النسبي لرضا الزبائن جاء متوسطا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.376 وانحراف معياري قدره 1.013، في حين أن الوزن النسبي لرضا الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك المبحوثة جاء جيدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.666 والانحراف المعياري الذي قدره 0.739 ؛
4. أن الوزن النسبي لولاء الزبائن جاء متوسطا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.334 وانحراف معياري قدره 0.755، هذا وإن دل على شيء فإنما يدل على أن رضا الزبائن المتوسط على جودة الخدمات المقدمة من طرف البنوك محل البحث انعكس بولاء متوسط. أما الوزن النسبي لولاء الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك المبحوثة جاء جيدا وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.535 وانحراف معياري قدره 0.702،
5. كما أن أهم فقرات الربحية كمتغير تابع للميزة التنافسية في البنوك التجارية الجزائرية المبحوثة كما يراها أفراد عينة المديرين والموظفين في هذا البحث جاءت بوزن نسبي جيد، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.932 وانحراف معياري قدره 0.644؛
6. وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد جودة الخدمة المقدمة للزبائن وبين الرضا والولاء والربحية والميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
7. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؛
8. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأربعة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة رضا الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؛
9. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؛
10. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية

- (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن للبنوك التجارية الجزائرية؛
11. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
12. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة الزبائن، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
13. حصلنا من نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة رضا الزبائن؛
14. كما حصلنا من نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدي الملموسية والتعاطف على زيادة رضا الزبائن؛
15. استنادا لنتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن؛
16. ومن نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الأمان والتعاطف) على زيادة ولاء الزبائن من وجهة نظر مديري وموظفي البنوك التجارية الجزائرية؛
17. حصلنا من نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، على أنه يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الربحية للبنوك؛

18. ومن نتائج اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعدى الملموسية والاستجابة على تحقيق الربحية للبنوك؛
19. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛
20. نتج عن اختبار فرضيات البحث المرتبطة بعينة المديرين والموظفين، وبعد استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لجميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية؛

### ثانيا: الاقتراحات

وضعت الباحثة مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بالبحث وهي موضحة فيما يلي:

1. ضرورة انتقال الإدارة في البنوك التجارية الجزائرية من توفير الخدمات المصرفية بشكل مستمر إلى التركيز على زيادة جودة الخدمات المصرفية؛
2. ضرورة الاهتمام بجودة الخدمة المصرفية وتحسينها، كونها تعد سلاحا تنافسيا فاعلا تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها ولتعظيم أرباحها؛
3. إن عملية تحديث أماكن تقديم الخدمات المصرفية وقاعات الانتظار جزء من عملية تطوير جودة الخدمات المصرفية، بحيث تزيد جاذبيتها، مما يعطي للزبون الانطباع بأنه موضوع ترحيب مستمر؛
4. إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل بنك، تكون مهمته الأساسية تحسين صورة البنك الذهنية أمام زبائنه؛
5. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد لعصر العولمة؛
6. إدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل المصرفي؛
7. يجب مراعاة تفاوت الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعليا عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات الجودة؛

8. ضرورة القيام بأبحاث تسويقية مستمرة من جانب إدارة البنوك التجارية الجزائرية، بهدف معرفة أسباب الفجوة بين إدراك الإدارة لمستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة مع إدراك الزبائن لذلك؛
9. الاختيار الجيد لمقدمي الخدمات المصرفية، وخاصة من الذين يتعاملون مع الزبائن بطريقة مباشرة وتنمية قدراتهم في مجال تعاملهم مع الجمهور؛
10. يجب على البنوك التجارية الجزائرية الاهتمام برضا زبائنهم من خلال اختيار الموظفين ذوي الكفاءات خاصة موظفي الخطوط الأمامية الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن والقادرين على كسب رضاهم، من خلال تكوينهم وتدريبهم بهدف إكسابهم المعارف والمهارات المطلوبة لتقديم الخدمات؛
11. ضرورة توفير نظام جيد لمتابعة وتقييم أداء موظفي الخطوط الأمامية في كل بنك من البنوك المدروسة بهدف تقديم خدمات عالية الجودة؛
12. يجب على البنوك التجارية الجزائرية تسهيل إجراءات العمل وتقليل وقت تقديم الخدمة للزبون من خلال تحفيز العاملين ومنحهم التمكين المطلوب لأداء أعمالهم بجودة؛
13. تحسين الهياكل وطرق الاستقبال، ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن والإجراءات البيروقراطية في الإدارة والتنظيم؛
14. تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنك، بما يؤدي إلى سرعة أداء المنتجات المصرفية وتقبل معدلات شكاوى الزبائن؛
15. تطوير وتكثيف وسائل الإعلان والتعريف بالبنوك وخدماتها؛
16. تقديم الخدمات الاستشارية للزبائن ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة؛
17. يستحسن الاهتمام برضا الزبون ومعالجة مشاكله والأخذ باقتراحاته، لأن دوره سينعكس على ولاء الزبون وبالتالي تحقيق أرباح أعلى؛
18. يعد رضا الزبون بمثابة تغذية عكسية للبنك فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه، مما يجعل البنك يطور خدماته المقدمة إلى زبائنه؛
19. ضرورة توفير معايير للجودة وتوفير التغذية الراجعة لها باستمرار؛
20. ضرورة القيام بأبحاث سنوية مستمرة لدراسة مستوى جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن وولائهم وربطها بالربحية.

# المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى(2005)، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000-دليل عصري للجودة والتنافسية-دون مكان نشر، دون بلد النشر
2. بشير العلاق(2006)، التسويق في عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر
3. بشير عباس العلاق، حميد الطائي، حميد عبد النبي (1999)، " تسويق العلاقة "، الطبعة الأولى، دار المناهج للتوزيع والنشر، عمان، الأردن
4. توفيق، عمرو عبد الرحمن(2007)، علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة
5. تيسير العجارمة (2005)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين أحمد المرسي (2005)، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية
7. جمال الدين محمد المرسي وآخرون(2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
8. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر(2005)، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
9. حمزة محمود الزبيدي(2011)، إدارة المصارف-استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
10. خضير كاظم حمود(2000)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، الطبعة 1، عمان
11. خضير كاظم حمود(2002)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة 1، عمان
12. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي(2001)، التسويق المصرفي -مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي- الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
13. رعد حسن الصرن(2007)، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
14. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة(2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
15. ريتشارد ل، ويليمز (2004)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية

16. زياد رمضان، محفوظ جودة (2000)، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
17. سمير محمد عبد العزيز (2000)، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011 - رؤية اقتصادية. فنية. إدارية. أسس. تطبيقات. حالات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية
18. سونيا محمد البكري (2003-2004)، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
19. شاكر القز ويني (1992)، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
20. صلاح حسن السيسى (2003)، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني - القطاع المصرفي وغسيل الأموال - الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر
21. طارق طه (2000)، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، مصر
22. طارق طه (2007)، إدارة البنوك في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية
23. طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات-المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف-الدار الجامعية، مصر
24. طارق عبد العال حماد (1999)، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
25. طارق عبد العال حماد (2001)، اندماج وخصخصة المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية
26. طارق نوير (2002)، دور الحكومة الداعم للتنافسية-حالة مصر-مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، مصر
27. الطاهر لطرش (2001)، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل- الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
29. طلعت أسعد عبد الحميد (1998)، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر
30. عباس بشير العلق (2001)، إدارة المصارف-مدخل وظيفي-دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
31. عبد الستار محمد العلي (2000)، إدارة الانتاج والعمليات-مدخل كمي-الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
32. عبد المطلب عبد الحميد (2001)، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر
33. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009)، إدارة المعرفة -إدارة معرفة الزبون-، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
34. علي شريف (2000)، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر
35. علي عبد الرضا الجياشي (2003)، إدارة المبيعات، دار المؤلف، عمان، الأردن
36. عمر وصفي عقيلي (2001)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة- وجهة نظر -، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن
37. عواطف ابراهيم الحداد (2009)، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن
38. عوض بدير الحداد (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، الأردن

39. فريد زين الدين(1996)، المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب
40. مأمون الدرادكة، طارق الشبيلي (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة" ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
41. مأمون سليمان الدرادكة(2008)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
42. محسن أحمد الخضير(1999)، التسويق المصرفي-مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة
43. محفوظ أحمد جودة(2008)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان
44. محمد إسماعيل عمر(2000)، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، مصر
45. محمد سمير أحمد(2009)، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن
46. محمد سويلم(1998)، إدارة البنوك وصناديق الاستثمار وبورصات الأوراق المالية، دار الجبل، القاهرة، مصر
47. محمد سويلم(1998)، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر
48. محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، غالب جليل صويص(2009)، إدارة الجودة المعاصرة-مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
49. محمد فريد الصحن(2004)، العلاقات العامة -المبادئ والتطبيق-الدار الجامعية، الاسكندرية
50. محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم عبد الله نزال، بلال محمود الوادي(2012)، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال -بين النظرية والتطبيق-الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
51. محمود حميدات (1996)، مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
52. محي الدين القطب(2012)، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
53. معالي فهمي حيدر(2002)، "نظم المعلومات:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر
54. مفلح عقل(1989)، مقدمة في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن
55. مهدي السامرائي(2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
56. ناجي معلا(1994)، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان، الأردن
57. نبيل مرسي خليل (1995)، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، مصر
58. نبيل مرسي خليل(1996)، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر

59. هاني حامد الضمور (2002)، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
60. يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم(2009)، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
61. يوسف حجيم سلطان الطائي (2009)، إدارة العلاقة مع الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

### الرسائل الجامعية والمذكرات

1. رسمية أحمد أمين أبو موسى(2000)، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية-دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني-مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في قسم التمويل والمصارف، بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الرदन
2. رشيد بوعافية (2005)، الصيرفة الإلكترونية والنظام المصرفي الجزائري، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة
3. زيدان محمد(2004-2005)، دور التسويق في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر
4. عرابة رابح(2009-2010)، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق- حالة القرض الشعبي الجزائري-أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير-فرع: إدارة أعمال-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر
5. عطا الله فهد السرحان(2005)، دور الإبداع والابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا
6. على بطاهر(2005-2006)، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية-فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر
7. عماد أحمد اسماعيل(2011)، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطي "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة" رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين

### المجلات العلمية

1. أحمد بن عيشاوي(2006)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، عدد 04، (7-16)
2. أديب قاسم شندي، أحمد عبد الأمير ناصر، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية العراقية، مجلة واسط للعلوم الإنسانية -العدد (12)، ( 315 - 256)
3. إسلام طالب محمد صالح(2010)، أثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها حالة دراسية في أحد المصارف الأهلية، مجلة المنصور، عدد 14 (خاص) ، الجزء الثاني، 2010، ( 129-150)

4. أمال غالب راشد، علي كاظم حسين(2011)، إمكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 7، الإصدار 29، (342-326)
5. إيثار عبد الهادي آل فيحان، سوزان عبد الغني البياتي(2008)، تقييم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية: ISO 14001:2004 -دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات/معمل بابل، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 70، 2008، (150-109)
6. أيمن عسكر حاوي، علاء الدين حسين حسن(2009)، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين/ بصرة بفروعه الثلاثة، *مجلة التقني*، المجلد 22، الإصدار 5، (100-89)
7. بلال جاسم القيسي، كريم نياح أحمد(2012)، تأثير إدارة علاقات الزبون في تحقيق جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق-دراسة مسحية في شركة زين العراق للاتصالات-*مجلة ديالى*، العدد 55، (1-46)
8. بلال نوري سعيد الكروي(2009)، تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة- دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشد-*المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 6، العدد 24، (264-242)
9. بومدين يوسف(2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، *مجلة الباحث*، العدد 5، (37-27)
10. بيان حرب، على ميا، سومر أديب ناصر(2008)، دراسة أثر تسويق الخدمات المصرفية على سلوك العملاء بالتطبيق على المصارف العاملة في محافظة اللاذقية، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-المجلد 30*، العدد 4
11. ثابت عبد الرحمان ادريس(1996)، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول، نوفمبر
12. ثائر أحمد سعدون السمان، ماجد محمد صالح(2005)، إدارة الجودة الشاملة-دراسة ميدانية في معمل الألبسة الولادية في الموصل-*تنمية الرافدين* 78 (27) 2005
13. رعد حسن الصرن(2008)، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 8، فيفري 2008
14. زكي أبو زيادة(2011)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، مجلد 25 (4)، (880-932)
15. سليمان ناصر(2006)، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سطيف*، العدد 6، (162-151)
16. سليمان ناصر(2014)، المعايير الاحترافية في العمل المصرفي ومدى تطبيقها في المنظومة المصرفية الجزائرية، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة سطيف*، العدد 14، (60-39)

17. سمير أحمد أبو زنيد، أ. شادي ربحي الشريف (2009)، أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء "دراسة ميدانية على المصارف التجارية بالضفة الغربية في فلسطين، *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جانفي، (212-233)
18. عبد الكريم خليل الصفار (2011)، نموذج لتقوم نظام إدارة البيئة وفقا لمتطلبات المواصفة الدولية ISO14001 -دراسة في معمل اسمنت الكوفة- *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، المجلد 19، العدد (1)، (1-25)
19. عبد الله أحمد عبد الله الدعاس (2010)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي-دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية- *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 37، العدد 1، (93-113)
20. عبد الله بن موسى الخلف (1997)، ثلوث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد 37، العدد 1، ماي، الرياض، (121-160)
21. عواطف يونس إسماعيل (2009)، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، *مجلة تنمية الرافدين*، العدد 95، مجلد 31، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل (235-254)
22. عيسى بنشوري، الداوي الشيخ (2009-2010)، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات- تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-المديرية الجهوية ورقلة-، *مجلة الباحث*، عدد 07، (367-375)
23. غسان فيصل عبد (2009)، أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد الخامس، العدد 15
24. فارس محمود أبو معمر (2005)، قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، *مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية*، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، يونيو، غزة، (77-105)
25. فريد خليل الجاعوني (2008)، أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في دراسة أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والديمغرافية المؤثرة في معدل الولادات الكلية (دراسة تطبيقية من واقع بيانات تقرير التنمية البشرية لعام 2006 ل 177 دولة)، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية* -المجلد - 24 العدد 2، (237-253)
26. فريد زين الدين (1997)، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل ادارة الجودة الشاملة، *مجلة الادارة*، المجلد 30، العدد 01، جويلية، (1-20)
27. كفاح صالح الآسدي، أزهار نعمة أبو غنيم (2010)، استراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية -دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية- *مجلة آداب الكوفة*، جامعة الكوفة، المجلد 1، العدد (11-54)
28. محمد زيدان (2003)، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، *مجلة الباحث*، عدد 2، (8-15)
29. محمود علي الروسان (2007)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي-دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني- *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد 63، (137-157)

30. مديحة عباس خلف (2011)، تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية-دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية (معمل فتح)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 28 (167-190)
31. نجلة يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد السايبر الدليمي (2012)، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون-دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، العدد 107، المجلد 34، (47-23)
32. وفاء ناصر المبيريك (2004)، دراسة العوامل المؤثرة على جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، مج 24، عدد 1، جوان (152-121)
33. وليد شتوح (2014)، مكانة نظام الادارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، (21-1)
34. وهيبه داسي (2012)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية-مجلة الباحث، عدد 11، (176-165)
35. يوسف حجم سلطان الطائي، انعام عبد الزهرة متعب، بشرى عبد الحمزة (2007)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones -دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة-مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد السادس، (209-177)

#### الملتقيات والمؤتمرات

1. أحمد طرطار، سارة حليمي (2010)، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، المنعقد بجامعة منتوري قسنطينة، يومي 14 و 15 ديسمبر
2. حكيم بن جروة، محمد بن حوجو (2010)، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 9 و 10 نوفمبر
3. سماح ميهوب (2011)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10 و 11 ماي (1-14)
4. شاكر تركي اسماعيل (2007)، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية-إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض-المؤتمر العلمي الخامس حول نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية، المنعقد بجامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 4-5 جويلية، (1-24)
5. عامر عبد اللطيف، رياض طالبي (2012)، دور معايير التقييس ال ISO في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الاسمنت بعين الكبيرة-مجمع أعمال الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

- التسيير وبالتعاون مع مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة، بتاريخ 20 و 21 نوفمبر 2012 (414-429)
6. غسان الطالب، حازم بدر الخطيب(2011)، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد-دراسة تحليلية عن الخدمات المصرفية-، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، يومي 10 و 11 ماي، (1-18)
7. قدور بن نافلة ورايح عرابية(2004)، التسويق البنكي وقدرته على اكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة في ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية -واقع وتحديات، المنعقد بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بالإشراف العلمي لمخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا الوطني، جامعة الشلف، يومي 14 و 15 ديسمبر، (508-523)
8. محمد أمين بن عزة، جليلة زوهري (2010)، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحث مقدم إلى الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، المنظم بجامعة الطاهر مولاي بسعيدة - الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر
9. محمد بن عبد الله العوض(2002)، استراتيجيات التسويق التنافسية -إطار جديد لمفهوم قديم-الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، المنعقد بالشارقة - الإمارات العربية المتحدة، 15 و 16 أكتوبر،(1-21)
10. محمد سعيداني، سفيان بوصالح (2010)، قياس أداء الخدمة وفق تطلعات العملاء وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي صالح، سعيدة، يومي 13 و 14 ديسمبر (1-23)
11. مروان درويش(2007)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية- دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي الثالث للجودة والتميز في منظمات الأعمال، المنعقد في جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 7 و 8 ماي
12. مروان درويش(2009)، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد أيام 1-4 نوفمبر، بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (1-26)
13. مصطفى عبد اللطيف، بلعور سليمان(2004)، النظام المصرفي بعد الإصلاحات، الملتقى الوطني الأول حول الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20/21 أبريل
14. مفتاح صالح(2005)، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات، مداخلة في الملتقى العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد بكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، يومي 08 و 09 مارس (103-122)
15. وفاء صبحي صالح التميمي(2005)، أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية-دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية-ورقة عمل مقدمة في الملتقى الرابع حول التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، المنعقد بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة، نوفمبر، (191-232)

16. وفاء ناصر المبيريك (2002)، جودة الخدمات المصرفية النسائية في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، المنعقد بالشارقة، الإمارات العربية المتحدة، يومي 15 و 16 أكتوبر، (239-256)

### التقارير والمنشورات

1. الأمر رقم 01-01 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 14 ، الصادر بتاريخ 28/1/2001]
2. التقرير السنوي لبنك الجزائر (2013)، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر، نوفمبر 2014
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 16
4. محمد عدنان وديع(2003)، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر
5. المرصد الوطني للتنافسية(2008)، التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري " 2007 ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة تخطيط الدولة،
6. المرصد الوطني للتنافسية(2011)، التنافسية في الفكر الاقتصادي، إعداد المرصد الوطني للتنافسية

### القواميس

1. أحمد بن فارس بن زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
2. محمد بن محمد بن عبد الرزاق المرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، مكتبة حكومة الكويت، 1987

### مواقع الأنترنت

1. جميل شيخ عثمان، أهمية الجودة "الجودة هي أول الأعمال" (شركة فورد)، مقالة في أنترنت، من الموقع [www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/105.doc](http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/105.doc)
2. حيدر صالح محمد، أهمية أبعاد الجودة في دراسة نموذج تصميم المنتج السلعي-دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة-مقالة في أنترنت من الموقع [www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=48697](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=48697)
3. محمد أبو هاشم حسن(2010)، طريقة حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون، جامعة الملك سعود، 2010، من الموقع: <http://faculty.ksu.edu.sa/70810/DocLib18/Forms/AllItems.aspx>
4. محمد عبد الوهاب العزاوي، تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي، (1-7) من الموقع: <http://documents.tips/documents/-55720347497959fc0b8b4754.html>
5. ناجي معلا، خدمة الزبون في ثقافة مؤسساتنا، من الموقع [www.najimage.com/articles/9.pdf](http://www.najimage.com/articles/9.pdf)

### ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

#### Les Livres :

1. Béatrice Bréchnignac-Roubaud(2002), Le **marketing des services du projet au plan marketing** ,6ème tirage, édition d'Organisation, Paris

2. Claude Demeure(1999), **Marketing : concepts clé**, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz. Paris
3. Claude Demeure(2003), **Marketing** ,4eme édition, édition Dalloz, Paris
4. Cristopher Lovlock, Jochen Writz. Denis Lapert(2004), **Marketing des services**, 5 eme édition, Pearson éducation, France
5. Denis Lapert, Annie Munos (2010), **Marketing des services**, 2émé édition, Dunod édition, Paris
6. Frédéric CANARD(2009), **Management de la qualité**, Gualino Lextenso éditions, Paris
7. J.M. JURAN(1983), **Gestion de la Qualité**, 3em tirage, AFNOR, Paris
8. K.ISHIHARA(1996), **Maîtriser La Qualité**, éditions MARE NOSTRUM
9. Kennedy C(1995), **Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités**, éditions maxima, France
10. M.E. Benissad(1975) : Essais D'analyse monétaire avec référence à l'Algérie, éd opu, Alger
11. Michael PORTER(1982), **Choix stratégiques et concurrence -Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie**, ed. ECONOMICA, Paris
12. Michael Porter(1996), **l'Avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé**, DUNOD édition,Paris
13. Monique Zollinger, Eric Lamarque(2004), **Marketing et stratégie de la banque**, 4eme édition, édition DUNOD, Paris
14. Peter Drucker(1977), **La nouvelle pratique de direction des entreprises**, édition d'Organisation, Paris
15. Philip Kotler et autre(2006) : **marketing management**, 12eme édition, Pearson éducation
16. Philip Kotler(2003), **les clés du marketing**, Pearson éducation, Paris,
17. Philip Kotler, Bernard Dubois, Delphine Manceau(2004), **Marketing Management** ,11eme édition, Pearson édition, Paris
18. Philippe DETRIE(2001), **Conduire une démarche qualité**, les éditions d'Organisations, Paris
19. Sylvie de Coussergues (1996), **La banque -structure, marchés, gestion-** ,2<sup>ème</sup> éd, édition Dalloz, Paris
20. Sylvie de Cousserrgues(1992), **Gestion de la Banque**, Edition Dunod, Paris
21. Thiertart Raymond(1997), **La Stratégie d'Entreprise**, 2ème édition, ed. Ediscience International, Paris

## Les Revues

1. Bernard Pras(1999), les paradoxes du marketing, **Revue française de gestion**, n 125, Paris

## Les rapports

1. Media bank, le journal interne de la banque d'Algérie, Evolution économique et monétaire en Algérie année 2003, Octobre 2004
2. OECD, (1996) : **Industrial Competitiveness**, OECD, France.
3. Decret N° 85-85-JORA du n° 1 du 02/01/1985 au n°14 du02/04/1986

## Les dictionnaires

1. Elie Cohen(2000), **dictionnaire de gestion**, édition découverte, Paris
2. Michel Valente(1993), **Dictionnaire économie- finance- banque – comptabilité**, éd Dalloz, Paris

## Les sites

1. L'ISO, l'AFNOR, les normes... du site [http://www.utc.fr/~tthomass/Themes/Unites/unites/infos/normes/textes/cf\\_05\\_19f\\_rec20\\_rev3.pdf](http://www.utc.fr/~tthomass/Themes/Unites/unites/infos/normes/textes/cf_05_19f_rec20_rev3.pdf) p consulté le 16/6/2013 à 15 :00
2. www.bank- of- algeria.dz

## المراجع باللغة الإنجليزية

## Books

1. Adrian Payne(1993), **The Essence of Marketing of Service**, Englewood, Cliff, N., J., Prentice –Hall Book Co
2. Christopher Lovelock(1996), **Service Marketing**, 3rd. ed, prentices – Hall, Inc., New Jersey, USA
3. David Goetsch & David Stanley(1994), **Introduction to total quality productivity competitiveness**, Prentice, Hill international Inc Publishing
4. Evans& James R.(1993) “**Applied Production & Operation Management**” 4ed,By West Publishing Company, Printed in United States of America
5. Evans, James R., (1997), "**Production Operation Management Quality, Performance and Value**", 5thed., West Published Co, U. S.A
6. Hamid ,Noori&Russell ,Radford (1995)"**Production &Operations Management Total Quality &Responsiveness**"., McGraw- Hall,inc. USA.
7. Lee, J. Krajewski and Ritzmam, Larry P. (1999) "**Operation Management Strategy and Analysis**", 5th ed, Addison – Wesley Publishing co. New York
8. Lynch Richard( 2000), **Corporate strategy**, 2<sup>nd</sup>edition, Prentice Hall
9. Philip B Crosby (1979) , « **Quality is Free** », McGraw-Hill, New York,
10. Richard B Chase, , Davis, Mark M , Aquilano, Nicholas,J,(2003)"**Fundamentals of operations management**" ,4th ed,McGraw-Hall,inc. USA
11. Roger Tunks( 1992) , **Fast Track to quality**, Mc Graw- Hill
12. Russell, Roberta S,& Taylor, Bernard W ,(2000)," **Operations management**" 3rd ed .,Prentice Hall ,Inc.USA
13. Thompson , A., & Strickland,J. ( 1999), **Strategic management- concepts and cases-** 11<sup>th</sup>edition, McGraw Hill
14. William ,J,Stevenson ,(1999)"**Production / Operations Management**", 6th ed., McGraw-Hall,inc.USA

## Review

1. Robert V .KREJCIE & Daryl W .MORGAN (1970), determining sample size for research activities, **educational and psychological measurement**, N30, (pp607-610)
2. Andrew tylecote, saida Tahren(2000) ,Innovation in banking –**review from point of view of corporate governance** ,October.
3. BARBARA CULIBERG, IČA ROJŠEK(2010), IDENTIFYING SERVICE QUALITY DIMENSIONS AS ANTECEDENTS TO CUSTOMER SATISFACTION IN RETAIL BANKING, **ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW**, VOL. 12 , No. 3, (pp151–166)
4. Barrie G Dale,(1999) "customer satisfaction in retail banking service , **industry Journal**, January
5. Cales Fomell( 1992 ), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience , **Journal of Marketing**, Vol 56, Jan,
6. David K. ,Tse and Peter C. Wilton. (1988). "Models of Consumer Satisfaction: An Extension," **Journal of Marketing Research**, 25 (May): (pp204-212)
7. Dyer H, Singh H(1998), The relational view : cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage , **Academy of management review**, Vol 23, No4(pp 660-679)
8. Eugene. W. Anderson ,Claes Fornell, &Donald R. Lehmann(July 1994), Customer satisfaction, market share and profitability :Finding From Sweden, **Journal of Marketing**, Vol. 58,( pp53-66)
9. Fornell, Claes. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." **Journal of Marketing** 56 (January),( pp 6-21)
10. G. S. ,Sureshchandar& Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2003). Customer perceptions of service quality in the banking sector of a developing economy: a critical analysis, **International journal of Bank Marketing**, 21(5), (pp233-242.)
11. George Philip and Shirley-Ann Hazlett(1997), The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 14 No. 3, 1997, (pp. 260-286)
12. Grant, R ( 1992), The resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation, **California management review**, Vol 34 ,No 3 , Sping, (pp114-135)
13. Grönroos,C. (1984),A Service Quality Model and its Marketing Implications, **European journal of Marketing**, Vol.18,N°.4,. ( PP.36-44).
14. Hao Ma( 1999), **Creation and preemption for competitive advantage, Management decision** ,(pp 259-266)
15. J. Joseph Cronin, Jr. and Steven A. Taylor (1992),Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension, **Journal of Marketing** ,Vol. 56, No. 3 (Jul., 1992), (pp. 55-68)
16. Kumar V and Shan D. (2004). Building And Sustaining Profitable Customer Loyalty For Tthe 21ST Century, **Journal of retailing**, Vol. 80, (pp.317-330)
17. Mano, Haim and Richard L. Oliver. (1993). "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction." **Journal of Consumer Research** ,n°20 (December): (pp 451-466)
18. Maysam MOLAEI, Reza ANSARI, Hadi TEIMUORI(2013), Analyzing the Impact of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction and Loyalty in the Banking

- Industry of Iran, **International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences**, Vol. 3 (3), 2013, p 2, (pp. 5–13)
19. Michael K. Brady and J. Joseph Cronin Jr ,Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach, The **Journal of Marketing**, Vol. 65, No. 3 (Jul., 2001), (pp. 34-49)
  20. Mohammad Muzahid Akbar, Noorjahan Parvez(2009), Impact of service quality, Trust and Customer satisfaction on customer loyalty, **ABAC Journal** Vol. 29, No. 1, January-April, ( pp.24-38)
  21. Mrs. G. Santhiyavalli(2011) , Customer’s perception of service quality of State Bank of India - A Factor Analysis, **International Journal of Management & Business Studies**, IJMBS Vol. 1, Issue 3, September, (pp78-84)
  22. Mu’azu Saidu Badara, Nik Kamariah Nik Mat, Abubakar Muhd Mujtaba, Abdalla Nayef Al-Refai, Abdulkadir Musa Badara, Faruq Muhammad Abubakar(2013), Direct Effect of Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Nigerian Islamic Bank, **Management** 2013, 3 (1): 6-11
  23. Nitin Seth and S.G. Deshmukh & Prem Vrat(2005), Service quality models: a review, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 22 No. 9, (pp. 913-949)
  24. Parasuraman, Zeithaml, Berry(1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, **Journal of marketing**, vol 49, No. 4 (Autumn, 1985),( pp. 41-50)
  25. RA Spreng, RD Mackoy (1996),An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, **Journal of retailing**, Vol 72, No 2
  26. Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik( Summer 1993) , Customer satisfaction, customer retention and market share, **Journal of retailing**, volume 69, Number 2 (pp193-215)
  27. Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, & Timothy L. Keiningham( 1995), Return on Quality (ROQ): Making service quality financially accountable , **Journal of Marketing** Vol. 59 (April 1995), (pp58–70)
  28. SA. Taylor & TL. Baker( 1994), An Assesment of the relationship between service quality and customer satisfaction in formation of customer’s purchase intentions, **Journal of retailing**, Vol 70,Summer, ( pp163- 178)
  29. Steven Baron, & Kins Harris(1995), Service Marketing, **Macmillan Business**, London.
  30. Terence A. Oliva, Richard L. Oliver and Ian C. MacMillan(1992) , A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies , **Journal of Marketing** ,Vol. 56, No. 3 (Jul.), (pp. 83-95)
  31. Zeithaml, V.A., Berry, L.L., and Parasuraman, A(1988) ,Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality, **Journal of Marketing**, Vol.52, April
  32. Zhilin Yang, Robin T. Peterson( 2004), Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, **Psychology & Marketing**, Vol. 21(10): (October,(pp 799–822 )

## Seminar

1. Elmar Sauerwein , Franz Bailom, Kurt Matzler, Hans H. Hinterhuber(1996), THE KANO MODEL: HOW TO DELIGHT YOUR CUSTOMERS, **International Working Seminar on Production Economics**, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23, pp. 313 -327

الملاحق

## ملحق رقم (1)

### استبيان زبائن البنوك التجارية الجزائرية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

تحية واحترام وبعد؛

أضع بين أيديكم استبيان هو جزء من دراسة أقوم بها بعنوان:

"أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"

إن هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التسويق بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وتهدف إلى إيجاد أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال الواقع الذي يعيشه بكنكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال. إن لدقة اجابتكم على فقرات الاستبيان الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، شاكرين حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ

أ.د. بوراس أحمد

من إعداد الباحثة

نايلي إلهام

القسم الأول: بيانات تخص المجيب عن الاستبيان

يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي تراها مناسبة:

أ. بيانات شخصية

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. السن:  من 18 - 29  30 - 39  40 - 49  50 - 59  60 - 69  70 فأكثر
3. المستوى التعليمي:  ابتدائي أو أقل  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. المهنة:  موظف بالقطاع العام  موظف بالقطاع الخاص  مهنة حرة  متقاعد  أخرى
5. الدخل الشهري:  أقل من 18000 دج  من 18000 - 26999 دج  من 27000 - 35999 دج  من 36000 - 44999 دج  من 45000 - 53999 دج  أكبر من 54000 دج

ب. بيانات حول البنك الذي تتعامل معه

6. ما هو البنك الذي تتعامل معه: .....

7. لماذا اخترت هذا البنك:  بناء على معلومات من أفراد العائلة  لوجود معارف لك بالبنك  المؤسسة التي تعمل بها  لم تجد خيارات أخرى

8. أتعامل مع نفس البنك منذ:  أقل من سنة  من سنة- 5 سنوات

من 6- 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

9. أتعامل مع هذا البنك:  باستمرار  كل شهر تقريبا  نادرا

10. نوع الحساب الذي فتحة لك البنك:  حساب جاري  حساب توفير  العملة الصعبة

#### القسم الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)
أ. بعد الملموسية: التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين					
					11 تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية
					12 يملك البنك موقع جذاب يزيد من إقبال الزبائن
					13 التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل
					14 يعتني موظفو البنك بمظهرهم وهذا مهم
					15 يعتمد البنك في تقديم خدماته على الهاتف و البريد الالكتروني
ب. بعد الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات					
					16 يمكن الاعتماد على موظفي البنك
					17 يفي البنك بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المحددة
					18 يمكن الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة
					19 يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه
					20 يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمات
ج. بعد الاستجابة: قدرة إدارة البنك على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب					
					21 يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة
					22 يستجيب موظفو البنك لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم
					23 تعطي مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية
					24 يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...)
د. بعد الأمان والثقة: معرفة قابلية الموظفين ولطفهم لنقل الثقة والاعتماد عليهم					
					25 يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك
					26 يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به

					27	تحرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك
					28	يبلغ البنك الزبائن بالتطورات التي تمس الأعمال المصرفية داخل البنك
<b>هـ. بعد التعاطف: الرعاية والاهتمام المقدم للزبائن، سهولة الاتصال وتفهم الزبائن والعناية بهم</b>						
					29	يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون
					30	يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم
					31	يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته
					32	يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون

**القسم الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع)**

يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة:

الميزة التنافسية (المتغير التابع)						
موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة		
<b>أ. رضا الزبائن</b>						
					33	التصميم الداخلي للبنك منظم ويسهل من انسيابية سير المعاملات (مثل وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق)
					34	يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام
					35	تلقى شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها
					36	يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون
<b>ب. ولاء الزبائن</b>						
					37	كثيرا ما أقول أشياء ايجابية عن خدمات البنك، وأشجع أصدقائي ومعارفي وأقاربي على التعامل مع البنك
					38	أعتبر أن خدمات البنك المقدمة هي اختياري الأول، وأنوي التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة
					39	لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقودني انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها
					40	لن أتحوّل إلى أي بنك منافس إذا واجهتني مشكلة في التعامل مع هذا البنك، وسوف انقلها مباشرة إلى العاملين فيه بقصد حلها

## ملحق رقم (2)

### استبيان مدراء وموظفي الوكالات والفروع البنكية

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

تحية واحترام وبعد؛

أضع بين أيديكم استبيان هو جزء من دراسة أقوم بها بعنوان:

#### "أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"

إن هذه الدراسة جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التسويق بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، وتهدف إلى إيجاد أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية.

لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان، وذلك من خلال الواقع الذي يعيشه بنكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال. إن لدقة اجابتكم على فقرات الاستبيان الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، شاكرين حسن تعاونكم، ومقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي، مؤكداً لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذ

أ.د. بوراس أحمد

من إعداد الباحثة

نايلي إلهام

القسم الأول: بيانات تخص المجيب عن الاستبيان

يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة:

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من 18 - 30  31 - 40
3. المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي
- جامعي  دراسات عليا

4. اسم البنك الذي تعمل به.....

5. الوظيفة:  موظف  رئيس قسم  رئيس مصلحة  مدير

6. سنوات الخبرة في مجال العمل البنكي:  5 سنوات و أقل  من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: أبعاد جودة الخدمات المصرفية:

يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	أبعاد جودة الخدمة المصرفية (المتغير المستقل)
					أ. بعد الملموسية: التسهيلات المادية والمعدات ومظهر الموظفين
					7 تتوفر لدى البنك تجهيزات تقنية حديثة تقدم خدمات تنافسية
					8 يملك البنك موقع جذاب يزيد من إقبال الزبائن

					التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	9
					يعتني موظفو البنك بمظهرهم وهذا مهم	10
					يعتمد البنك في تقديم خدماته على الهاتف و البريد الالكتروني	11
					يساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع البنك	12
					انتشار خدمات الصراف الآلي في مناطق واسعة يكسب البنك ميزة تنافسية	13
<b>ب. بعد الاعتمادية: القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات</b>						
					يمكن الاعتماد على موظفي البنك	14
					يفي البنك بوعوده للزبائن فيما يخص تقديم الخدمات في الأوقات المحددة	15
					يمكن الثقة بمهارة موظفي البنك على تقديم الخدمات بشكل جيد من أول مرة	16
					يحتفظ البنك بسجلات وكشوفات دقيقة عن زبائنه	17
					يتمتع موظفو البنك بمهارة في تقديم الخدمات	18
					توفير الخدمات المصرفية مدة 24/سا/24سا يكسب البنك ميزة تنافسية	19
<b>ج. بعد الاستجابة: قدرة إدارة البنك على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب</b>						
					يقوم البنك بتقديم خدمات سريعة	20
					يستجيب موظفو البنك لاستفسارات واحتياجات الزبائن مهما كانت درجة انشغالهم	21
					تعطى مواعيد محددة لأداء الخدمة المصرفية	22
					يقدم البنك للزبائن جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة (هاتف نقال، انترنت...)	23
<b>د. بعد الأمان والثقة: معرفة قابلية الموظفين ولطفهم لنقل الثقة والاعتماد عليهم</b>						
					يشعر الزبائن بالأمان عند تعاملهم مع البنك	24
					يظهر الموظف المعرفة الشخصية بالزبون ويحرص على الترحيب به	25
					تحرص إدارة البنك على توفير وسائل تسهل تعامل الزبائن مع البنك	26
					يبلغ البنك الزبائن بالتطورات التي تمس الأعمال المصرفية داخل البنك	27
					توفر الأدوات الإلكترونية -وسائل الحماية-يساهم في طمأنة الزبائن للتعامل مع البنك	28
<b>هـ. بعد التعاطف: الرعاية والاهتمام المقدم للزبائن، سهولة الاتصال وتفهم الزبائن والعناية بهم</b>						
					يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون	29
					يتعامل موظفو البنك مع الزبائن بالترحيب بهم ومراعاة ظروفهم والتعاطف معهم	30
					يضع البنك مصلحة الزبون في قمة اهتماماته	31
					يولي البنك رعاية خاصة وفردية بكل زبون	32

القسم الثالث: الميزة التنافسية (المتغير التابع)

يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الميزة التنافسية (المتغير التابع)
<b>أ. رضا الزبائن</b>					
					33 التصميم الداخلي للبنك منظم ويسهل من انسيابية سير المعاملات (مثل وضوح اللوحات الإرشادية للمكاتب والمرافق)
					34 يشعر الزبون برضا عن البنك من جراء معاملة الموظفين له بكل تقدير واحترام
					35 تلقى شكاوى ومقترحات الزبائن اهتمام الإدارة والاستجابة الفورية لمعالجتها
					36 يقدم البنك مجموعة متنوعة وواسعة من الخدمات التي تلبي حاجات الزبون
<b>ب. ولاء الزبائن</b>					
					37 كثيرا ما يقول الزبون أشياء ايجابية عن خدمات البنك، ويشجع أصدقائه ومعارفه وأقاربه على التعامل مع البنك
					38 يعتبر الزبون أن خدمات البنك المقدمة هي اختياره الأول، وينوي التعامل بشكل أفضل مع البنك خلال الفترة المقبلة
					39 لا يمثل السعر أي أهمية للزبون عند التعامل مع هذا البنك، ولن يقوده انخفاض الأسعار في البنوك المنافسة إلى التحول إليها
					40 لن يتحول الزبون إلى أي بنك منافس إذا واجهته مشكلة في التعامل مع هذا البنك، وسوف ينقلها مباشرة إلى العاملين فيه بقصد حلها
<b>ج. الربحية</b>					
					41 تحقق جودة الخدمة المصرفية أرباحا للبنك من خلال زيادة إقبال الزبائن ورضاهم عن الخدمات المرضية لهم في جميع الأوقات
					42 ترفع جودة الخدمة المصرفية من العائد على الأصول
					43 تزيد جودة الخدمة المصرفية من العائد على الاستثمار
					44 ترفع جودة الخدمة المصرفية من هامش الأرباح
					45 تزيد جودة الخدمة المصرفية من العائد على حقوق الملكية
					46 تساعد جودة الخدمة المصرفية في زيادة حجم التداول ونمو الأرباح السنوية للبنك
					47 تحقق جودة الخدمة المصرفية نموا للحصة السوقية للبنك وتساعد على استهداف أسواق جديدة

### ملحق رقم (3)

#### آراء الخبراء في قياس الصدق الظاهري للاستبيان

السيد الخبير المحترم...

تحية واحترام وبعد؛

وفقا لسياسات الدراسة العلمية، تسعى الباحثة إلى القيام بدراسة ميدانية في مجال جودة الخدمة المصرفية والميزة التنافسية تحت عنوان "أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"، ونظرا لعدم توفر مقاييس فعلية جاهزة تقيس جميع متغيرات الدراسة، سعت الباحثة إلى إعداد استبيان يحقق عملية القياس هذه. وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتأشير إجابات أفراد عينة الدراسة والذي يتضمن خمس درجات هي (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة)

يرجى التفضل بإبداء رأيكم حول الاستبيان ومكوناته وفقراته، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل فقرات الاستبيان واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
  2. هل أن فقرات الاستبيان تعبر عن كل متغير تنتمي إليه؟
  3. هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة؟
  4. هل أن بدائل القياس الخاصة بمقياس (Likert) مناسبة؟ إذا كان الجواب "كلا" فهل تقترح بدائل أخرى؟
- شكر تعاونكم خدمة للمسيرة العلمية، مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

#### أما قائمة المحكمين فتمثلت في الأساتذة الآتية أسماؤهم:

1. الأستاذ الدكتور: مرداوي كمال من جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
2. الأستاذ الدكتور: بولدروع محمد من جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-
3. الدكتورة: غلاب نعيمة من جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-
4. الدكتورة: ميهوب سماح من جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-
5. الدكتورة: حبشي فتيحة من جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة-
6. الدكتور: عثمانى أحسين من جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-
7. الأستاذ: قريشي عمار من جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-