

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان:

أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية  
ببنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة قالمة، وبنك الفلاحة  
والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة

تحت إشراف الأستاذ:

➤ د.دبوش عبد القادر

من إعداد الطالب:

➤ مرطاني نورالدين

السنة الجامعية: 2020 / 2021

شكر وتقدير:

نتوجه بالشكر والامتنان الى كل من ساعدنا لإتمام هذا العمل  
سواء من قريب أو بعيد، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف دبوش  
عبد القادر، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة

اهداء:

أهدي عملي هذا الى كل الزملاء والأصدقاء الذين رافقوني وكانوا سندا لي خلال  
مساري الجامعي، كما أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً ومرجعاً  
يستفيد منه جميع الطلبة

# فهرس المحتويات:

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	اهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لجودة الخدمة المصرفية</b>	
1	تمهيد
2	<b>المبحث الأول: أساسيات حول الخدمة المصرفية</b>
2	المطلب الأول: تعريف الخدمة المصرفية
4	المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية
6	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية
7	<b>المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية</b>
7	المطلب الأول: تعريف الجودة، أبعادها وأهميتها
9	المطلب الثاني: تعريف جودة الخدمة المصرفية وأهميتها
12	المطلب الثالث: أبعاد ومزايا جودة الخدمة المصرفية
13	<b>المبحث الثالث: تقييم جودة الخدمة المصرفية</b>
14	المطلب الأول: صعوبة قياس جودة الخدمة المصرفية
14	المطلب الثاني: مبررات قياس جودة الخدمة المصرفية
16	المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية
20	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية</b>	
22	تمهيد
23	<b>المبحث الأول: أسايات حول الأداء البنكي</b>
23	المطلب الأول: ماهية الأداء
25	المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي ومبررات الاهتمام به
26	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي

27	<b>المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء في البنوك التجارية</b>
27	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي، معايير ومجالاته
31	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء البنكي وأهميته
32	المطلب الثالث: نماذج تقييم أداء البنوك التجارية
34	<b>المبحث الثالث: دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي</b>
34	المطلب الأول: مؤشرات تحقيق جودة الخدمة المصرفية والأداء المتميز
35	المطلب الثاني: أثر الجودة على تحسين أداء البنوك التجارية
36	المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق ربحية البنوك التجارية
38	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثالث: أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة قالمة، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة</b>	
40	<b>تمهيد</b>
41	<b>المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة</b>
41	المطلب الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة قالمة
46	المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة
51	<b>المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة</b>
51	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات
55	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة
56	<b>المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبيان</b>
56	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
59	المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
74	<b>خلاصة الفصل</b>
76	<b>الخاتمة</b>
80	<b>قائمة المراجع</b>
88	<b>الملاحق</b>
102	<b>الملخص</b>

# قائمة الأشكال والجداول:

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
08	الجدول رقم (01): أبعاد الجودة
52	الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة
53	الجدول رقم (03): مقياس سلم ليكارت الخماسي
54	الجدول رقم (04): اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي
55	الجدول رقم (05): نتائج اختبار صدق بيانات الدراسة
56	الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
57	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس
57	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي
58	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة
60	الجدول رقم (10): بيانات محور جودة الخدمة بالبنك
65	الجدول رقم (11): بيانات المتعلقة بمحور الأداء البنكي
70	الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة
70	الجدول رقم (13): اختبار ستودنت لجودة الخدمة المصرفية
71	الجدول رقم (14): اختبار ستودنت لمحور الأداء البنكي
72	الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير الفرعي المستقل جودة الخدمة على أداء البنك

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان
17	الشكل رقم (01): نموذج الفجوات سيرفيكوال
43	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة CPA قالمة
47	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR
57	الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
58	الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس
59	الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي
60	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان
87	الملحق رقم (01): الاستبانة
91	الملحق رقم (02): الجداول التكرارية
100	الملحق رقم (03): اختبار ألفا دو كرونباخ
101	الملحق رقم (04): اختبار ستودنت لعينة
102	الملحق رقم (05): اختبار تحليل الانحدار

# المقدمة :

**مقدمة:**

يعتبر القطاع البنكي محور وعصب الحياة الاقتصادية سواء في الدول النامية أو المتقدمة وذلك تبعاً لتأثيره الإيجابي على التنمية الاقتصادية، حيث تقوم البنوك بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين، كما تقوم بتقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية الأخرى تسعى من خلالها إلى تحقيق أعلى عائد ممكن بغية تمكينها من الاستمرار والنمو وبالمقابل مواجهة مخاطر محتملة والعمل على تقليلها.

وقد أدت التطورات والتغيرات التي صاحبت التحولات العالمية خاصة مع ظهور العولمة وما نتج عنها من الغاء للقيود على النشاط الاقتصادي إلى خلق منافسة حادة بين البنوك نظراً لكون جميعها تقوم تقريباً بتقديم نفس نوع الخدمات، فيما يظهر الاختلاف في مستوى جودة الخدمة المقدمة، الأمر الذي أدى بإدارتها بالبحث عن التميز وذلك عن طريق التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية. فالجودة في الخدمات ليست فقط تقديم الخدمة وفق مواصفات ومقاييس فنية موضوعة مسبقاً وإنما تعدت ذلك وأصبحت تشمل رغبات ومتطلبات العملاء من الخدمة.

ولقد بينت العديد من الدراسات المنافع الاستراتيجية لادخال مفهوم الجودة على الخدمة المصرفية وذلك لمساهمتها في تقليل التكاليف وتوسيع الحصة السوقية للبنك، إضافة إلى تحسين الإنتاجية، وكل هذه المتغيرات تنعكس إيجاباً على تحقيق تحسين في أداء البنوك التجارية.

انطلاقاً مما سبق فقد قمنا بإجراء دراستنا حول أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية وباعتبار أن الخدمة تقدم للزبون الذي يعتبر إشباع حاجاته مقياساً لنجاح البنك ودليلاً على جودة ما يقدمه، فقد حددنا دراستنا في الوكالة البنكية لكل من بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالة والتي تمثلان نقطة الاتصال المباشر بين البنك والزبون.

## 1. مشكلة الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن أن تتبلور لدينا مشكلة الدراسة التي نصيغها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية؟

## 2. التساؤلات الفرعية:

إن التساؤل الرئيسي السابق تنبثق عنه عدة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها كما يلي:

- فيما تتمثل نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية؟
- كيف يمكن تقييم أداء البنوك التجارية؟
- هل يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع؟
- هل يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة والمجتمع؟
- هل يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة؟

## 3. فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية التي تم طرحها حول موضوع الدراسة، وك محاولة لتقديم إجابة مبدئية عن هذه الأسئلة تم صياغة الفرضيات:

- تعبر جودة الخدمة المصرفية على درجة مطابقة الخدمة المقدمة لمتطلبات واحتياجات العميل، ويمكننا قياسها اعتماداً على عدة مقاييس هي: مقياس سيرفيكوال، مقياس أداء الخدمة، مقياس عدد الشكاوي بالإضافة الى مقياس رضا العميل.
- يتمثل الأداء البنكي في محصلة النشاط الذي يسعى من خلاله البنك الى تحقيق أهدافه وهذا في ظل الموارد المتاحة له، ويمكن قياسه من خلال العديد من النماذج من أبرزها نسبة العائد الى حقوق الملكية.

- لا يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.
- لا يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة والمجتمع.
- يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة.

## 4. أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت الى اختيار هذا الموضوع ومن أهمها ما يلي:

- الموضوع مكمل لما سبق البحث فيه أثناء اعداد تقرير التريص في سنة ثالثة ليسانس تحت موضوع واقع جودة الخدمة المصرفية.

- الاهتمام الشخصي بالتعرف على طبيعة عمل البنوك ونشاطها ميدانيا.
- الأهمية والدور الذي صارت تحتله المؤسسات الخدمية ونموها المتزايد.
- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص المدروس.
- جودة الخدمات من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات المالية بهدف تحقيق التفوق في مجال أعمالها.

## 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ابراز الدور الذي تلعبه جودة الخدمة المصرفية وتطبيقها بمختلف أبعادها الخمسة والتمثلة في الملموسية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف والأمان في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية، وذلك للمساهمة التي تحققها جودة الخدمة المصرفية في كسب رضا العميل وتقليل التكاليف، بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالبنوك الأخرى.

## 6. أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نلخصها كما يلي:
- التعرف على واقع البنوك التجارية في الجزائر.
- التعرف على مختلف العراقيل التي تحول دون رضا الزبون على خدمة البنك التجاري.
- نقل المعرفة النظرية للميدان من أجل الوصول إلى حلول علمية وعملية للمشاكل التي تعاني منها البنوك العمومية.
- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة.
- التأكد من مدى مساهمة معايير الجودة التي تنتجها البنوك التجارية في تحسين الأداء .
- تعريف الموظفين بالجودة و ايجابيات تطبيقها بالبنك.

## 7. منهجية الدراسة:

اعتمادا على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافه، ومن أجل الاجابة على اشكالية بحثنا واثبات أو نفي الفرضيات فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، أما التحليلي فقد برز عند تحليلنا للاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة لجمع المعلومات من الموظفين بخصوص الأثر الذي ينتج عن تقديم خدمات ذات جودة على أداء البنوك محل الدراسة.

## 8. الدراسات السابقة:

- عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي الياوس سديد بلعباس، 2015. وقد تناولت هذه الدراسة جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف، من خلال تطبيق نموذج SERVPER لقياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعليا في المصارف الجزائرية والأردنية، وتحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء هذه المصارف في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية، والبحث في أثر جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء على الأداء المصرفي، وتوصلت الباحثة في الأخير الى أن جودة الخدمات المصرفية كانت منخفضة في المصارف الجزائرية اذ لم تتجاوز 3.30 من 5، وهذا عكس ما هو عليه الحال بالنسبة للمصارف الأردنية. وتختلف المعايير التي يستخدمها عملاء المصارف الجزائرية في أهميتها النسبية عند تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية، فقد جاءت المعايير المتعلقة باللموسية في المرتبة الأولى، تلتها الأمان، والاعتمادية، والاستجابة، في حين حصل بعد التعاطف على المركز الأخير. كما تبين أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لجودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا على أداء المصارف الجزائرية والأردنية مقاسا بمعدل العائد على الموجودات (ROA) وكذلك عند القياس باستخدام معدل العائد على حقوق الملكية (ROE).
- شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس، المجلد 5، العدد 1، وتهدف هذه الدراسة الى توضيح مدى مساهمة تطبيق جودة الخدمات البنكية في تحقيق فعالية الأداء وزيادة القدرة التنافسية من جهة أخرى، حيث تم استعمال التحليل الاحصائي للبيانات عن طريق نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) قصد دراسة مختلف العلاقات بين المتغيرات المعتمدة. وقد تعرض الباحث الى دراسة العلاقة المحتملة بين جودة الخدمة البنكية وفعالية أداء البنك عن طريق مؤشر الرضا لدى العميل من خلال قياس الجودة البنكية عن طريق المعايير التالية: الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الاستجابة، الأمان، كما تمت دراسة العلاقة بين جودة الخدمة البنكية وزيادة القدرة التنافسية عن طريق مؤشر الولاء. وتوصلت في الأخير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغيرات جودة الخدمة وتحقيق البنك للفعالية في أدائه من خلال رضا العملاء على المستوى الكلي، أي أنه كلما زاد الاهتمام بأبعاد الجودة فان ذلك سينعكس ايجابا على أداء البنك وفعاليتته.
- خليل عبد القادر، دور التسويق البنكي في رفع أداء البنوك، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد السابع، جامعة المدية، وتهدف هذه الدراسة الى كشف مدى تطبيق التسويق البنكي لدى البنوك في الجزائر، ومعرفة دور التسويق البنكي في رفع أداء البنوك. وتعتمد على أسلوب دراسة الحالة بالنسبة

للجانِب التطبيقِي والميداني، وانجاز استبانة كأداة من أجل جمع البيانات، وزع على عينة تتكون من 69 فردا من العاملين بوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية تبسة، بغية الوقوف على واقع التسويق في البنك، ومعرفة مستوى الأداء في البنك من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، والمتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، والتعلم والنمو، وأخيرا قياس أثر التسويق البنكي على الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وتم القيام بتحليل بيانات المبحوثين باستخدام أدوات الاحصاء من خلال حزمة (SPSS). وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها: أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينتهج التسويق البنكي في أنشطته وعملياته، وأنه هناك تأثير ايجابي للتسويق البنكي على أداء البنك، وحصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها: زيادة الاهتمام بجودة الخدمة البنكية، والاسراع في تحديث وعصرنة الوكالات البنكية المحلية، والقيام ببحوث التسويق البنكي بغية التعرف على خصائص السوق البنكي.

## 9. صعوبات الدراسة:

واجهنا العديد من الصعوبات أثناء القيام بهذه الدراسة والتي يمكن ايضاحها فيما يلي:

- عدم قبول أغلبية البنوك لطلب اجراء دراسة ميدانية.
- صعوبة توفير العدد الكافي من العينات للاجابة على الاستبيان.
- نقص الدراسات السابقة حول الموضوع.
- صعوبة الربط بين متغيرات البحث، جودة الخدمة و أداء البنوك.
- مستوى كفاءة الخدمة المقدمة يصعب قياسها كونها متغير معنوي، وكذلك رضا الزبون حيث نجد مستوى الإدراك يختلف من شخص لأخر.
- رفض بعض البنوك توزيع الاستثمارات على الموظفين.
- عدم القدرة على توفير المعلومات المالية للبنوك التجارية.

## 10. هيكل الدراسة:

من أجل الاحاطة بموضوع الدراسة والاجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية وبغية اثبات أو نفي الفرضيات المطروحة ارتأينا تقسيم موضوع دراستنا الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الاطار النظري لجودة الخدمات المصرفية وتم تقسيمه الى ثلاثة مباحث، ضم المبحث الأول أساسيات حول الخدمة المصرفية تم من خلاله التعرف على الخدمة المصرفية، خصائصها ودورة حياتها، كما تناول المبحث الثاني ماهية جودة الخدمة المصرفية وقد تطرقنا فيه الى مدخل للجودة وأهم الأساسيات المتعلقة بجودة الخدمة المصرفية، أما المبحث الثالث فخصص لتبيان قياس جودة الخدمة المصرفية.

الفصل الثاني بعنوان أداء البنوك التجارية وعلاقته بجودة الخدمة، وقسم الى ثلاث مباحث، حيث ضم المبحث الأول أساسيات حول الأداء البنكي، وعرضنا في المبحث الثاني مدخل عام لتقييم الأداء في البنوك التجارية، ليأتي بعدها المبحث الثالث كمكمل وحوصلة للعلاقة بين جودة الخدمة والأداء البنكي حيث تناولنا فيه دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

وشمل الفصل الثالث الدراسة الميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة ، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة وذلك بتقديمهما كعينة للبنوك التجارية في الجزائر اختبرنا من خلالها صحة فرضيات الدراسة.

**الفصل الأول: الإطار النظري**

**لجودة الخدمة المصرفية**

## تمهيد:

يعتبر النظام البنكي من أهم القطاعات الاقتصادية، حيث يقوم هذا القطاع بدور الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين، اضافة الى تقديم العديد من الخدمات المالية والمصرفية الأخرى.

ومع التطورات السريعة والتغيرات الكبيرة نتيجة التحولات العالمية خاصة مع ظهور العولمة وما يصاحبها من الفناء للقيود الاقتصادية ادت الى فرض منافسة حادة بين البنوك، هذه الأخيرة التي تمارس في مجملها نفس النشاط وبالتالي فهي تتماثل في نوع الخدمة المقدمة، الى أنها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدم، وبهذا فان اهتمام البنوك التجارية اتجه نحو تحسين جودة خدماتها بصورة مستمرة بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات عملائها ويحقق رضا موظفيها، مما يساعد في زيادة فرصة نجاحها في بيئة العمل التنافسية. ومن أجل الالمام بهذا الفصل تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي:

➤ **المبحث الأول:** أساسيات حول الخدمة المصرفية

➤ **المبحث الثاني:** ماهية جودة الخدمة المصرفية

➤ **المبحث الثالث:** تقييم جودة الخدمة المصرفية

## المبحث الأول: أساسيات حول الخدمة المصرفية

لطالما اعتبرت الصناعة المصرفية كأحد أبرز المؤشرات التي تساهم في التطور الاقتصادي وذلك من خلال اسهامها في توفير متطلبات الاستثمار من خلال تقديم توليفة من الخدمات المصرفية. وسنحاول من خلال هذا المبحث ابراز مفهوم الخدمة المصرفية، الخصائص المرتبطة بالخدمة المصرفية، كما سنتطرق الى دورة حياة الخدمة المصرفية.

### المطلب الأول: تعريف الخدمة المصرفية

ان التباين في انواع الخدمات اخضع مفهوم الخدمة بصفة عامة لتفسيرات عديدة، يمكن عرضا فيما يلي:

عرفتها جمعية التسويق الامريكية بأنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلعة المباعة.<sup>1</sup>

عرف Adrain Palmer الخدمة بالقول أن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد.<sup>2</sup>

ونظر Philip Kotler الى الخدمة باعتبارها أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، وأن انتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلع المادية.<sup>3</sup>

كما عرف GRONOOS الخدمة على أنها نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا ان تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة او الموارد المادية او السلع او الانظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل او تلبية احتياجاته.<sup>4</sup>

كما أكد Benoit MEYRONIN على أن الخدمة هي نتيجة تفاعل ثلاث مدخلات رئيسية هي: العميل، العناصر المادية للمطلوبة والشخص مقدم الخدمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، ص117.

<sup>2</sup> بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص38.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، سوريا، 2007، ص62.

<sup>4</sup> عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية، جامعة الجليلي اليايس سيدي بلعباس، 2015، ص17.

<sup>5</sup> Benoit MEYRONIN, Du management au marketing des services, dunod, Paris, 2007, p29.

نستنتج من خلال ما سبق أن الخدمة عبارة عن نشاط غير ملموس تقدمه المؤسسة من أجل اشباع حاجات ورغبات العميل.

**انطلاقا من التعريفات السابقة للخدمة يمكننا تقديم تعريف الخدمة المصرفية كما يلي:**

عرفها "جاسم الصميدعي" على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية اشباع حاجاته ورغباته، قد يكون انتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية.<sup>1</sup>

عرفها "معلا" بأنها: محصة التفاعل بين العميل والمصرف نفسه، وانه يكمن في مدركات العملاء ويشكل على ضوء توقعاتهم عندما يكون مفهوم رضا العميل محلا للتطبيق.<sup>2</sup>

كما يعبر عنها "رفاه، زين الدين" كونها مجموعة العمليات ذات المضمون النفسي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، التي تدرك من قبل الافراد او المؤسسات من خلال دلالتها، وقيمها النفسية التي تشكل مصدرا لاشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف، وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.<sup>3</sup>

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن جودة الخدمة هي مجموعة من العمليات التي يقدم من خلالها المصرف منفعة لعملائه سواء كانت مرتبطة بعناصر مادية أو غير مادية.

ويمكن النظر الى الخدمة المصرفية من ثلاث زوايا وهي:<sup>4</sup>

- 1. جوهر الخدمة:** ويتمثل في ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الذي يقف وراء طلب الخدمة المصرفية، أي مجموعة المنافع الجوهرية التي يستهدف العملاء تحقيقها من وراء طلبهم للخدمة.
- 2. الخدمة الحقيقية:** وتشمل مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة نفسها، والتي مضمونها يرتقي بجوهرها الى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم من وراء الخدمة.

<sup>1</sup> عيشوش عبدي، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية دراسة حالة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص24.

<sup>2</sup> نزار بن عبد الله، اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب- المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، 2 كانون الثاني 2020، ص247.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص247.

<sup>4</sup> بن صالح ماجدة، العوامل المؤثرة على ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الالكترونية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة قالم، 2021، ص41.

3. **الخدمة المدعمة:** وهي تمثل مضمونا متكاملًا، وتشير إلى جوهر الخدمة وحقيقتها، بالإضافة إلى مجموعة من الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب النظر إلى الخدمة المصرفية ليس فقط من زوايا جوهرها، وإنما كحل يسعى العميل إليه وصولاً لتحقيق الأرباح.

### المطلب الثاني: خصائص الخدمة المصرفية

إن منتج الخدمة كونه يتصف بعدم اللمس نتج عن ذلك عدم إمكانية التذوق به أو رؤيته كل ذلك يجعل الخدمة، منتج غير مرض للزبون قياساً إلى منتج السلع المادية لأن ما يترتب على هذه الخاصية من صعوبات أخرى تؤثر على عمليات صناعة الخدمة، كان تكون معايير قياسها غير واضحة حيث نلاحظ أداء الخدمة يختلف من جهاز خدمة إلى آخر، حتى وإن كانا يؤديان الخدمة ذاتها، وهي ذاتها تختلف لمجهز الخدمة الواحد من زبون إلى آخر.<sup>1</sup>

هناك العديد من الخصائص التي تميز الخدمة وتجعلها مختلفة عن المنتجات المادية، فالخدمة غير ملموسة، تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولا يمكن تخزينها فهي عبارة عن أداء ونشاط، وهي متغيرة الخواص، لا يمكن نقلها، تنتج لمساعدة الزبون.<sup>2</sup>

ونتيجة للتقدم التكنولوجي تشكلت خاصية أخرى للخدمة وهي الافتراضية، فعلى الويب أصبح الوصول إلى برنامج يعمل على جهاز الكمبيوتر يشكل خدمة حتى ولو لم يتدخل أحد في تقديمها، كما ساعدت البرمجة على تشكيل روبوتات افتراضية صغيرة تدعم تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات.<sup>3</sup>

#### أما بالنسبة لخصائص الخدمة المصرفية فتتمثل فيما يلي:

- تتميز خدمات البنوك التجارية بأنها خدمات غير ملموسة لذلك تتعامل مباشرة مع الجمهور معتمدة على الثقة التي يجب أن تتوفر بين البنك وعملائه.
- عملت البنوك التجارية على تنويع الخدمات فقد بدأت بخدمة واحدة هي الإيداع لتتضاعف وتبلغ عام 1992 في الولايات المتحدة الأمريكية نحو 260 خدمة مصرفية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص58.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>3</sup> Didier CHAMBARETAUD, Construire une stratégie de service, Dunod, Paris, 2003, P06.

<sup>4</sup> محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وافاق دراسة حالة: القرض الشعبي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص15.

➤ الخدمة المصرفية تصنع فور وصول العميل الى الكاونتر، حيث يبدأ موظف الكاونتر بعملية تصنيع الخدمة حسبما يرغب العميل، اذن الخدمة المصرفية لا تنتج ولا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها.<sup>1</sup>

➤ الخدمة المصرفية التي تقدم هي غير قابلة للاستدعاء مرة اخرى، وبمجرد الحصول عليها لا يمكننا اضافة تحسينات عليها او سحبها، وفي حالة عدم انسجامها مع توقعات العميل، فالبديل الوحيد للاصلاح هو الاعتذار مع مراعات العمل مستقبلا على توفيرها حسب قناعة واحتياجات العميل.<sup>2</sup>

➤ الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع، وكل خدمة جديدة يوجددها مصرف ما يمكن لمصرف اخر تقديمها (سهولة التقليد).<sup>3</sup>

➤ نظام التسويق ذو توجه شخصي بدرجة عالية: عند اختيار قنوات توزيع الخدمات المصرفية تعتمد المصارف بشكل كبير على البيع الشخصي الذي يوم على جهود العاملين في البنك وعبر نشر فروع المصرف في الاماكن الاكثر ملاءمة للعملاء، حيث ان تقديم هذه الخدمات يقوم على العلاقات الشخصية بين الموظف والعميل من خلال البحث عن توطيد العلاقة بين الطرفين، فقناعة العميل واستعداده للتعامل مع المصرف واستمرار تعامله معه يرتبط بدرجة كبيرة بالانطباع الشخصي المتكون لديه نتيجة التعامل مع موظفي البنك بشكل مباشر.<sup>4</sup>

وإذا نظرنا الى الخدمات المصرفية كنشاط اقتصادي، نجد أنه ينطوي على عدد من الخصائص نذكر منها:<sup>5</sup>

➤ تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الانشطة الاقتصادية والاجتماعية الاخرى بالدولة.

➤ أن الطلب على الخدمات المصرفية دلالة على درجة التقدم الاقتصادي للدولة، حيث أن الخدمة المصرفية نشاط انتاجي ذات طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة.

<sup>1</sup> صباح محمد ابوتاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص69.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص70.

<sup>3</sup> مداح عرابي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج servqual تجربة المصارف الاسلامية بالمملكة الاردنية الهاشمية، مداخلة في الملتقى الدولي الاول بعنوان: الاقتصاد الاسلامي، الواقع، ورهانات المستقبل يومي 23 و 24 فيفري 2011 جامعة الشلف، ص6.

<sup>4</sup> فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص69.

<sup>5</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص49.

- أن الطلب على الكثير من الخدمات المصرفية يتصف بالتردد.
- أن الخدمات المصرفية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط انتاجي.

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية

تمر الخدمة المصرفية بأربعة مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن، وان منحى دورة الحياة يعبر عن التاريخ البيعي لها ولهذا تحليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة الى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجية تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى، ويمكن توضيح مراحل حياة المنتج المصرفي فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى.
2. **مرحلة النمو:** وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي المصرف للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو اضافة نماذج جديدة له.
3. **مرحلة النضج:** فيها يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف من ميزانياتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.
4. **مرحلة التدهور:** وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتحقق الخسائر وهنا يبدأ البنك في الغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة.

<sup>1</sup> خديجة عتيق، واققع التسويق المصرفي في البنوك وأثره على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص ص 96 97.

## المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة المصرفية

ان معالجة مسألة البحث عن موضوع الجودة لم تكن وليدة فترة زمنية معينة، بل عرفت تطورا يتمشى والحاجات المتعددة للعملاء، فاعتبرت القضية المتكاملة التي تمس جميع الأطراف الفاعلة داخل البنوك، حيث تسعى من خلالها الى ارساء نموذج متكامل يهدف الى تحسين الأداء بالقدر الذي يؤمن رضا العملاء عن خدماتها، وسنتطرق من خلال هذا المبحث الى تقديم الجودة، التعريف بجودة الخدمة المصرفية وتبيان أبعادها، ونماذج قياسها.

### المطلب الأول: الجودة: تعريف، أبعاد، أهمية

نعرض من خلال هذا المطلب تعريف الجودة وأبعادها، مع تبيان أهميتها.

#### 1. تعريف الجودة:

يعرف Joran الجودة بأنها الملائمة للاستخدام أي كلما كانت الخدمة او السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

كما عرفها كروسبي بأنها اجتماع لثلاثة شروط هي الوفاء بالمتطلبات، انعدام العيوب، تنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة.<sup>1</sup>

ويعرفها ميترا Mitra بأنها ملاءمة المنتج او الخدمة لتلبية الاستعمال المقصود منه كما يطلبه المستهلك.<sup>2</sup>

تعرف الجمعية الأمريكية الجودة بأنها تمثل الخصائص الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على اشباع الحاجات الصريحة والضمنية.<sup>3</sup>

كذلك تعرف هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها مجموعة صفات، وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نرى بأن الجودة تعبر عن مدى قدرة السلع والخدمات التي تقدمها على المؤسسة على تلبية حاجات عملائها، وتطابقها مع المعايير المعتمدة.

<sup>1</sup> زياد فرحان، ادارة الجودة الشاملة البدوية، دار بيسان للنشر والتوزيع والاعلام، الطبعة الأولى، سوريا، 2010، ص14.

<sup>2</sup> محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص19.

<sup>3</sup> مدحت ابو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص25.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص25.

## 2. أبعاد الجودة:

يمتلك المنتج أبعاد (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة اشباعها للحاجات، وعلى الرغم من اخلاف تلك الابعاد من منتج لآخر، اذ أنه يمكن القول بشكل عام بوجود ستة أبعاد للجودة،<sup>1</sup> يمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد الجودة

أبعاد الجودة	التوضيح لمعنى كل بعد
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج مثل: اللون والوضوح في الصورة في حالة جهاز تلفزيون.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج
المعولية	احتمالية استمرارية المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل خلال فترة ومنية معينة، وطول تلك الفترة
المتانة	مدى طول العمر التشغيلي للمنتج، وهو العمر المتوقع له.
القابلية للخدمة	مدى امكانية اصلاح المنتج من حيث الصعوبة وارتفاع الكلفة وطول الفترة اللازمة للتصليح
الجمالية	كيف يبدو مظهره، مذاقه، رائحته..الخ

المصدر: رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، 2010، ص37.

## 3. أهداف الجودة:

ان الهدف من تطبيق الجودة يركز على المنتج ايا كان نوعه ( سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لاجراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تحقق أهداف أخرى منها:<sup>2</sup>

➤ خفض التكاليف: ان الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

<sup>1</sup> فريد كرتل، الجودة وانظمة الايزو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، عمان، ص27.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن ادارة المؤسسات عالية الجودة، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص32.

- اختصار وقت انجاز المهمات: فالاجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لانجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على الانجاز.
- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما يعكس ايجابا على انجازهم، باشاعة ثقافة الجد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
- تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- زيادة الأمان في العمل وفي انتاج السلع أو الخدمات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة.

## المطلب الثاني: تعريف جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

نركز في هذا المبحث على تقديم تعريف لجودة الخدمة المصرفي، أبعادها، أهميتها وكذا مزاياها.

### 1. تعريف جودة الخدمة المصرفية:

قبل التطرق الى تعريف جودة الخدمة المصرفية ينبغي أولا تقديم تعريف لجودة الخدمة بصفة عامة حيث أنه من المعروف أن جودة الخدمة من الاساسيات التي تسبق رضا العملاء، وفي المقابل فان رضا العملاء يؤثر على القرارات المستقبلية وإدراكه، وان جودة الخدمة تعتبر شرطا لاشباع رغبة العميل والاحتفاظ به، خاصة وأن جودة الخدمة تعبر عن معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمات مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة.<sup>1</sup>

عرف Armand Freigenbaum ارماند فريجنبوم جودة الخدمة على انها: تكامل مجهودات كافة الانشطة والاقسام والتي من خلالها يتم انتاج خدمة تتطابق وتوقعات العملاء.<sup>2</sup>

وعرفها كل من Han and Baek على أنها: الأداة التي تستخدم لخلق فائدة تنافسية في تقديم الخدمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص74.

<sup>2</sup> شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الاداء وتعزيز القدرات التنافسية دراة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص146.

<sup>3</sup> أكرم محسن الياسري، مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص80.

كما عرفها Kheng على أنها التقييم الشامل لخدمة محددة ينتج عنها مقارنة خدمة هذه المؤسسة وتوقعات الزبون نحو خدمتها.<sup>1</sup>

أما فيما يخص جودة الخدمة المصرفية فهي لا تختلف كثيرا في تعريفها عن جودة الخدمة ويمكن عرضها فيما يلي:

لخص رعد حسن الصن تعريف الخدمة المصرفية من خلال ابراز العلاقة بين الجودة والخدمة والمصرف، والتي تشير الى المستوى المرغوب من الخدمات المصرفية الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف، كما انه يوضح مستوى الخدمة المصرفية الكافي، والمقيس الذي يرغب الزبائن بقبوله، ومستوى الخدمة المصرفية المأمول تقديمه.<sup>2</sup>

وعرفها "ناجي ذيب صالح": بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون الاستثماري، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، والتي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، وتمثل مصدرا لاشباع حاجاتهم المالية والاقتصادية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.<sup>3</sup>

وطبقا لكل من Booms and Perspective جودة الخدمة المصرفية هي: قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العميل، فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية ان تكون الخدمة متوافقة مع توقعات العملاء.<sup>4</sup>

مما سبق نستنتج أن جودة الخدمة المصرفية هي مجموعة من الخصائص التي تميز الخدمة المصرفية وتساهم في تلبية حاجات زبائن البنك.

<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 31.

<sup>4</sup> فيروز قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## 2. أهمية جودة الخدمة المصرفية:

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق ارضاء العملاء وفي المقابل فان رضا العملاء يؤثر على قرار الشراء المستقبلي للعميل وادراكه، بالإضافة لكونها تحقق العديد من الفوائد والمزايا للمصرف وتسهم في نموه وازدهاره وتعزيز قدرته ومركزه التنافسي في السوق اذا تمت على النحو التالي:<sup>1</sup>

- اذا كانت جودة الخدمة منتجا ملحوظا في حد ذاته وكانت في متناول جميع العملاء وقدمت بسرعة معقولة وبسهولة ملموسة.
- اذا كانت جودة الخدمة تهدف الى بناء مؤسسة منخفضة التكاليف وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية على اساس السعر.
- اذا كانت جودة الخدمة تهدف الى زيادة الحصة السوقية للمصرف.
- اذا كانت الخدمة تستجيب لاحتياجات العملاء، وتضيف قيكة من خلال تقديم خدمات مبتكرة وتعمل على تعزيز الثقة مع العميل.
- اذا كانت الخدمة تستجيب لمتطلبات العملاء وتطلق الطاقة الكامنة في المصرف لانشاء مؤسسة فعالة.

وقد توصلت العديد من الدراسات السابقة الى أن تحسين جودة الخدمات يعد من أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء المؤسسات الخدمية بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق كدراسة Spangola 1993 في القطاع المصرفي داخل الولايات المتحدة الامريكية حيث رأى أن أي تحسين في الجودة يؤدي الى تقليل التكلفة، وكسب ولاء العملاء، وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منار محمد رفعت الزبيق، أثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية: دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في ادارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2007، ص 37.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 38.

## المطلب الثالث: أبعاد ومزايا جودة الخدمة المصرفية

نعرض من خلال هذا المطلب أبعاد جود الخدمة ومزاياه من خلال:

### 1. أبعاد جودة الخدمة المصرفية

يرى كل من Parasuraman, Zeithaml and Berry أن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة المصرفية تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة، فتقييم الزبائن لجودة الخدمة يتحدد من خلال عشر ابعاد تتفاوت درجة اهميتها حسب الزبائن، وهي: الاعتمادية، الملموسية، الثقة، الاتصال، فهم ومعرفة حاجات الزبون، الامان والتعاطف، وفي هذا السياق فقد قام الباحثون بتحديد خمسة ابعاد اساسية من بين العشرة المذكورة كمقياس لجودة الخدمات.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص الابعاد الخمسة لجودة الخدمة المصرفية فيما يلي:

- **الجوانب المادية الملموسة:** وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والاجهزة المستخدمة في اداء الخدمة.<sup>2</sup>
- **الامان:** ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الامان المادي والمالي وسرية المعاملات.<sup>3</sup>
- **الاعتمادية:** وتعني قدرة المصرف على تقديم خدمة بشكل موثوق ودقيق حسب الموعد وتقدم المصارف الخدمات حسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند كوعد التسليم وتقديم الخدمة وحل المشكلات والسعر، وكل ذلك له تاثير في تحديد ادراكات جودة الخدمة لدى الزبائن.<sup>4</sup>
- **الاستجابة:** وتشير الى المبادرة الى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم، وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمة في ان يكونو بشكل دائم في خدمة العملاء، وقدرتهم على اداء الخدمة لهم عند احتياجهم لذلك.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مراد اسماعيل، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بالنموذج ServPerf دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الأول، مارس 2017، ص04.

<sup>2</sup> عبد الكريم أحمد جميل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص142.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص142.

<sup>4</sup> عبد الأمير عبد الحسين شياع، أثر عناصر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، جامعة بغداد، ص95.

<sup>5</sup> مداح عرابي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج servqual تجربة المصارف الاسلامية بالمملكة الاردنية الهاشمية، مداخلة في الملتقى الدولي الاول بعنوان: الاقتصاد الاسلامي، الواقع، ورهانات المستقبل يومي 23 و 24 فيفري 2011 جامعة الشلف، ص09.

➤ **التعاطف:** يقصد بالتعاطف مدى الاهتمام الشخصي الذي توليه المؤسسة لعملائها ومدى قدرتها على تحديد احتياجات عملائها ورعاية مصالحهم.<sup>1</sup>

## 2. مزايا جودة الخدمة المصرفية:

تتعدد الاستراتيجيات التنافسية للمصرف فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة:<sup>2</sup>

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
- تحمل البنك تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
- ان جودة الخدمة تتيح الفرصة أمام المصرف لتقاضي اسعار وعمولات اكبر.
- ان جودة الخدمة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- ان الجودة في الخدمات تتيح الفرصة للبنك لبيع خدمات مصرفية اضافية.
- ان الجودة في الخدمة تجعل من العملاء بمثابة مسوقين للبنك في توجيه واقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزلاء.

## المبحث الثالث: تقييم جودة الخدمة المصرفية

تسعى البنوك من أجل كسب رضا عملائها بصفة دائمة الى التحسين المستمر في جودة خدماتها المصرفية، وتواصلت الدراسات التي استهدفت قياس توقعات وإدراكات الزبائن لجودة الخدمة المصرفية. وقد خصصنا هذا المبحث لعرض صعوبات قياس جودة الخدمة المصرفية، مبررات قياس جودة الخدمة المصرفية، كما حرصنا على تبيان أهم نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية.

## المطلب الأول: صعوبة قياس جودة الخدمة المصرفية

تركز اغلب المنظمات الخدمية على تحسين جودة خدماتها من اجل تحقيق ميزة تنافسية، وهذا بالاعتماد على نماذج واساليب مناسبة لتقييم الأداء، هذه الاخير الذي يواجه العديد من الصعوبات يمكن تقديمها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ان تقييم جودة الخدمة أمر صعب حتى بالنسبة للعميل، فلا يمكن ادراك ذلك الى بعد القيام بعملية الشراء على عكي السلع التي يستطيع معاينتها قبل عملية الشراء، وبالتالي الحكم على مواصفاتها وجودتها.

<sup>1</sup> مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>2</sup> عبد القادر بالريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثالث، ص 260.

<sup>3</sup> فيروز قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 100.

- في الخدمات يلعب العنصر البشري دورا مهما في في انتاج الخدمة، ومن هنا تعتمد جودة الخدمة على أفراد موجهين بالمهام اكثر من توجههم باحتياجات العملاء.
- كما أن جودة الخدمة تعتمد على مشاركة المستفيد في عملية انتاج الخدمة، وبالتالي فاننا نتحدث عن عملية تفاعلية بين مقدم الهدمة والمستفيد، وهنا تحتاج المنظمة الى معلومات دقيقة عن احتياجات العملاء ومحاولة الوفاء بهان ومع تعدد العملاء يجب تنويع اساليب القياس مما يجعل توافر مقياس ثابت لجودة الخدمة امرا صعبا.
- هناك بعض الخدمات لا يكون الطلب عليها ثابتا وانما يتغير من فترة لأخرى وهنا يجب أن تتم عمليات القياس في أوقات مختلفة.
- قد لا يتخذ المشتري قرار الشراء بمفرده وبالتالي تتعدد الأطراف المؤثرة في القرار، وبالتالي من الصعب قياس الجودة بالنسبة للأطراف المتعددة.
- قياس ادراكات العميل يمكن ان يزيد في حد ذاته من التوقعات، وفي الكثير من الحالات يكفي ذكر تحسين الجودة لانتاج احساس مرتفع بالتوقع من ناحية العميل.

### المطلب الثاني: مبررات قياس جودة الخدمات

ان توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر أمرا ضروريا لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ومن ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل على حد سواء، بمعنى أكثر تحديدا تتيح عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمنظمات الخدمية لعل أهمها:<sup>1</sup>

- معرفة ما يحتاجه العملاء وما اذا كانت الاجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة بالنسبة لهم ام لا.
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الاخرين لتحسين ادائهم.
- ان قياس الأداء الفعلي وفق وفق معيار محدد سلفا يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول الى هذا المعيار، في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن النتائج المرجوة وبناءا على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير او التطوير اللازم لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق اقصى عائد للخدمة باقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص كل من المنظمة الخدمية وعملائها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

<sup>1</sup> احمد عبد الكريم، قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة جامعة سوهاج، المجلد 14، العدد1، مصر، 2000، ص216.

## المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية

نقدم من خلال هذا المطلب أهم نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:

### 1. نموذج سيرفيكوال أو مقياس الفجوة:

يسمى نموذج الفجوة بسيرفيكوال ظهر خلال الثمانينات من خلال الدراسات التي قام بها كل من الباحثين بييري، زينثال وبارابورامون Parasaraman, Zeithaml and Berry، وذلك بغية استخدامه في تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة والمساعدة في كيفية تحسينها.

إن تقييم الجودة حسب نموذج الفجوة يعني تحديد الفجوة بين توقعات العملاء لمستوى الخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، أي معرف وتحديد مدى التطابق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الجودة} = \text{الادراكات} - \text{التوقعات}^1$$

ويتضمن هذا النموذج خمسة فجوات وفيما يلي شرح مختصر لهذه الفجوات:

- **فجوة المقاييس:** وهي الفرق بين ادراك الادارة لتوقعات الزبائن وقدرة الادارة على ترجمة هذا الادراك الى معايير، وعليه فان مجرد ادراك الادارة لتوقعات الزبائن لا يكفي ولكن يجب ترجمة هذا الادراك الى معايير ومحددات تكفل تقديم الخدمة بالمستوى الذي يتوقعه الزبائن، ومن اهم مسببات هذه الفجوة نجد: عدم الالتزام بمفاهيم الجودة، اجراءات او عمليات وضع المعايير غير سليمة، عدم تحديد اهداف دقيقة.<sup>2</sup>
- **فجوة الادراك:** وتتعلق بالفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة المؤداة، وهذا يعني أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة المدركة وتكون محصلة لجميع الفجوات بحيث يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة الخدمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية : الجزائر حالة، دار خالد للحيان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2016، المملكة العربية السعودية، ص99.

<sup>2</sup> نورالدين مزياي، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج servqual دراسة ميدانية على بعض فنادق اربع نجوم، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد02، جوان 2016، جامعة الاغواط، ص168.

<sup>3</sup> بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع تسويق ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص76.

- **فجوة التقديم:** وتمثل الفرق بين المعايير الموضوعية والخدمة المقدمة بالفعل، ولهذه الفجوة عدد من المسببات منها: عدم وضوح الادوار، ضعف اداء الموظفين، ضعف التكنولوجيا المستخدمة، النظام الرقابي داخل البنك غير فعال.<sup>1</sup>
- **فجوة المعرفة:** الفجوة بين توقعات الزبون وتصور الإدارة، إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقع الزبائن وتشعر في تقديم ذلك في حين أن الزبائن يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً، وهذا راجع الى نقص في بحوث التسويق او ان عمليات الاتصال الخارجي التي تجريها الادارة غير مناسبة.<sup>2</sup>
- **فجوة الاتصالات الداخلية:** وتتمثل في فجوة من الخدمة المروجة والخدمة المقدمة، أي أن الوعود المعطاة من خلال الأنشطة الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وذلك لوجود ضعف في التنسيق بين العمليات والتسويق الخارجي للمؤسسة الخدمية.<sup>3</sup>

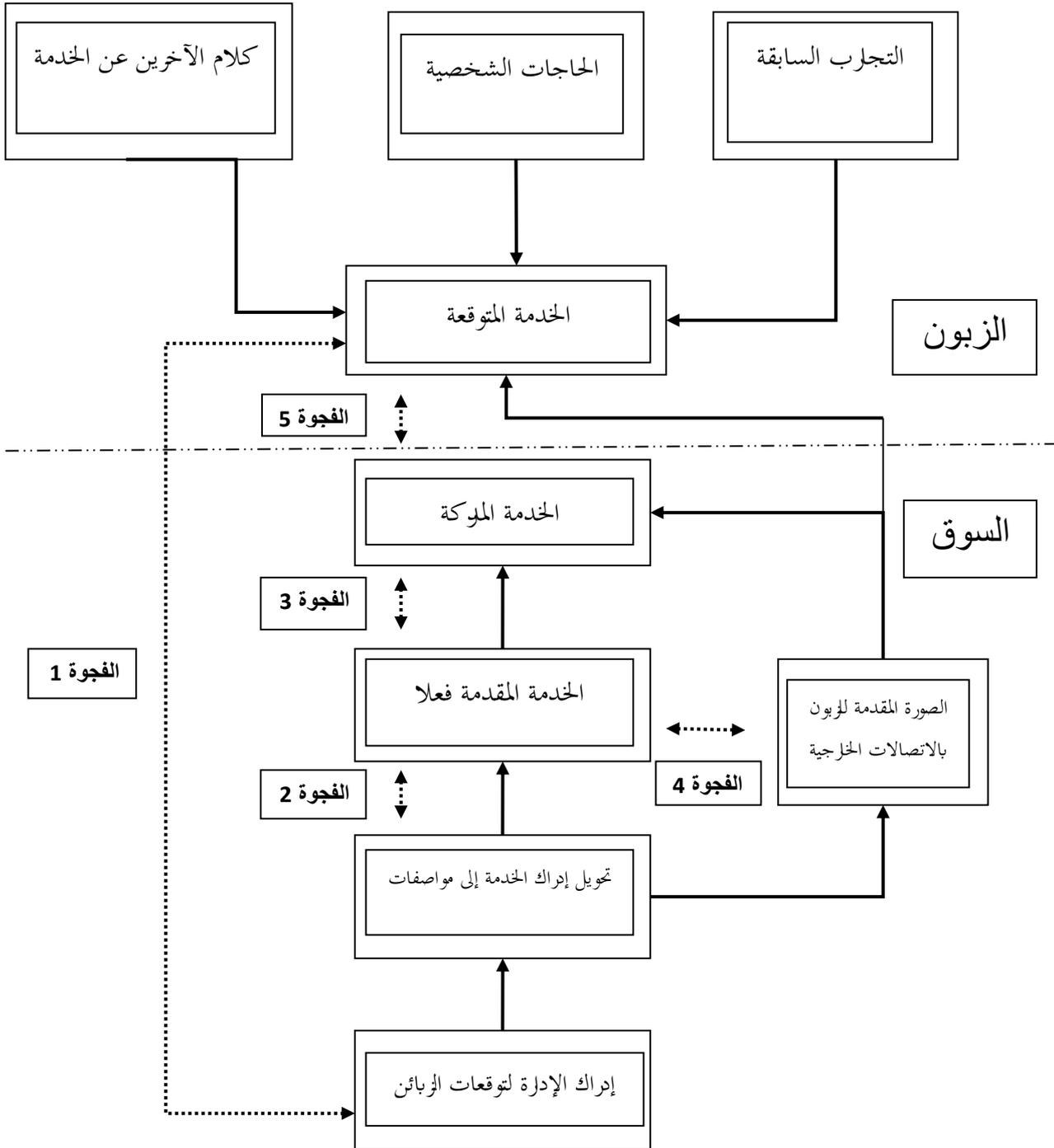
<sup>1</sup> نورالدين مزياني، مرجع سبق ذكره، ص168.

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 225.

<sup>3</sup> بوعنان نورالدين، مرجع سبق ذكره، ص75.

ويمكن تلخيص هذه الفجوات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الفجوات سيرفيكوال



المصدر: بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه

فرع علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014، ص 57.

## 2. أسلوب أداء الخدمة Taylor and cronin.1992:

في ضوء الانتقادات التي وجهت للأسلوب الأول تبني هذان الباحثان الأسلوب الثاني في قياس جودة الخدمة، اذ يرفض الاسلوب الثاني في قياس جودة الخدمة فكرة الفجوة بين ادراكات العملاء وتوقعاتهم، وقد اطلق على هذا الاسلوب في قياس جودة الخدمة مقياس الاداء الفعلي Servperf ويمكن التعبير عن جودة الخدمة رياضيا وفقا لهذا المقياس على النحو التالي:<sup>1</sup>

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

ولم يختلف هذا الأسلوب عن سابقه في الأبعاد المستخدمة في قياس مظاهر جودة الخدمة خاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والأمان، واللباقة.<sup>2</sup>

ويلاحظ أن مقياس Servperf لجودة الخدمة يعتمد على قياس الجودة بعدها شكلا من أشكال الاتجاهات نحو الأداء الفعلي للخدمة، ويتميز من وجهة نظر مؤيديه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وبزيادة درجة مصداقيته وواقعيته، لأنه يستبعد عمليات الطرح بين توقعات العميل وادراكاته لمستوى الخدمة.<sup>3</sup>

## 3. مقياس عدد الشكاوي:

ويتم قياس جودة الخدمة من خلال حصر عدد الشكاوي خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكوى، وما يميز هذه الطريقة سهولة اعطائها مؤشرا نحو ادراك العملاء للخدمة المقدمة لهم، الا أن هذه الطريقة تواجه مجموعة من الانتقادات، من أهمها:<sup>4</sup>

- ان عدد الشكاوي يعتمد في حد ذاته على أسلوب التقدم بالشكوى هل هو أمر سهل ويمكن التقدم بالشكوى دون تعقيد؟ أي أن العملاء يجب أن يكونوا على علم باجراءات التقدم بالشكوى مع تأكدهم من دراستها والبحث لها عن حلول في أسرع وقت ممكن.
- في كثير من الاحيان اظهرت التجارب أنه حتى ولم يحصل العميل على الرضا المطلوب من الخدمة فان عددا قليلا منهم فقط سوف يتقدمون بشكوى بينما تتردد الاغلبية في تقديم الشكوى.
- هذه الطريقة لا تظهر الأسباب الحقيقية وراء الشكوى كما انها لا تفرق بين أهمية الشكاوي المختلفة للعملاء ولا اهميتها لأداء المنظمة الخدمية في السوق.

<sup>1</sup> رؤى رشيد سعيد ال قاسم، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص46.

<sup>2</sup> قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص104.

<sup>3</sup> رؤى رشيد سعيد ال قاسم، مرجع سبق ذكره ، ص46.

<sup>4</sup> فيروز قطاف، مرجع سبق ذكره، ص102.

➤ من اجل تجنب الشكاوي قد يبذل مقدموا الخدمات مجهودا لمنع الشكاوي او منع وصولها الى رؤسائهم، كما أن قلة عدد الشكاوي أو انعدامها قد يؤدي بالمنظمة الخدمية الى عدم بذل اي مجهود لتحسين الجودة.

ان هذا المقياس رغم الانتقادات التي وجهت له يعد مقياسا هاما كونه يساهم في تحسين جودة الخدمة، لذا يجب على المنظمات العمل على تشجيع عملائها للتعبير عن شكواهم وتقديم كل التسهيلات لايصال تلك الشكاوي للمصالح المختصة.

#### 4. مقاييس الرضا:

وتعتبر من أكثر الطرق استخداما لقياس اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة وذلك باستخدام مقياس ليكارت المكون من سبعة نقاط لقياس درجة أهمية عناصر الخدمة من وجهة نظر العملاء، وغالبا ما يتم توجيه الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد حصول العملاء على الخدمة وذلك من خلال استبيان، بطاقات تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.<sup>1</sup>

وتتميز هذه الطريقة في كونها تمد المؤسسة الخدمية بمعلومات هامة تتعلق بشعور العملاء نحو الخدمة المقدمة وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن المؤسسة الخدمية من تبني الاستراتيجيات التسويقية التي تتلاءم مع احتياجات السوق، كما أن فهم اتجاهات العملاء نحو الخدمة سوف يمد المؤسسة الخدمية بمعلومات تساعد في تحسين جهودها لمقابلة احتياجاتهم بشكل أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عطاوي الهام، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 53.

## خلاصة الفصل:

تعتبر الجودة عن الملاءمة للاستعمال، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والانتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند انجاز أعمالهم بالاضافة الى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها. وفي العمل المصرفي نجد أن جودة الخدمات تلعب دورا مهما للبنوك التجارية خاصة وأنها تساعدها على تحسين خدماتها ورفع مستوى أدائها فالمحافظة على الجودة في تقديم الخدمات من خلال أبعادها الخمسة المتمثلة في الاستجابة، الملموسية، الاعتمادية، الأمان والتعاطف، تعني تقليل التكاليف وزيادة الحصة السوقية للبنك مع تحقيقه لأرباح اضافية.

كما تعتبر نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية أبرز المؤشرات التي يجب أن يعتمد عليها البنك من أجل التعرف على مدى تحقيق الخدمات التي يقدمها لرغبات عملائه ومواكبتها لتطلعاتهم، اضافة الى تحقيق رضاهم فهي الوسيلة الوحيدة التي يضمن من خلالها البنك استمراريته ونموه.

**الفصل الثاني: مساهمة جودة  
الخدمة المصرفية في تحسين  
أداء البنوك التجارية**

## تمهيد:

تهدف البنوك على اختلافها الى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وذلك للرفع من معدلات نموها وأرباحها، ويعد تقييم الأداء البنكي أحد أهم الوسائل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال تطوير نقاط القوة في الأداء ومعالجة نقاط الضعف أو محاولة التخفيف منها، وباعتبار أن الخدمات المصرفية هي محور عمل ونشاط المصرف فقد وجب على هذه الخدمات أن تتسم بالجودة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، اضافة الى الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء البنكي. ومن أجل الالمام بهذا الفصل فقد قمنا بتقسيمها الى ثلاثة مباحث نوردتها فيما يلي:

- **المبحث الأول:** أساسيات حول الأداء البنكي
- **المبحث الثاني:** مدخل عام حول تقييم الاداء في البنوك التجارية
- **المبحث الثالث:** دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي

## المبحث الأول: أساسيات حول الأداء البنكي

تكتسب عملية تقييم الاداء المصرفي أهمية كبيرة بالنسبة للمصارف، خاصة وأنها تعتبر عملية أساسية وضرورية لاستمرار نشاط المصرف ومواجهته للتغيرات الحادثة في محيطه والتحديات المستمرة نتيجة المنافسة في القطاع. وسنتناول في هذا المبحث ماهية الأداء، مدخل عام حول تقييم الأداء في البنوك التجارية، إضافة الى ابراز الدور الذي تلعبه جودة الخدمات في تحسين الأداء البنكي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء

سنحاول في هذا المطلب التعريف بالأداء، أهميته ومؤشراته وذلك من خلال العناصر التالية:

#### 1. تعريف الأداء:

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة الا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حالة دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بانتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على انه قرين الانتاجية وصورتها.<sup>1</sup>

يعرف محمد فاتح القيسي على أن الأداء هو ذلك السلوك الفعلي الميداني لترجمة الأهداف المرسومة الى واقع ملموس، أي الانتقال من الفكرة الى الميدان في تطبيقها. أو هو ذلك الفعل المتخذ والهادف نحو تحقيق غرض معين.<sup>2</sup>

من التعريفات المقدمة نستنتج أن الأداء هو ذلك النشاط المستمر الذي تهدف من خلاله المؤسسة الى تحقيق النمو والاستمرارية عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة والفعالية، حيث تشير الكفاءة الى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية انجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع افضل الوسائل والخيارات الموصلة للاهداف. اما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والاهداف

<sup>1</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص19.

<sup>2</sup> محمد وائل القيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العبيكان للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، المملكة العربية السعودية، 2016، ص48.

المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الاهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة الى الأداء المطلوب.<sup>1</sup>

## 2. أهمية الأداء :

يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين.
- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض.

## 3. مؤشرات الأداء :

طرح الباحثين العديد من المؤشرات التي تعبر عن حقيقة الأداء في المنظمة ويمكن ان نوجزها في العناصر الآتية:<sup>3</sup>

- المؤشرات التسويقية: نصيب المنظمة من السوق، درجة رضا العملاء، نسبت تسرب العملاء.
- المؤشرات المالية: الإيرادات، نمو المبيعات، معدل السيولة.
- المؤشرات التشغيلية: نسبة الطاقة المشغلة الى الطاقة المعطلة، درجة الجودة.
- المؤشرات البشرية: معدل دوران العمالة، ساعات التدريب لكل موظف، نسبة طلبات التقدم للوظائف الى التعيين.
- المؤشرات البيئية: المخالفات القانونية المسجلة ضد المنظمة، الدعاوي القضائية المرفوعة ضدها، موقف الأطراف المحيطة بها.
- المؤشرات التنافسية: وتشمل جميع مؤشرات المقارنة المرجعية.

<sup>1</sup> بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، ص10.

<sup>2</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص03.

<sup>3</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة St.Clements العالمية تخصص ادارة صحية، سورية، 2009، ص10.

## المطلب الثاني: مفهوم الأداء البنكي ومبررات الاهتمام به

الأداء مفهوم نسبي فأداء مصرف معين مثلا قد يكون أفضل اذا ما تمت مقارنته بأداء المصرف (A) في حين أن ذلك الأداء نفسه قد يكون قد يكون ضعيفا اذا كانت المقارنة بينه وبين أداء المصرف (B). واجمالا تشير كلمة أداء الى التنفيذ الفعلي لمراحل العمل. كما تعني درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ. ويقصد البعض بالأداء المخرجات (النتائج) المتحققة فعليا قياسا بالأهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها. ويعرفه بعضهم أنه العلاقة بين المنجزات المتحققة والجهد المبذول لتحقيقها، وتشمل المنجزات وحدات المخرجات من سلع أو خدمات مقدمة، أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق تلك المخرجات، ولذلك يكون قياس الأداء بمقارنة بين مدخلات فترة زمنية معينة ومخرجاتها.<sup>1</sup> يعتبر (عبد الفتاح رضوان) الأداء البنكي على أنه محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة الى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.<sup>2</sup>

من سبق يمكننا القول أن الأداء البنكي هو محصلة للنشاط والعمليات المصرفية التي يسعى من خلالها البنك الى تحقيق أهدافه.

هناك العديد من العوامل التي ساهمت بشكل كبير في تزايد الاهتمام بأداء البنوك سواء من طرف السلطات الاشرافية، المساهمين، المسيرين، وأصحاب المصالح الآخرين، نذكر منها:<sup>3</sup>

- التعقد والتنوع المتزايد للعمل البنكي.
- ارتفاع مستوى المخاطر.
- اشتداد حدة المنافسة واتجاه لبنوك نحو البحث عن الربحية.
- تأسيس القوانين الاحترافية.

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص145.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2013، ص09.

<sup>3</sup> محمودي ملك، قياس الأداء البنكي انطلاقا من مؤشرات الأداء المعدلة بالخطر الربحية الاقتصادية نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد1، ص61.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البنكي

يتأثر الأداء البنكي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن ايجازها في العناصر التالية:

### 1. العوامل الداخلية (التنظيمية): وهي الخاصة بالبنك ذاته نذكر منها:<sup>1</sup>

➤ حجم الأعمال: ان حجم الموارد التي يمتلكها البنك وطبيعة تراكيبها وحركتها تمثل عوامل هامة وذات تأثير كبير في تحديد كفاءة ونتاجية الأنشطة البنكية، فكلما ازداد حجم هذه الموارد وانخفضت التكاليف الاجمالية لها وقلت كمية المسحوبات منها ساعد ذلك على رفع الطاقة التشغيلية المتاحة للبنك، وبالتالي تحسين انتاجية البنك وربحيته.

➤ التكنولوجيا المتوفرة: وهي تعبر عن درجة تقدم الوسائل التكنولوجية المتوفرة والأساليب المستخدمة في تأدية البنك لنشاطه.

➤ الكفاءة الادارية: أي كفاءة الارة في اتخاذ القرارات، ومدى قدرتها على تحقيق الانسجام في العلاقات داخل البنك، وهذا ما يؤدي الى تحقيق جو عمل مناسب يحقق جودة في تقديم الخدمات.

### 2. العوامل الخارجية: وهي العوامل المتعلقة بالبيئة التي يعمل بها البنك، وهي:

➤ البيئة القانونية والسياسية: وتشمل الظروف السياسية في البلد الذي يعمل به البنك، اضافة الى القوانين التي تحدد وتنظم العمل البنكي.

➤ البيئة الاقتصادية: وتشمل أساسا طبيعة النظام الاقتصادي القائم، المناخ والفرص الاستثمارية المتاحة.

➤ البيئة الاجتماعية: وهي العادات والتقاليد السائدة التي تؤثر على قرارات الفرد و تعاملاته مع طبيعة النشاط البنكي.

<sup>1</sup> فلاح الحسيني، ادارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي معاصر)، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008، ص ص 229 230.

## المبحث الثاني: مدخل عام حول تقييم الأداء في البنوك التجارية

لطالما كانت عملية التقييم من بين الاحتياجات الضرورية في العمل الإداري من أجل تحسين الأداء والوقوف على أهم النقائص والانحرافات وذلك بغية تصحيحها. وسنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بتقييم الأداء البنكي ومختلف جوانبه من معايير ونماذج تساهم في تقييمه.

### المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء البنكي، معانيه ومجالاته

ويمكن تلخيص أهم التعاريف التي جاءت حول تقييم الأداء البنكي، وكذا الصعوبات التي تواجه الرقابة على الأداء، إضافة إلى المعايير الدالة على تقييم الأداء البنكي وذلك كما يلي:

#### 1. تعريف تقييم الأداء البنكي:

عرف "عمر علي" تقييم الأداء بأنه مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة البنك من إدارة نشاطه في مختلف جوانبه المالي والإداري والانتاجي والتقني والتسويقي والتخطيط وما إلى ذلك خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارته في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراته في تطوير كفاءته سنة بعد أخرى فضلا عن تحسين درجة نجاحه في التقدم والتفوق على المنافسين عن طريق التغلب على الصعوبات التي تعترضه، وخلق الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال العمل المصرفي.<sup>1</sup>

عرفه "مدحت محمد أبو النصر" على أنه عملية تهدف إلى تحديد إيجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي للعاملين بشكل فردي أو جماعي في البنك.<sup>2</sup>

عرف "توفيق محمد عبد المحسن" تقييم الأداء البنكي بأنه: جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

كما عرف "حسن عواد" تقييم الأداء البنكي بأنه العملية التي يقوم من خلالها البنك بجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الانجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية

<sup>1</sup> عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الأولى، بغداد، 2013، ص15.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010، ص126.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص10.

مسبقاً، لمعرفة ما تم انجازه عن تلك الفترة، ليتمكن البنك من الكشف عن نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة التخطيطية، التنظيم، الرقابة، الاشراف، التوظيف، الخ، لوضع وتحديد السياسات والبرامج والاجراءات الانسب.<sup>1</sup>

انطلاقاً من التعليقات السابقة يتضح أن تقييم الأداء البنكي هو عبارة عن مقارنة الأداء الفعلي الذي حققه البنك مع الأداء الذي كان يتوقعه، وبذلك يخلق فرصة لكشف الانحرافات وتصحيحها كما يبين نقاط القوة من أجل تعزيزها.

#### ➤ الفرق بين تقييم الأداء وتقييمه:

ان تقييم الأداء يبحث في مجال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بمستويات أداء موضوعية ممكنة القياس كمعايير ومؤشرات الأداء لأهداف محددة، بينما يعني تقييم الأداء الحصول على حقائق الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل أداء العامل لعمله وفهمه وتقييمه خلال مدة زمنية محددة، وتقدير مدى مساهمته في تحقيق الأهداف من خلال عمله.<sup>2</sup>

يبدو أن هناك بعض التداخل والتشابه في هدف كل منهما، إلا أن الفرز بينهما يكمن في أن تقييم الأداء يركز هدفه على نشاط الإدارة الخاضعة للتقييم وأهدافها وقياسها بالمعايير والمؤشرات المقترحة، بينما يركز موضوع تقييم الأداء على تحليل وتوصيف الوظائف وتقديمها.<sup>3</sup>

#### ➤ صعوبة الرقابة على الأداء البنكي:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القائم بالرقابة على الاداء البنكي، نظراً للطبيعة الخاصة لعمل البنك، فضلاً عن عمل التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية باستمرار، وانعكاسها المباشر على حجم وربحية عمليات البنك. وهذه الصعوبات تشمل مايلي:<sup>4</sup>

- عدم وجود معايير دقيقة للحكم على أداء البنك، خاصة في مجال تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة منه. إذ أن المعايير عبارة عن مقاييس عامة وبعضها يصعب ترجمته الى نواحي مادية يمكن قياسها.

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، ادارة وتقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص37.

<sup>2</sup> فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية: الطيران المدني نموذجاً، دار أيلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص18.

<sup>4</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص179.

• على الجانب الآخر تتعدد معايير الحكم على الأداء العام للبنك، ومعايير الحكم على أداء كل خدمة من خدماته. فكثير ما نجد العديد من المعايير المالية التي تستخدم لقياس أداء البنك أو لقياس أداء الخدمة به. ويمكن اجراء العديد من صور المعيار الواحد في حالة اختلاف الزاوية التي ينظر منها الى الأداء هل هي للبنك أم للخدمة؟ وهل هي نظرة اقتصادية أم نظرة اجتماعية؟. فاذا كانت النظرة محاسبية فانها سوف تنتهي بالحكم على الاداء بانه جيد اذا ما تحقق من استخدام البيانات المحاسبية المتاحة للوصول الى نتائج تفوق النتائج المخططة. واذا ما كانت النظرة اقتصادية فهي تنظر بجانب المعدل المحقق محاسبيا، الى مدى تمثيلها لواقع الأداء الفعلي، بمعنى هل يعكس هذا المعيار الاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة للبنك؟ أم أنه يبرز فقط تحقيق فائض مالي من وراء التشغيل لهذه الموارد؟ أم النظرة للأداء على أساس رقابي، بمعنى التأكد من اتباع الاجراءات المصرفية عند التنفيذ وتحقيق المعدلات المصرفية المعروفة مقدما؟ أم النظرة ادارية فهي الى جانب كل ما سبق تركز على مدى تحقيق الرضا للعملاء من وراء تقديم الخدمات المصرفية لهم.

## 2. معايير تقييم الأداء البنكي:

ويمكن تحديد بعض المعايير الوصفية التي تفيد عملية تقييم الأداء البنكي في العناصر الآتية:<sup>1</sup>

- المعيار الأول يتمثل في القدرة على الانتاج: أي قياس مدى قدرة المنظمة على الاستمرار بالانتاج لتقديم الخدمات بالنوعية والكمية التي تتفق مع الطلب عليها من طالبي الخدمات.
- المعيار الثاني يتمثل بدرجة الرضا سواء من قبل رضا العاملين بالمنظمة او المتعاملين معها او الاثنين معا، فمثلا يمكن قياس مدى رضا العاملين بمدى الاستقرار الوظيفي، ويمكن قياس مدى رضا الزبائن بطرح اسئلة تتعلق بدرجة السرعة والدقة في تقديم الخدمات.
- المعيار الثالث يتعلق بمدى قدرة المنظمة على التكيف مع المستجدات البيئية لا سيما ونحن نعيش عصر انفتاح شامل بفضل التقدم السريع في مجال وسائل الاتصال السريعة، حيث يمكن قياس ذلك من خلال التعرف على قدرة الموظفين ومدى تاهيلهم الكافي ومدى مرونة الهيكل التنظيمي بكل حيثياته ومفرداته.

<sup>1</sup> عبد الله حسن عواد، مرجع سبق ذكره، ص38.

### 3. مجالات تقييم الأداء :

يمكن تمييز ثلاث مجالات أساسية لعملية تقييم الأداء والتي يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة لما كان مستهدفا منها: في هذا المجال يمكن تقييم النتائج المترتبة عن التنفيذ، للتأكد من التأثيرات الاقتصادية وتطورها، التي حدثت نتيجة تنفيذ الخطة في حدود ما هو مستهدف منها، كذلك يتم اكتشاف نقاط الضعف ومواجهتها والحد منها.
- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها: بعد تحديد ووضع الخطط من طرف البنك يتوجب عليه متابعتها، من خلال ما تم تحقيقه من أهداف وفقا لمواعيد محددة، وهذا معناه مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المخططة، وبالتالي مراقبة تنفيذ الأهداف في فترات زمنية متقاربة لتدارك أي اختلاف في الوقت المناسب.
- الرقابة على كافة الأفراد: قيام البنك بالتأكد من مختلف أوجه نشاطاته وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاية، حيث تقوم بالرقابة على كفاية الأداء وتقييمه والعمل على تحسينه لما له من أهمية بالغة له، فمن المهم استخدام مجموعة من مقاييس المساهمة الفردية للوقوف على الأداء العام أو الجماعي، فنجاح نظام قياس الاداء يعتمد على اتجاه انتاج الأداء.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء البنكي وأهميته

ويكتمل مفهوم تقييم الأداء البنكي بالتعرف على أهدافه وأهميته، وذلك من خلال العناصر الآتية:

#### 1. أهداف تقييم الأداء البنكي:

تتعد أهداف تقييم الأداء ومنها ما يلي:<sup>3</sup>

- تحسين الأداء والانتاجية هدف اساسي لكل منظمة او مؤسسة فهي هدف اخير تسعى اليه المنظمات مرورا على أهداف أولية ثم وسيطية، ولهذا فان تقييم الأداء البنكي هو هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء لزيادة الانتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف البنك من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء البنك، مثال زيادة الربحية بنسبة 10% عن العام الماضي، هل قام رجال البيع بمجهود في كسب ثقة عملاء جدد تؤدي لزيادة الإيرادات ومن ثم زيادة الربحية.

<sup>1</sup> محمد البشير بن عمر، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج CAMELS حالة البنك الوطني الجزائري في الفترة (2014-2015)، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثاني، سبتمبر 2017، ص30.

<sup>2</sup> Pierre Vover, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2 ème édition, preses de l'université du Québec, Canada, 2009, p89.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2013، ص ص 13 15.

- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في البنك، ومن ثم يمكن رسم الاستراتيجيات والاهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- تقريب النتائج من التنبؤات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات انذار مبكر عند حدوث انحراف.
- توحيد سلوك العاملين اتجاه الهدف الموحد والذي يرتبط بالاستراتيجية العامة للبنك.

## 2. أهمية تقييم الأداء البنكي:

- يعد تقييم الأداء أحد العمليات الادارية المهمة للبنوك لكونه يتجه الى حصيله الأعمال وهو ما يجعله متأثرًا بمختلف أوجه النشاط ويعكس نتائجها، وتبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب الآتية:<sup>1</sup>
- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح البنك من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات الادارية لغرض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة الى حقائق علمية.
  - يستهدف تقييم الاداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط البنك المتمثلة بالانتاج والتسويق والتمويل وغير ذلك لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
  - على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء الى اجراء مسح ميداني شامل لغرض التعرف على سائر عمليات انتاج الخدمات ومراحلها.
  - على مستوى الأفراد فان تقييم الأداء يؤدي الى خلق مناخ الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد قنوات كاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف البنك ستقع تحت عملية تقييم الأداء.
  - وعلى مستوى التسويق، فان تقييم الأداء يهدف الى التحقق من الوصول الى حجم مبيعات مريح ومن مستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة وللتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري.
  - وعلى المستوى المالي فان تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومن مستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصحبهما من مخاطر.

<sup>1</sup> عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الأولى، بغداد،

## المطلب الثالث: نماذج تقييم أداء البنوك التجارية

تختلف مؤشرات قياس وتقييم الأداء المصرفي باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء، وكون عملية تقييم الأداء المصرف عملية شاملة تستفيد منها ادارة المصرف وجميع الجهات الرقابية، فقد استخدمت عدة مؤشرات لقياس الأداء المصرفي، تعد مؤشرات الربحية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحللون الماليون ومستخدمو القوائم المالية في تقييم أداء الشركة وتسعى الوحدات الاقتصادية ذاتها الى تحقيق أعلى معدل ممكن لهذه المؤشرات في ضوء تحقيق الأهداف الأخرى مثل السيولة وغيرها اقتناعا منها بأهمية هذه المؤشرات في تقييم الأداء،<sup>1</sup> وسنتطرق من خلال هذا المطلب الى أهم هذه المؤشرات كالاتي:

### 1. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:

تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة أحد مقياس الأداء الأكثر نجاحا التي تستخدمها الشركات ومستشاريها، لأنها تعد أيضا مقياسا للأداء المالي للشركة وتمثل أداة رقابية قوية، كما وتعد جوهرية جدا لتحسين أداء الشركة وتحقيق عائدات أكبر للمساهمين.

وقد عرفها "أبو حفص" القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الربح الاقتصادي الكلي، بمعنى أنها ليست هي النتيجة الصافية التقليدية، ولكنها الفائض الناتج بعد طرح تكلفة الأموال الاجمالية بما فيها تكلفة الأموال الخاصة، فالقيمة الاقتصادية المضافة تساوي الفرق بين نتيجة صافي الدخل التشغيلي بعد الضريبة، والتكلفة الكلية لمبلغ الاموال المستثمرة.<sup>2</sup>

### 2. نموذج العائد على حقوق الملكية

تقيس هذه النسبة العائد المالي المتحقق من استثمارات المساهمين في المؤسسة. لذا تعتبر مؤشرا على المدى الذي استطاعت فيه الادارة استخدام هذه الاستثمارات بشكل مربح. تعتبر هذه النسبة من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء، حيث أنها تقيس كفاءة الادارة في استغلال أموال الملاك وقدرة هذه الأموال على توليد الأرباح، حيث تعبر عن الربحية المتحققة لكل دينار من حقوق الملكية. والمنطق أنه كلما زادت قيمة هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة الادارة في استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم. ويتم احتسابها من خلال المعادلة التالية:<sup>3</sup> العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل / حقوق الملكية

<sup>1</sup> مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص27.

<sup>2</sup> محمد أحمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمييار لتقييم الأداء المالي: دراسة مقارنة، ماجستير المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2018، ص22.

<sup>3</sup> عطاوي الهام، مرجع سبق ذكره، ص70.

### 3. نموذج كامل:

تتمثل طريقة Camels في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار Camels والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

وتسعى المؤسسات المالية إلى تقييم أدائها من خلال تطبيق عدة معايير، هذه المعايير تستند إلى خطوات وأساليب تساعد على التقييم الفعلي لها قبل حدوث الخلل والأزمة داخلها، وذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل أساساً في العناصر التالية:<sup>2</sup>

Capital Adequacy	كفاية رأس المال
Management Quality	جودة الإدارة
Asset Quality	جودة الأصول
Earnings Quality	إدارة الربحية
Liquidity Position	درجة السيولة
Sensitivity to Market Risk	الحساسية اتجاه مخاطر السوق

<sup>1</sup> شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 72.

<sup>2</sup> محمد البشير بن عمر، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج (camels) : حالة البنك الوطني الجزائري في الفترة (2014-2015)، مجلة إضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد: 2، سبتمبر 2017، ص 34.

## المبحث الثالث: دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي

للتعرف على دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين الأداء البنكي سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مؤشرات تحقيق جودة الخدمة، والكيفية التي من خلالها تساهم الجودة في تحسين الأداء، وكذا الدور الذي تلعبه في تحقيق ربحية البنوك.

### المطلب الأول: مؤشرات تحقيق جودة الخدمة المصرفية والأداء المتميز

تتمثل مؤشرات تحقيق جودة الخدمة والأداء المتميز فيما يلي:

#### 1. مؤشرات تحقيق جودة الخدمة:

ان هدف البنوك الرئيسي هو جذب أكبر شريحة من العملاء، حيث يرى Peter Drucker أن المهمة الأولى التي ينبغي على البنوك القيام بها هي خلق العميل قبل المنتج او الخدمة. في هذا الاطار ندرج فيما يلي أهم المؤشرات الدالة على جودة الخدمة:<sup>1</sup>

➤ تحقيق فعالية الاداء: تعتبر فعالية الاداء من اهم مؤشرات تقييم جودة الخدمة البنكية من خلال رضا العملاء، فهي تعبر عن درجة الوصول الى الاهداف مع القدرة على التحكم في موارد البنك وارضاء كل الاطراف منها العمال والعملاء.

➤ زيادة القدرة التنافسية: وتعني القدرة على توفير المنتجات والخدمات في الوقت والمكان والشكل المطلوب من قبل العملاء، فهي تمثل مجموع الخصائص التي تمتلكها البنوك بالاستناد الى القدرات الداخلية والتي من شأنها تاهيلها لمواجهة القوى المضادة، اضافة الى تحقيق منفعة مدركة من العملاء تكسب من خلالها ولائه.

#### 2. اجراءات تحقيق الأداء المتميز

المهمة الاساسية للادارة ان تحقق الاهداف التي قام من اجلها البنك، ويتم الوصول الى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج لتي تبغيتها الادارة، ويتطلب الاداء المتميز المحقق للغرض منه توفر العناصر التالية:<sup>2</sup>

➤ تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الاداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.  
➤ توفير مستلزمات الاداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.

<sup>1</sup> شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتعزيز القدرات التنافسية دراة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص147.

<sup>2</sup> محمد تقديري حسن، ادارة الاداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص403.

- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الفرد او الافراد المؤهلين للقيام بالعمل، واعدادهم وتدريبهم على طرق الاداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الاداء واهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس الى الاهداف والمعدلات المحددة، ومكافاة لافراد على ادائهم وفق نتائج التقييم.

### المطلب الثاني: أثر الجودة على تحسين أداء البنوك التجارية

ان الهدف الأساسي لنشاط البنك يكون موجه في المقام الأول نحو رضا العميل، ويتم الوصول الى هذا الرضا من خلال سياسة الجودة التي لا تعتمد فقط على الخصوصية الفنية للمنتج ولكن أيضا الى عوامل أخرى مختلفة مثل وقت التسليم وخدمة ما بعد البيع، وكذلك صورة البنك.<sup>1</sup>

وتلعب جودة الخدمة دورا أساسيا في تحسين أداء البنوك التجارية ويظهر ذلك في المجالات الآتية:<sup>2</sup>

- التكاليف: ان مدخل الجودة يعتمد على تقليص التكاليف من خلال عملية الربط الدقيق بين الأوقات المتاحة لدى العاملين والاحتياجات المتوقعة للعملاء، ثم تبسيط العمل وتقليل الأخطاء.
- التميز في السوق: تؤكد الجودة على الحاجة لأن يكون البنك أفضل من بنك آخر في مجالات الدقة والراحة، والتوقيت واللباقة.
- تدريب العاملين برفع مستوى الخدمة: تحدد الجودة معايير يقاس بها تقديم الخدمة فعلا، اذ يتعلم العاملون ضرورة أداء واجباتهم بطرق وأساليب وأساليب محددة لضمان الوصول الى المعايير الأعلى للخدمة، وبدون حصول الأخطاء.
- الاهتمام بملاحظات العميل من حيث ادخال التحسينات: تؤكد الجودة على الترويج من خلال الكلمة المشجعة على التعامل والتأكيد على أن الموظف يعرف دقائق عمله، ونادرا ما يخفق في ارضاء العميل. كما تؤكد الجودة على تشجيع العميل على تقديم ملاحظاته حول الخدمة التي يحصل عليها من البنك، لأنها تؤخذ في الاعتبار وتنعكس فعلا في احداث تحسين ملموس وملحوظ في الخدمة المصرفية، يشعر بها العميل ويثق باستجابة البنك لملاحظاته.

<sup>1</sup> Pierre Paucher, Mesure de la performance financière de l'entreprise, Office des publication universitaires, Grenoble, 1993, p15.

<sup>2</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص

### المطلب الثالث: دور الجودة في تحقيق ربحية البنوك التجارية

ان الاهتمام بالجودة لم يعد مقصورا على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وانما تعداه ليصبح مفهوما شاملا للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو مؤسسة، ومن ثم فان ادخال مفهوم الجودة يعني ان كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي ان يخضع لمراجعة دقيقة واعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل اشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فان اشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الانتاج والتسويق والادارة وكل مرافق العمل يصبح هو الصمان الحقيقي للمواصلة والاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة هذه الاخيرة التي تساهم ايجابا في أرباح المؤسسة.<sup>1</sup> فقد ذكر كلا من Wang, Lo, Hui أن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعمل على تحسين سمعة المؤسسة ونظرة العملاء اليها، ويعمل على تحسين قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها، وزيادة قدرتها على جذب عملاء جدد، وهذا بطبيعة الحال سيؤدي الى تحسين الأداء المالي للمؤسسة وزيادة مبيعاتها وأرباحها. ايضا فان الالتزام بجودة الخدمة كاستراتيجية للمنافسة سينعكس ايجابا على أرباح المؤسسة ويعود ذلك الى:<sup>2</sup>

➤ ان جودة الخدمة تؤدي الى تخفيض المصاريف الادارية، حيث أن الجودة تعمل على تقليل حدوث الأخطاء، وبالتالي ستخفض تكلفة تصحيح تلك الأخطاء مما ينعكس ايجابا على ربحية المصرف، فمثلا حدوث خطأ في حساب عميل يتطلب اجراء عدة اتصالات، ويحتاج جهد ووقت اضافيين بالاضافة الى فقدان الثقة لدى العميل بالخدمة المقدمة، وبتطبيق مفهوم جودة الخدمة سيؤدي ذلك الى تخفيض مثل هذه الأخطاء، وبالتالي الغاء مثل هذه التكاليف مما يعطي المصرف المرونة السعرية التي تمكنه من تقديم خدمة ذات جودة عالية وباسعار منافسة الأمر الذي يعمل على تعظيم القيمة لدى العملاء وبالتالي تحقيق رضاهم وولائهم.

➤ كلما كانت الخدمة التي يقدمها المصرف تتمتع بجودة عالية، كلما استطاع الاحتفاظ بعملائه الحاليين واستقطاب عملاء جدد، حيث ان جودة الخدمة تؤدي الى رضا العملاء وولائهم وبالتالي يصبحو اقل عرضة لجذب المنافسين من خلال تقديم نفس الخدمات باسعار اقل وكذلك يصبحوا اداة دعائية للمصرف من خلال نقلهم صورة جيدة عن اداء المصرف للأشخاص المحيطين بهم، مما يعمل على استقطاب

<sup>1</sup> بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006، ص87.

<sup>2</sup> حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2004، ص40.

عملاء جدد على المدى المتوسط والطويل، وذلك يعمل على زيادة الحصة السوقية، الامر الذي ينعكس ايجابا على الأرباح.

## خلاصة الفصل:

يمثل الأداء البنكي الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نشاط البنوك وتتصب حوله مختلف جهوده، حيث يشغل هذا الأخير موقعا هاما في البنوك التجارية كونه يلخص سعي كل مؤسسة مالية الى السير الحسن نحو أهدافها الأساسية المخطط لها، مما يفرض عليها تعزيز مكانتها والارتقاء بأدائها بغية تحقيق البقاء والاستمرار في السوق.

ان جودة الخدمة المصرفية تلعب دورا هاما في رفع قدرات وكفاءات أداء المصرف، وذلك من خلال ادخال الجودة على مختلف جوانب النشاط البنكي واعتماد الأبعاد الخمسة للجودة كمؤشرات لضبط وتقديم الخدمات المصرفية، هذا مع اعادة هيكلة مختلف العمليات المصرفية، واستعمال التقنيات الملائمة بأسلوب يمكن من خلاله تخفيض النفقات وتحقيق التحسين المستمر والمتواصل في أداء المصرف. فقد أصبح تطبيق الجودة في الخدمات المقدمة ضرورة حتمية بسبب التحرر الاقتصادي الذي أدى بدوره الى زيادة حدة المنافسة، اذ أن قدرة البنك على تقديم خدمات تتميز بالجودة من شأنه أن يزيد ويعزز وضعه التنافسي في السوق.

**الفصل الثالث: أثر جودة الخدمة  
المصرفية على أداء بنك القرض الشعبي  
الجزائري CPA وكالة قالمة، وبنك  
الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة  
قالمة**

## تمهيد:

بعدها تعرضنا في الفصلين السابقين الى الجانب النظري لجودة الخدمة المصرفية والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء البنكي، سنحاول من خلال هذا الفصل تحويل واسقاط المعارف النظرية الى الواقع والدراسة الميدانية وذلك من خلال عرض وتحليل مدى مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، معتمدين في ذلك على آراء عينة من موظفي بعض الوكالات البنكية المستخرجة من الاستبيان، وبغية الالمام بهذا الفصل تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث جاءت كالاتي:

- **المبحث الأول:** تقديم ميدان الدراسة
- **المبحث الثاني:** الاطار المنهجي للدراسة.
- **المبحث الثالث:** المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى التعريف بوكالة القرض الشعبي قالمة، بالإضافة الى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، الهيكل التنظيمي والخدمات المصرفية المقدمة بالوكالتين.

### المطلب الأول: بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة

فيما يلي تقديم لبنك القرض الشعبي الجزائري مع تسليط الضوء على وكالة قالمة.

#### 1. نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري واستراتيجيته:

تم انشاء القرض الشعبي الجزائري في عام 1966 بموجب المرسوم رقم 66/78 الصادر في 29 ديسمبر، وتم اعتماده بموجب المرسوم رقم 67/78 المؤرخ في 11 مارس 1967. وقد ورث انشطته على خلفية الانشطة التي كانت تدار من قبل البنوك الشعبية (البنك الشعبي التجاري والصناعي في الجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة)، بالإضافة الى البنوك الاجنبية الاخرى: بنك الجزائر مصر، الشركة المرسلية للقروض (SMC) والشركة الفرنسية للاقراض والبنوك (CFCB).

وفي سنة 1985 ساهم في انشاء بنك التنمية المحلية، بعد بيع 40 فرعا، وتحويل 550 موظفا ومديرا تنفيذيا و89000 حساب عميل. في عام 1989 اصبح القرض الشعبي الجزائري شركة اقتصادية عامة (EPE)، تم تنظيمها قانونيا كشركة مساهمة، وتمثلت هذه الفترة التزامه بمجال التجارة مدعوما بوضع مالي سليم.

#### تطور رأس مال البنك منذ تأسيسه:

1966:	15 مليون دينار جزائري
1983:	800 مليون دينار جزائري
1992:	5.6 مليار دينار جزائري
1994:	9.31 مليار دينار جزائري
1996:	13.6 مليار دينار جزائري
2000:	21.6 مليار دينار جزائري
2004:	25.3 مليار دينار جزائري
2006:	29.3 مليار دينار جزائري
2010:	48 مليار دينار جزائري

### استراتيجية ورؤية القرض الشعبي الجزائري:

- تمر الأيام والسنوات، ولكن يظل سبب وجود البنك دون تغيير وهدوء: خدمة عملائه.
- في الوقت الحاضر كما في المستقبل، يكون العميل دائماً هو الذي يقرر المسار.
- يتفق الجميع على ما يلي: "سيصبح العميل أكثر تطلبا وأكثر اطلاعا".
- سيطلب العميل المزيد من المنتجات والخدمات.
- يتمثل التحدي الذي يواجهه Crédit Populaire d'Algérie في تقديم منتجات تتكيف مع هذا الطلب مع عرض أكثر تخصيصاً، لا سيما من خلال خدمات أكثر كفاءة، بالطبع، ولكن أيضاً لصالح عملاء مقسمين بشكل أفضل.
- في حين أنه من المؤكد أن عملائنا يتطورون بشكل أسرع مما نعتقد، فمن الواضح أن مصرفنا بدأ بالفعل في اتباع مناهج مخصصة لقطاعات محددة، سواء كانوا أفراداً أو شركات.
- سيتعين علينا بناء علاقات شخصية للغاية مع عملائنا.
- لذلك فنحن مضطرون إلى إعادة التفكير في طريقتنا في القيام بالأشياء وبالتأكيد تفضيل القرب من العميل.
- القرب الذي سيجعلنا جميعاً قادرين على تقديم المشورة والمساعدة بشكل شبه دائم ، فضلاً عن التعايش الحقيقي.

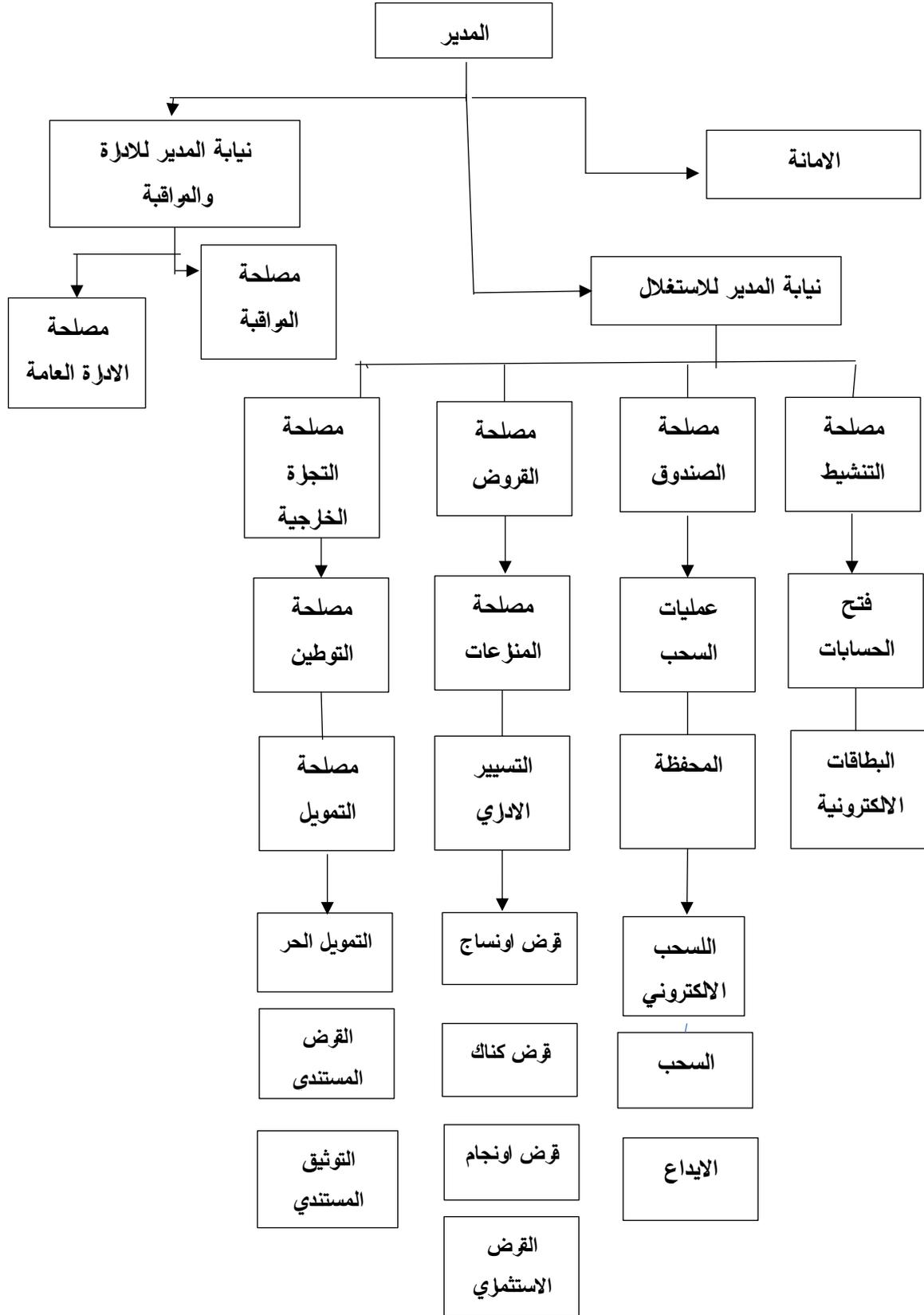
### 2. التعريف ببنك القرض الشعبي وكالة قالمة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 320 في 1985، وتقع الوكالة بشارع سريدي محمد الطاهر وسط مدينة قالمة، ويبلغ عدد موظفيها 29 بما فيها المدير، أما بالنسبة لعدد عملائه فيقدر بحوالي 23000 زبون.

### 3. الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة:

فيما يلي عرض للهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة CPA قالمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مدير الوكالة البنكية

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

- **مدير الوكالة:** وهو الممثل الرسمي لوكالة القرض الشعبي على مستوى الولاية، يسهر على تنفيذ وتحقيق الخطط والأهداف الموضوعة من الميرية العامة للبنك. حيث يتحمل مسؤولية ابرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة والتنسيق بينها.
- **الأمانة:** من مهامها تسهيل أعمال المدير، ارسال واستقبال البريد، واجراء المكالمات الهاتفية.
- **نيابة المدير للادارة و المراقبة:** ويشرف على مصلحتين:
- ✓ **مصلحة الادارة:** وتضم قسم المستخدمين: وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع سلم الاجور، تنظيم الاجازات، تسجيل الغيابات والمخالفات. قسم المحاسبة: تسجيل العمليات المحاسبية.
- ✓ **مصلحة المراقبة:** ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك.
- **نيابة المدير للاستغلال:** وتتخلص مهامها في الاشراف والتنسيق بين المصالح التالية:
- ✓ **مصلحة التجارة الخارجية:** وتعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في العمليات التجارية المتعلقة بالاستيراد والتصدير، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات الى الخارج وعمليات التوطين المصرفي، وتضم ثلاثة أقسام: قسم التحويلات الحرة، قسم القرض المستندي، وقسم التوثيق المستندي.
- ✓ **مصلحة القروض:** وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الاجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض، كما تستقبل العملاء وتدير طلباتهم، وتضم مصلحة المنازعات: ويقوم بمتابعة الحالات المتنازع فيها، دراسة الشكاوي وطلبات تحصيل الحقوق. مصلحة التسيير الاداري: وتضم قرض أونساج، كناك، أونجام، والقرض الاستثماري.
- ✓ **مصلحة الصندوق:** وتنقسم الى: قسم الودائع: ويشرف على عمليات السحب الالكتروني ، وينضم عمليات الايداع والسحب من الحساب لصالح المودعين، قسم المحفظة.
- ✓ **مصلحة التنشيط التجاري:** هذه المصلحة موجهة أساسا لتطبيق مخطط العمل التجاري للبنك وتنفيذ دراسات السوق، كما تعمل على: تقوية العلاقات التجارية مع الزبائن، متابعة ومعالجة شكاوي الزبائن.

#### 4. الخدمات المقدمة من طرف وكالة القرض الشعبي الجزائري قالمة:

وتنقسم الى أربعة أصناف تتلخص فيما يلي:

##### أ. الخدمات البنكية المقدمة للمؤسسات:

- **قرض الاستثمار:** قرض موجه لمختلف النشاطات الاستثمارية.
- **قرض الاستغلال:** ويمنح للمؤسسات في مراحل نشاطها، وفي مرحلة تأسيسها.

➤ القرض العقاري: يستفيد منه اي شخص طبيعي او اعتباري مسجل قانونا في السجل التجاري ومصرح له بممارسة نشاط التطوير العقاري بعد اثبات صحة ملكية الارض المحجوزة للمشروع، وتصل مدة هذا القرض الى 36 شهر.

#### ب. الخدمات البنكية المقدمة للمهنة الحرة:

يتطلب القيام بمشروع مهني خاص او دفع اعمال حالية تكلفة استثمار تتجاوز الميزانية المتوفرة لذلك من الضروري الحصول على قرض مهني، من اجل اقتناء معدات جديدة او شراء مباني جديدة او الحصول على تمويل مشترك: شراء مباني والمعدات معا. وللحصول على ائتمان استثماري يخصص القرض الشعبي الجزائري العديد من المنتجات المخصصة للمهنيين تتمثل فيما يلي:

- تمويل اجهزة المساعدة: قرض اونساج، اونجام، كناك.
- تمويل المقاولين: هو ائتمان استثماري طويل ومتوسط الاجل، يهدف الى تمويل شراء المعدات، وشراء او تطوير اماكن الاستخدام المهني، والشراء المشترك للمباني والمعدات. وهو مخصص للمهنيين المعتمدين الذين يرغبون في تطوير نشاطهم كالمحاسب القانوني، المهندس المعماري.
- تمويل المستثمرين في قطاع الصحة: هو ائتمان استثماري متوسط وطويل الاجل يهدف الى تمويل شراء المعدات الطبية، وشراء المباني للاستخدام المهني.
- تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي حلول تمويلية مخصصة للمؤسسات الناشئة، الصغيرة جدا، الصغيرة والمتوسطة. ويقدم اضافة الى القرض المالي خدمات استشارية ومرافقة صاحب المشروع.
- التمويل بالبطاقة المصرفية الاحترافية: وهي اداة عمل اساسية تسمح لحاملها بادارة نفقاته المهنية بسهولة اكبر، وهي مخصصة للاستخدام المحلي، صادرة الى الشركات والمهنيين لتغطية نفقاتهم المختلفة.
- التمويل بالبطاقة المصرفية للاعمال: يكون حامل البطاقة شخص طبيعي مفوض او معين من قبل الشركة التي تمتلك حساب بالبنك، وتمكنه من السحب النقدي من اجهزة الصراف الالي، الدفع عبر الانترنت.

#### ج. الخدمات المقدمة للأفراد:

- القرض العقاري.
- بطاقة الدفع الالكتروني.
- القرض الاستهلاكي.
- القرض التأميني.

#### د. خدمات التمويل الاسلامي:

➤ الودائع: القرض الحسن والقرض الادخاري.

➤ التمويل: عقد المرابحة للتجهيزات، العقارات، السيارات.

#### المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة:

فيما يلي تقديم لبنك BADR، هيكله التنظيمي وأهم الخدمات التي يقدمها.

#### 1. تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة:

كونه بنك شامل وجواري، يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر بنك" مؤسسة مالية وطنية تم انشاؤها في 13 مارس 1982. كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني بمثابة شركة ذات أسهم.

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"، منذ نحو أربعين سنة على تدعيم تنمية اقليمه ومشاريع زبائنه بشكل فعال بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي المجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى ما يشكل دعماً لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه.

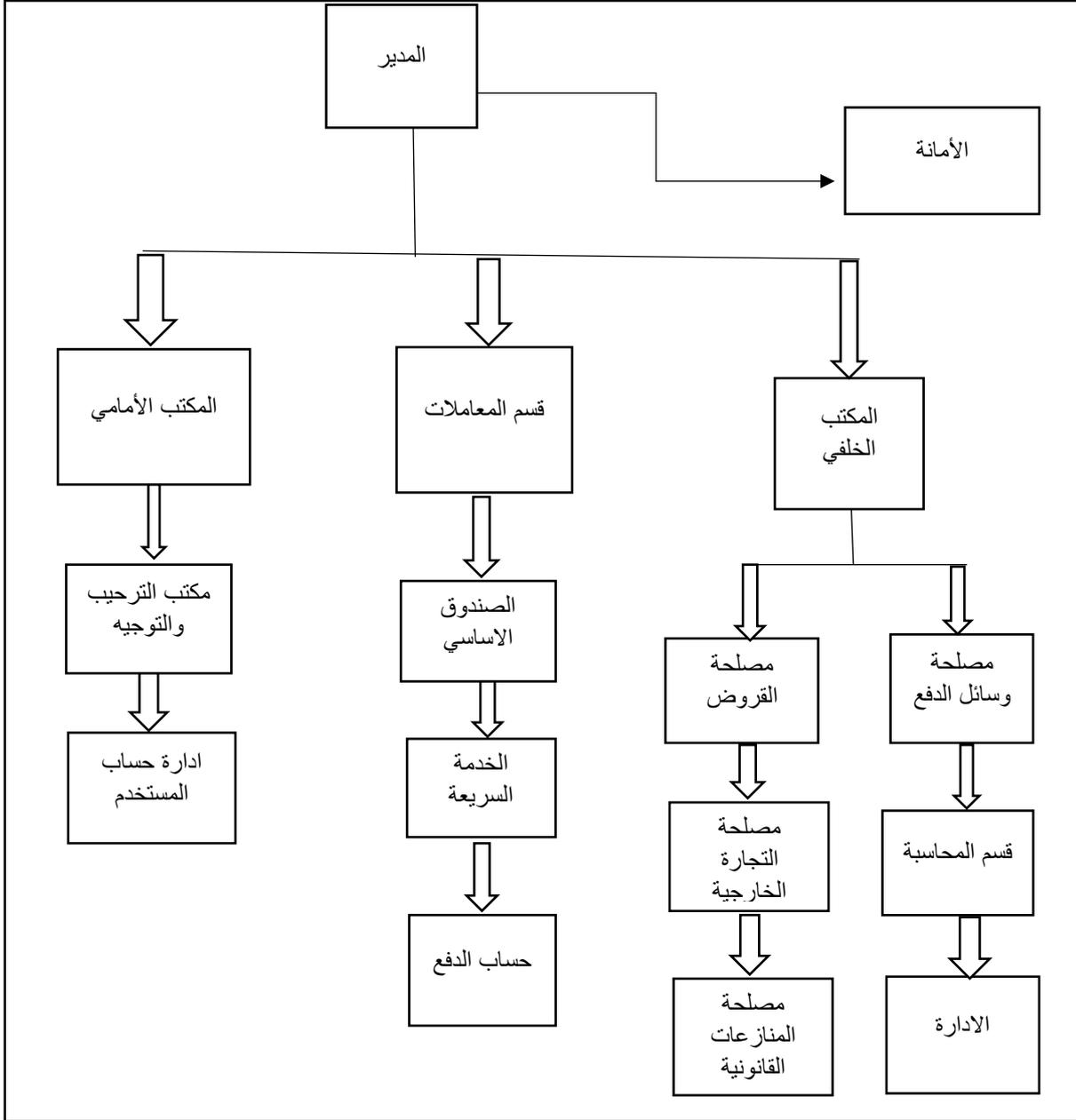
من أجل تحقيق رضا الزبائن بأكبر قدر ممكن، يجند بنك بدر أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للاصغاء الى انشغالاتهم عبر 321 وكالة و39 مجمع استغلال جهوي موزعة عبر التراب الوطني، بالإضافة الى نظام معلومات جديد لمزيد من الأمان، السهولة، الفعالية والسرعة.

أما بالنسبة لوكالة بنك بدر بقالمة فهي مؤسسة مالية تأسست سنة 1982، تقع بمدينة قالمة شارع يوغرطة فوق الشارع الرئيسي سويداني بوجمعة، رمز وكالة قالمة 821، وهي أحد الوكالات الثمانية التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال قالمة/ سوق أهراس 24، التي تضم كل من الوكالات التالية: عين مخلوف 816، سوق أهراس 817، سدراتة 818، وادي الزناتي 819، بوشقوف 820، قالمة 821.

## 2. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة:

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لبنك BADR من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوكالة BADR قالمة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف الوكالة

وتتمثل مهام كل مصلحة فيما يلي:

- **المدير:** وتتمثل مهامه فيما يلي: التسيير والتتبع بين مختلف مصالح الوكالة، الاشراف على تنفيذ سياسات وأهداف المديرية العامة للبنك وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الاداء المطلوب.
- **الأمانة العامة:** وتقوم بتنظيم مواعيد المدير ومراسلاته، اضافة الى مختلف العمليات الادارية الاخرى.
- **مصلحة المكتب الأمامي:** وهي المصلحة التي تقع في الواجهة ويكون عملها مباشرة مع العميل، وتضم كل من: مكتب الترحيب والتوجيه، ومصلحة ادارة حساب المستخدم التي تنقسم الى واجهتين الأولى خاصة بالأفراد والثانية خاصة بالمؤسسات.
- **مصلحة المكتب الخفي:** وسميت بالمكتب الخفي كونها تتمركز في الخلف أين تهتم بمعالجة العمليات المنجزة في المكتب الأمامي، ومعالجتها محاسبيا وقانونيا وتكوين ملفات لكل عملية، وينقسم هذه المصلحة الى فرعين: في الجانب الأول نجد: مصلحة وسائل الدفع، قسم المحاسبة، وقسم الادارة، أما الجانب الثاني فيضم كل من: مصلحة القروض، مصلحة التجارة الخارجية، ومصلحة المنازعات القانونية.
- **قسم المعاملات:** ويعتبر من أبرز اقسام الوكالة حيث يضم: الصندوق الرئيسي، حساب الدفع، والخدمة السريعة.

### 3. الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية تحت تصرف زبائنه العديد من المنتجات والخدمات المتميزة، وتتمثل فيما يلي:

- أ. **الأفراد:** يستفيد الافراد من العديد من الخدمات التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:
  - **الحساب البنكي:** ويظهر في شكلين، حساب بنكي بالدينار: يمكن الزبون من الحصول على الأموال في أي وقت، الاطلاع على الحساب، دفع النفقات باستعمال البطاقة البنكية أو من خلال شيك بنكي. حساب بنكي بالعملة الصعبة: يمكن الزبون من استلام الأموال الآتية من الخارج، كما تمكنه من الحصول على وسائل الدفع خلال السفر الى الخارج، الاستفادة من التسهيلات الدولية التي تقدمها البطاقات البنكيو "فيزا" و"ماستر كارد" من بنك بدر.
  - **بطاقة الدفع ما بين البنوك "CIB":** وتنقسم الى بطاقة الدفع ما بين البنوك الذهبية، بطاقة الدفع ما بين البنوك الكلاسيكية، البطاقة البنكية القابلة للشحن، وبطاقة بدر توفير التي تكون مرتبطة بحساب دفتر التوفير.

- التوفير: ويمكن الاستفادة من خدمة دفتر التوفير من خلال صيغتين للتوفير: بفوائد أو من دون فوائد.
- قرض السكن الريفي: يعتبر قرض السكن الريفي بمثابة قرض رهن عقاري موجه للأفراد ومخصص حصريا لتمويل الاسكان في المناطق الريفية.
- الجزائريون المقيمون في الخارج: يمنح بنك البدر الجزائريين المقيمين في الخارج نفس المزايا التي يتمتع بها المقيمين في الجزائر، حيث يضع تحت تصرفهم منتجات وخدمات تمكنهم من الاستثمار في مجال الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحريوتربية المائيات وكذا في العقار على مستوى المناطق الريفية.
- خدمات أخرى: استئجار خزانة أموال: وهي عبارة عن خدمة يقدمها البنك لزيائنه حتى يتمكنو من الحفاظ على أغراضهم الثمينة ( المجوهرات، وثائق هامة).
- الخدمات الالكترونية البنكية: وهي عبارة عن بوابة الكترونية من أجل الاستفادة من الخدمات البنكية من المنزل.

#### ب. المؤسسات: وتستفيد من الخدمات الآتية:

- المؤسسات: يقدم بنك بدر العديد من الخدمات المتميزة للمؤسسة ويمكن تلخيصها فيما يلي:  
الحساب البنكي، قرض الاستغلال، القرض للمرقين العقاريين، القرض السياحي، قرض التحدي، قرض التحدي الفدرالي، جهاز الدعم CNAC، جهاز الدعم ANGEM، جهاز الدعم الوكالة الوطنية ANSEJ، التجارة الخارجية.
- الفلاحون: يستفيد الفلاحون من الخدمات التالية: الحساب البنكي، بطاقة الدفع ما بين البنوك، التوفير للفلاح، التوظيف المالي، قرض التحدي، قرض الاستغلال، قرض التحدي الفدرالي، قرض الرفيق، قرض الرفيق الفدرالي، قرض الايجار المالي.
- صيادو الأسماك ومربو المائيات: يستفيدون من : خدمة الحساب البنكي، القرض قصير المدى المدعوم لتربية المائيات.

#### ج. التأمين البنكي: وهو عبارة عن صفقة تقوم على الرغبة في تنويع نطاقات المنتجات المقترحة على الزبائن وتوسيعها. حيث تم ابرام أول شراكة مع الشركة الوطنية للتأمينات (SAA).

- تأمين الممتلكات: ويشمل التأمين على الكوارث الطبيعية للسكن، والتأمين المتعدد الاخطار للسكن.
- التأمينات على الأشخاص: ويشمل التأمين على السفر والمساعدة في الخارج، والتأمين ضد الحوادث الفردية.

➤ التأمينات الفلاحية: ويشمل التأمين ضد حرائق المحاصيل، التأمين ضد البرد، تأمين المزارع الفنتية، التأمين المتعدد الاخطالا للماشية وللمستثمالات الفلاحية، التأمين على الآلات والمعدات الفلاحية، التأمين متعدد الأخطار لنخيل التمر، لتربية النحل، تربية المائيات، الدواجن، ولزراعة الخضراوات.

د. النقد الآلي: ويتمثل في البطاقات البنكية الآتية:

➤ البطاقة البنكية الدولية: يقترح بنك البدر نوعين من بطاقات ماستر كارد وتتمثل في: البطاقة البنكية تيتانيوم والبطاقة البنكية الكلاسيكية.

➤ بطاقة الدفع ما بين البنوك "CIB": وتنقسم الى بطاقة الدفع ما بين البنوك الذهبية، بطاقة الدفع ما بين البنوك الكلاسيكية، البطاقة البنكية القابلة للشحن، وبطاقة بدر توفير التي تكون مرتبطة بحساب دفتر التوفير.

➤ أجهزة الدفع الالكتروني "TPE": وهي عبارة عن جهاز الکتروني يتم تصحيحه في نقطة البيع.

هـ. الخدمات البنكية عن بعد: وتتمثل في:

➤ المساعدة في الويب.

➤ تقنية الاتصال المرئي "بدر فيزيو".

➤ كيف تصبح زبونا.

و. الصيرفة الإسلامية:

➤ دفاتر الادخار: وهي دفاتر ادخار متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية وتتمثل في: دفتر ادخار

اسلامي استثماري منتج للأرباح، دفتر توفير اسلامي أشبال، ودفتر توفير اسلامي بدون عائد.

➤ المرابحة: وهي صيغ تمويلية جديدة لاقتناء وسائل النقل مطابقة لمبادئ الشريعة الإسلامية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يشكل الاستبيان أداة هامة في الاستقصاء وجمع آراء واجابات المبحوثين حول مواضيع تكون ذات أهمية بالنسبة للباحث كي يتسنى له ابراز وجهات نظره حول الموضوع المطروح أمامه، حيث جاءت فكرة تقديم هذا الاستبيان انطلاقا من الرغبة في معرفة الدور الذي تلعبه جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

سنستعرض فيما يلي تقديم بسيط لمجتمع وعينة الدراسة.

#### 1. مجتمع البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته. ويعني كافة العناصر التي يرغب الباحث في اجراء استدلال عليها. ويفرق الباحثون بين مايسمى بالمجتمع المستهدف والمجتمع المتاح، حيث يعد هذا الأخير جزءا من المجتمع المستهدف، ويلبي حاجات الدراسة وأهدافها كما نختار منه العينة، أما المجتمع المستهدف فهو أكبر من المجتمع المتاح وكلما اقترب المجتمعين كانت النتائج أكثر دقة.<sup>1</sup>

يضم مجتمع الدراسة الخاص بالبحث موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، بالإضافة الى موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة.

#### 2. عينة البحث:

نظرا لتعذر التعامل مع جميع أفراد المجتمع للحصول على البيانات البحثية المطلوبة، كان لابد من اللجوء الى أسلوب العينة.

**تعريف العينة:** وهي جزء من مجتمع الدراسة، وتمثل عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع، وتجمع البيانات منها، بقصد دراسة خصائص المجتمع، أي أن العينة مجموعة جزئية من المجتمع، يتم اختيارها بطريقة علمية للحصول على معلومات أو بيانات تتعلق بالمجتمع، أي تقدير قيم معينة في المجتمع.<sup>2</sup>

لقد تم توزيع 24 استبيان ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة، واسترجع منها 21 استبيان، وتم استبعاد 2 استبيان غير قابلة للتحليل لنحصل في الأخير على 19 استبيان، وبغية اكمال الحجم الضروري للعينة 30، تم توزيع 11 استبيان ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة، تم الاجابة عليها بدقة واسترجعت

<sup>1</sup> محمود أحمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2020، ص45.

<sup>2</sup> محمود أحمد ابو سمرة، نفس المرجع السابق، ص48.

كلها. وبالتالي فان الدراسة الاحصائية شملت 30 استبانة وهو ما يمثل حجم العينة المدروسة والتي تمثل نسبة 56.6% من اجمالي المجتمع المدروس.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة

الوكالة البنكية	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المعتمدة في الدراسة	النسبة المئوية
وكالة CPA	11	11	00	11	36.67%
وكالة BADR	24	21	02	19	63.33%
المجموع	35	32	02	30	100%

المصدر: من اعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت من وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة بنسبة 63.33%، أما بالنسبة لوكالة القرض الشعبي فبلغت نسبة 36.67%.

### المطلب الثاني: أدوات جمع وتحليل البيانات

قمنا بجمع المعلومات اللازمة للدراسة من خلال مجموعة من الأدوات، كما تم تحليل هذه المعلومات بالاعتماد على أساليب احصائية مناسبة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

#### 1. أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات اللازمة لنتمكن في الأخير من اختبار فرضيات الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لجمع معلومات اضافية. وفيما يلي عرض مختصر للأدتين:

➤ **الاستبانة:** هي مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه، وتكون الأسئلة التي يحتوي عليها الاستبيان كافية ووافية لتحقيق هدف البحث بصرف النظر عن عددها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة عبد الرحيم النوايسة، أساسيات علم النفس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص79.

➤ **تصميم الاستبيان:** تم تصميم الاستبانة انطلاقاً من الجانب النظري للموضوع، بطريقة تخدم اشكاليات الدراسة والفرضيات المصاغة، وقد اعتمدنا في صياغة عبارات وأسئلة الاستبانة على لغة بسيطة ومختصرة بحيث تساعد المبحوثين على فهم المقصود من الفقرات المدرجة.

➤ **هيكل الاستبيان:** تناولت استمارة الاستبيان جزئين كالآتي:

✓ **الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الوصفية المتعلقة بأفراد العينة وتمثلت في: الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة المتعلقة بالعمل في البنك.

✓ **الجزء الثاني:** وقد خصص لمحاور وعبارات الدراسة، حيث شمل المحور الأول أسئلة تتعلق بجودة الخدمة بالبنك، موزعة على أبعاد الجودة الخمسة المتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، ويتضمن 20 سؤال. أما المحور الثاني فقد شمل عبارات تعتبر بمثابة مؤشرات دالة عن الأداء البنكي ويتضمن 14 سؤالاً.

وقد بلغ مجموع العبارات بين المحورين 34 عبارة، فيما كانت الاجابة على كل عبارة من محاور الدراسة تتم وفق أسلوب ليكارت الخماسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): مقياس سلم ليكارت الخماسي**

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

**المصدر:** مراد قليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص142.

نلاحظ من الجدول أن مقياس ليكارت الخماسي يقدم لأفراد العينة 5 خيارات يحدد من خلالها المبحوث درجة موافقته أو عدم موافقته على محتوى العبارات.

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، فيتم التعبير عن الأوزان من خلال حساب المتوسط الحسابي (المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 الى 2 مسافة أولى، ومن 2 الى 3 مسافة ثانية، ومن 3 الى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 الى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الاختيارات. وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اتجاه الرأي لمقياس ليكارت الخماسي

الرمز	المتوسط	اتجاع الرأي
1	من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة
2	من 1.80 الى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 الى 3.39	محايد
4	من 3.40 الى 4.19	موافق
5	من 4.20 الى 5	موافق بشدة

المصدر: سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر ادارة مالية، جامعة قالمة، 2020، ص07.

نلاحظ من الجدول اتجاه الرأي حسب كل درجة وما يقابله من وزن مع زيادة قيمة 0.8 كمسافة بين كل اتجاه وآخر.

➤ **المقابلة:** هي لقاء بين شخصين فأكثر لتحقيق هدف ما، من خلال طرح الأسئلة الهادفة من قبل المقابل على شخص تجري معه المقابلة، والتي يصاحبها عادة الكثير من الانفعالات الناجمة عن السؤال ورد فعل هذا السؤال، وكل هذه العملية تهدف الى جمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات المقصودة من الباحث ليستفيد منها في تحقيق هدفه من المقابلة.<sup>1</sup>

وقد تم الاستعانة بهذه الأداة للتعرف على الوكالات البنكية محل الدراسة، هيكلها التنظيمي، عدد العمال، وطبيعة نشاطها والخدمات التي تقدمها.

## 2. أدوات تحليل المعلومات:

بعد تفريغ بيانات الاستبيانات من خلال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أجل اتمام عملية التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان، تم الاعتماد على نوعين من الأساليب الاحصائية والتي نلخصها فيما يلي:

### أ. أساليب الاحصاء الوصفي:

اعتمدنا في دراستنا على أساليب الاحصاء الوصفي الآتية:

- الوسط الحسابي: لمعرفة مدى تركيز الاجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: ونهدف من خلال حسابه الى معرفة مدى تركيز الاجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

<sup>1</sup> فاطمة عبد الرحيم النوايسة، مرجع سبق ذكره، ص72.

## ب. أساليب الاحصاء الاستدلالي:

وقد تم الاعتماد على أساليب الاحصاء الاستدلالي التالية:

- معامل Alpha de Crombach: هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات، فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. تعتبر قيمة معامل كرونباخ ألفا التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان.<sup>1</sup>
- الانحدار الخطي البسيط: ويستخدم من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- اختبار Kolomogrov end Smirnov: ويطبق هذا الاختبار للتحقق من شرط الاعتدالية، أي أن تكون عينة الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.
- اختبار (T) في حالة عينة واحدة: يستخدم هذا الاختبار للتعامل مع فرضية وصفية لعينة واحدة بياناتها كمية الهدف منه هو مقارنة المتوسط الحسابي للمتغير المراد دراسته مع متوسط فرضي يتم تحديده مسبقاً.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة

من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث تم استخراج قيم ألفا لكل فقرات الاستبانة، والجدول الموالي بين النتائج كما يلي:

جدول رقم (05): نتائج اختبار صدق بيانات الدراسة

معايير الثبات ( Alpha de Cronbach )	عدد عبارات الاستبانة ( Nombre d'éléments )	محاوير الدراسة
0.753	20	جودة الخدمة المصرفية
0.869	14	أداء البنك
0,878	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برمجية "SPSS"

<sup>1</sup> سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر ادارة مالية، جامعة قالمة، 2020، ص17.

<sup>2</sup> يعلي فروق، اختبار الفرضيات، مطبوعة في مقياس اعلام آلي، سنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2020، ص36.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول قد بلغ 0.753 فيما بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني 0.869 وفي مجمل عبارات الدراسة البالغ عددها 34 قدر معامل ألفا ب 87.80% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة احصائيا وبالبالغة 60%.

### المبحث الثالث: المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة التي تم تفريغها في برنامج SPSS والمتعلقة بأجوبة الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة، ولهذا الغرض قسمنا المبحث الى ثلاث مطالب، أولا سنعرض خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل وتفسير اتجاهات افراد العينة نحو متغيرات الدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار فرضيات الدراسة لاثبات أو نفي صحتها. وسنعرض من خلال هذا المبحث كل من خصائص العينة، تحليل البيانات وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

ويشمل هذه المطلب عرض للبيانات الشخصية للموظفين من خلال دراسة توزيع أفراد العينة وذلك

حسب المتغيرات الآتية:

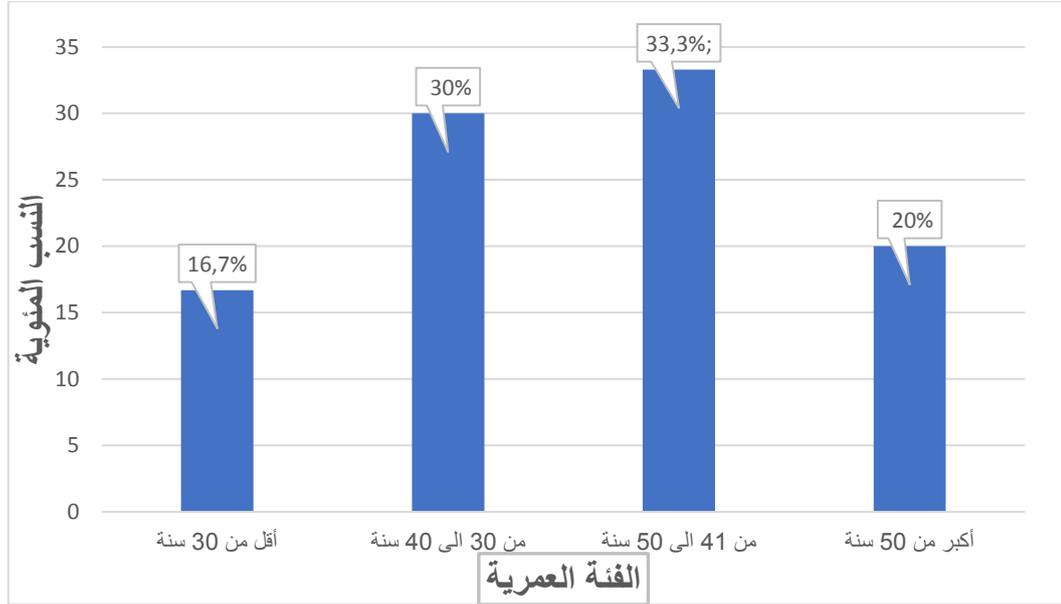
#### 1. من حيث الفئة العمرية:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

المجموع		BADR		CPA		الوكالة البنكية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الفئة العمرية
16.7%	5	26.3%	5	00.00%	0	أقل من 30 سنة
30%	9	26.3%	5	36.35%	4	من 30 الى 40 سنة
33.3%	10	36.9%	7	27.3%	3	من 41 الى 50 سنة
20%	6	10.5%	2	36.35%	4	أكبر من 50 سنة
100%	30	100%	19	100%	11	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب

اعتمادا على الجدول أعلاه، أكبر فئة عمرية هي الفئة (من 41 الى 50 سنة) حيث بلغت نسبتها 33.3% من بين مجمل المستجوبين، وبعدها مباشرة تأتي الفئة (من 30 الى 40 سنة) بنسبة متقاربة مع الفئة السابقة تقدر ب 30%، وكون هذين الفئتين يشملان متوسط الأعمار من 30 الى 50 سنة يبين المزيج العمري المتوفر داخل الوكالتين البنكيتين من موظفين شباب وأصحاب خبرات، ثم تأتي بعد ذلك الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة 20%، والفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 16.7%، مما يعني أن البنك يتوفر على موظفين ذوي أقدمية وآخرين في بداية المسار المهني، و هذه التوليفة تعتبر مجال لنقل الخبرات بينهم.

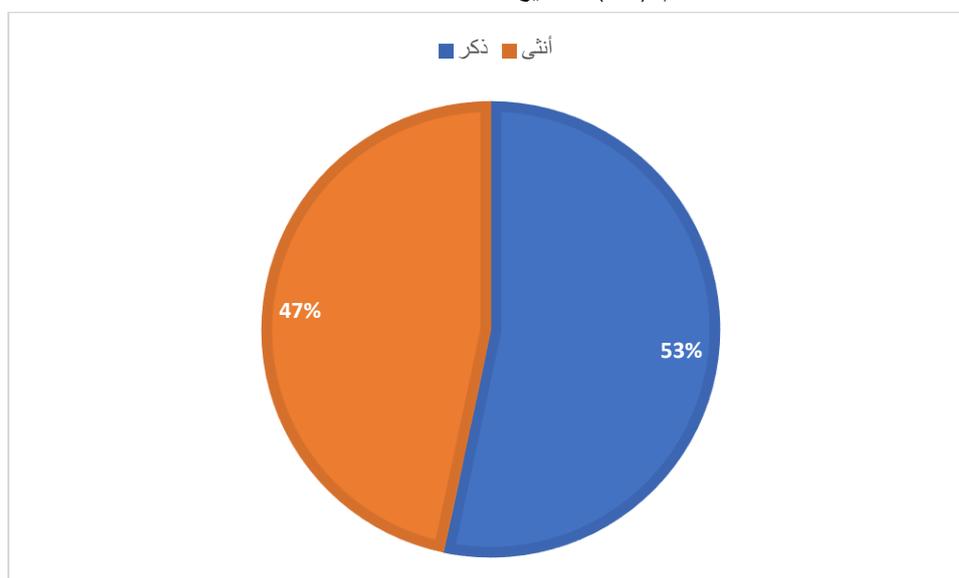
## 2. من حيث الجنس:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

المجموع		BADR		CPA		الوكالة البنكية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس
%53.30	16	%47.40	9	%63.60	7	ذكر
%46.70	14	%52.60	10	%36.40	4	أنثى
%100	30	%100	19	%100	11	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الذكور في هذا الاستبيان هو 16 بنسبة 53.3%، أما الاناث فبلغ عددهم 14 بنسبة 46.7%. وتظهر هذه النسب التقارب بين عدد الأفراد العاملين بالبنك فيما يخص الجنسين.

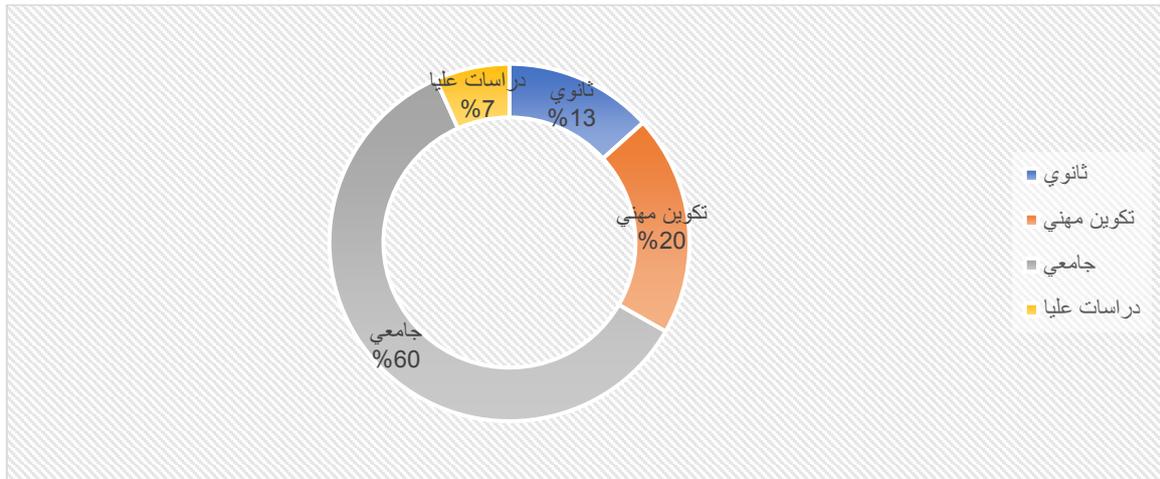
### 3. من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي

المجموع		BADR		CPA		الوكالة البنكية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%13.30	4	%10.50	2	%18.20	2	ثانوي
%20.00	6	%26.30	5	%09.00	1	تكوين مهني
%60.00	18	%63.20	12	%54.60	6	جامعي
%06.70	2	%00.00	0	%18.20	2	دراسات عليا
%100	30	%100	19	%100	11	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب

يتضح مما سبق أن نسبة الجامعيين هي السائدة في عينة الدراسة وفي البنك ككل وهذا بنسبة %60 ما يعطي انطباع بأن البنوك حريصة على توظيف يد عاملة ذات كفاءة أكاديمية.

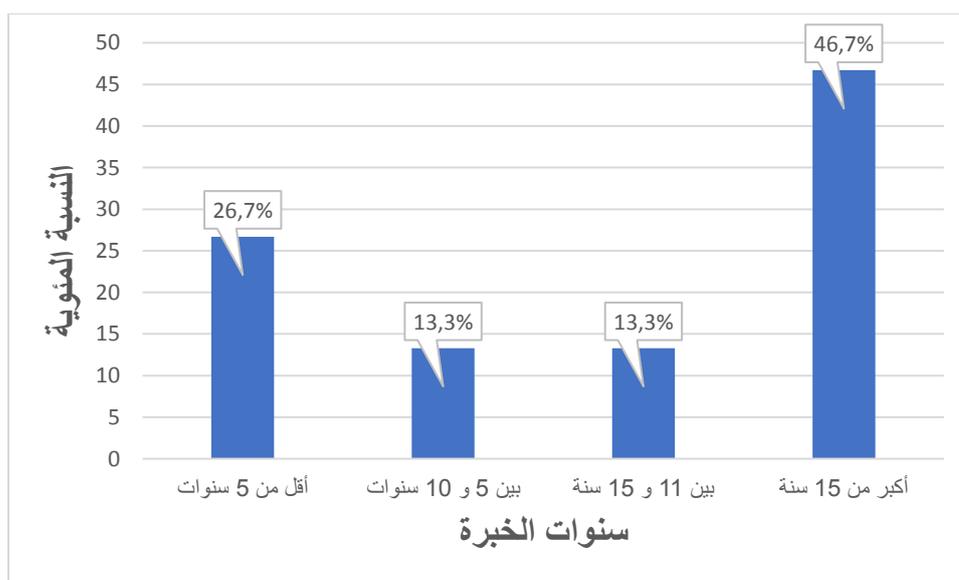
#### 4. من حيث الخبرة:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المجموع		BADR		CPA		الوكالة البنكية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
26.7%	8	36.80%	7	09.10%	1	أقل من 5 سنوات
13.3%	4	10.60%	2	18.20%	2	بين 5 و 10 سنوات
13.3%	4	15.80%	3	09.10%	1	بين 11 و 15 سنة
46.7%	14	36.80%	7	63.60%	7	أكبر من 15 سنة
100%	30	100%	19	100%	11	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب

من الجدول أعلاه يتبين أن ما نسبته 46.7% أي تقريبا نصف عدد أفراد العينة تنحصر خبرتهم في فئة (أكبر من 15 سنة)، ما يعني أن لهم رؤية وعرفة شاملة للبنك و خباياه وبالتالي فاجاباتهم ذات مصداقين أكبر، كما تأتي فئة (أقل من 5 سنوات) ثانيا بنسبة 26.7%، ما يدل على وجود تجديد في الخبرات المتواجدة في البنوك، وأخير تأتي الفئتين (بين 11 و 15 سنة) و (بين 5 و 10 سنوات) بنسبة 13.3%، وهذا التوزيع منطقي مقارنة بالفئات العمرية داخل البنك.

## المطلب الثاني: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم اعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدمه لأغراض التحليل الاحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا النسب المئوية للاجابات عن مختلف عبارات الاستبيان.

### 1. تحليل النتائج المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة بالبنوك التجارية:

تم حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة على المحور الأول (جودة الخدمة المصرفية)، وقد تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور، وسنستعرض النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): بيانات محور جودة الخدمة بالبنك

الرقم	المحور الأول: جودة الخدمة بالبنك		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الرأي
	التكرار	النسبة									
الملموسية											
1	موقع البنك ملائم ويمكن الوصول اليه بسهولة	التكرار	00	00	00	18	12	4.40	0.498	01	موافق بشدة
		النسبة	00	00	00	60.0	40.0				
2	يتوفر لدى البنك موقف لسيارات العملاء والموظفين	التكرار	6	7	6	9	2	2.80	1.270	20	محايد
		النسبة	20.0	23.3	20.0	30.0	6.7				
3	يتوفر البنك على معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته	التكرار	00	3	6	14	7	3.83	0.913	12	موافق
		النسبة	00	10.0	20.0	46.7	23.3				
4		التكرار	1	8	3	15	3	3.37	1.098	16	محايد

				10.0	50.0	10.0	26.7	3.3	النسبة	ان التصميم الداخلي للبنك مناسب لتقديم الخدمات	
موافق	13	0.925	3.80	6	16	4	4	00	التكرار	5	يمتاز البنك بالنظافة والتهوية الجيدة
				20.0	53.3	13.3	13.3	00	النسبة		
<b>الاعتمادية</b>											
موافق	05	0.681	4.13	8	19	2	1	00	التكرار	6	يحرص البنك على حل المشاكل التي تواجه العملاء المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم
				26.7	63.3	6.7	3.3	00	النسبة		
موافق	03	0.935	4.23	13	14	1	1	1	التكرار	7	يحتفظ البنك بمعلومات دقيقة عن زيائنه
				43.3	46.7	3.3	3.3	3.3	النسبة		
موافق	06	0.803	4.10	9	17	2	2	00	التكرار	8	هناك التزام بتقديم الخدمات في المواعيد المنتق عليها
				30.0	56.7	6.7	6.7	00	النسبة		
موافق	07	0.765	4.03	8	16	5	1	00	التكرار	9	يحرص البنك على تقديم خدمات خالية من الأخطاء
				26.7	53.3	16.7	3.3	00	النسبة		
<b>الاستجابة</b>											
موافق	11	0.791	3.83	5	14	6	2	00	التكرار	10	يستجيب الموظفون لاحتياجات العملاء مهما كانت درجة انشغالهم
				16.7	56.7	20.0	6.7	00	النسبة		
موافق	14	0.935	3.77	5	17	5	2	1	التكرار	11	بتوفر البنك على العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات
				16.7	56.7	16.7	6.7	3.3	النسبة		

محايد	19	0.995	2.90	1	9	7	12	1	التكرار	يوفر البنك لوحات ارشادية الكترونية لتسريع خدمة العميل	12
				3.3	30.0	23.3	40.0	3.3	النسبة		
موافق	10	0.747	3.83	4	19	5	2	00	التكرار	يستجيب البنك لشكاوي واستفسارات العملاء	13
				13.3	63.3	16.7	6.7	00	النسبة		
<b>التعاطف</b>											
محايد	18	1.048	2.93	2	7	10	9	2	التكرار	يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات مع البنك عوضا عن العميل	14
				6.7	23.3	33.3	30.0	6.7	النسبة		
موافق	15	0.974	3.50	5	10	10	5	00	التكرار	يحرص البنك على معرفة احتياجات العملاء وتوقعاتهم حول الخدمة المقدمة	15
				16.7	33.3	33.3	16.7	00	النسبة		
موافق	04	0.648	4.17	9	17	4	00	00	التكرار	تضع ادارة البنك تلبية حاجات العميل في مقدمة أولويتها	16
				30.0	56.7	13.3	00	00	النسبة		
محايد	17	1.343	3.30	6	10	5	5	4	التكرار	يظهر الموظف معرفة شخصية بالعميل ويحرص على الترحيب به	17
				20.0	33.3	16.7	16.7	13.3	النسبة		
<b>الأمان</b>											
موافق بشدة	02	0.535	4.30	10	19	1	00	00	التكرار	يتوفر البنك على اجراءات أمنية مناسبة من طاقم حراسة وأجهزة مراقبة	18
				33.3	63.3	3.3	00	00	النسبة		
موافق	09	0.712	3.90	6	15	9	00	00	التكرار	يبدى العميل اطمئنانه في التعامل مع البنك	19
				20.0	50.0	30.0	00	00	النسبة		

موافق	08	0.910	4.00	10	12	6	2	00	التكرار	يتابع موظفوا البنك الاجراءات الخاصة بالعملاء حتى تلقيهم الخدمة	20
				33.3	40.0	20.0	6.7	00	النسبة		
موافق		0.378	3.76	مجموع عبارات المحور							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عبارات الاستبيان تميل نحو اتجاه الموافقة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- العبارة رقم (01): جاءت أولا في الترتيب بوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري ب0.498 وكان اتجاه الرأي بها موافق بشدة، وهي تدل على أن موقع البنك ملائم.
- العبارة رقم (18): جاءت ثانيا بوسط حسابي قدره 4.30 يتبعه انحراف معياري ب0.535، اتجاه الرأي بها موافق بشدة، ويتبين من خلالها أن البنك يوفر اجراءات أمنية مناسبة.
- العبارة رقم (07): تأتي ثالثا بوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.935، اتجاه الرأي بها يميل الى الموافقة على أن البنك يحتفظ بمعلومات دقيقة عن زبائنه.
- العبارة رقم (16): احتلت المرتبة الرابعة، وسطها الحسابي 4.17، فيما كان انحرافها المعياري 0.648، مع اتجاه رأي بالموافقة يتضح أن البنك يضع حاجات الزبائن كأولوية.
- العبارة رقم (06): وجاءت خامسا بوسط حسابي وانحراف معياري 4.13 و 0.681 تواليا، اتجاه الرأي بها موافق يؤكد حرص البنك على حل مشاكل زبائنه حوا الخدمة المقدمة.
- العبارة رقم (08): أتت سادسا بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري قدر ب 0.803، باتجاه رأي موافق يوضح حرص البنك على احترام مواعيده.
- العبارة رقم (09): وتأتي سابعا بوسط حسابي 4.03 واحراف معياري 0.765، وتبين سعي البنك لتقادي الأخطاء في تقديم خدماته باتجاه رأي موافق.
- العبارة رقم (20): وجاءت ثامنا، وسطها الحسابي وانحرافها المعياري 4.00 و 0.910 تواليا، اتجاه الرأي بها موافق يبين تتبع الموظفين للاجراءات الخاصة بالعملاء حتى تلقيهم الخدمة.
- العبارة رقم (19): تلت العبارة السابقة بوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.712، يتبين من خلالها أن العميل يبدي اطمئنان في تعامله مع البنك من خلال اتجاه الراي بالموافقة.
- العبارة رقم (13): وتتوسط الترتيب بوسط حسابي 3.83 واحراف قدر ب0.747، اتجاه الراي بها موافق يدل على حرص البنك على الرد على شكاوي زبائنه.

- العبارة رقم (10): وسطها الحسابي مساوي للعبارة رقم 13، أما انحرافها المعياري فقدر ب0.791، وبالتالي اتجه الرأي بها موافق، أي أن موظفي البن كيستجيبون لاحتياجات العملاء.
  - العبارة رقم (03): كذلك وسطها الحسابي مساوي للعبارة رقم 13، أما انحرافها المعياري فقدر ب0.913، وتبين أن البنك يتوفر على أجهزة إلكترونية اللازمة لتقديم الخدمة المطلوبة.
  - العبارة رقم (05): وجاءت في المرتبة 13 بوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.925، باتجاه رأي موافق، يوضح أن البنك يمتاز بالنظافة والتهوية الجيدة.
  - العبارة رقم (11): ترتيبها 14، وسطها الحسابي 3.77 يتبعه انحراف معياري ب 0.935، اتجاهها موافق يؤكد على أن عدد موظفي البنك ملائم لتقديم الخدمات.
  - العبارة رقم (15): جاء ترتيبها بنفس رقم العبارة، فيما كان وسطها الحسابي 3.50 مرفوق بانحراف قدر ب0.974، ما يعني حرص البنك على معرفة توقعات العملاء حول جودة الخدمة.
  - العبارة رقم (04): وتأتي في المرتبة ستة عشر بوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.270، يميل اتجاه الرأي بها الى محايد ويتضح من خلالها اختلاف الموظفين حول ما اذا كان التصميم الداخلي للبنك مناسب.
  - العبارة رقم (17): وسطها الحسابي 3.30، أما انحرافها فقدر ب1.343، واتجاه الرأي بها محايد ما يوضح أنه ليس جميع الموظفين يحرصون على الترحيب بالعملاء.
  - العبارة رقم (14): أتت في المرتبة 18 بوسط حسابي 2.93 وانحراف 1.048، اتجاه الرأي بها محايد يبين أنه ليس بالضرورة أن يتكفل الموظف بملاء البيانات الخاصة بالعملاء.
  - العبارة رقم (12): وجاءت بوسط حسابي قدره 2.90 وانحراف معياري 0.995، فيما كان ترتيبها تسعة عشر، وتحمل اتجاه الرأي يميل الى الحياد.
  - العبارة رقم (02): وتأتي أخيرا بوسط حسابي 2.80 وانحراف معياري 1.270، وتوضح اختلاف آراء الموظفين حول ما اذا كان البنك يتوفر على موقف سيارات مناسب.
- ويمكن القول اعتمادا على المحور الأول المتعلق بجودة الخدمة المصرفية والذي قدر وسطه الحسابي ب3.76 وانحرافه المعياري قدره 0.378، وقابله اتجاه موافق، ما يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تعتمد وتحرص على تطبيق أبعاد جودة الخدمة في الخدمات التي تقدمها.

## 2. تحليل النتائج المتعلقة بالأداء البنكي:

تم حساب التكرارات ،النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لايجابات مفردات الدراسة على المحور الثاني (أداء البنك)، وقد تم ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي لكل عنصر من عناصر المحور، وسنستعرض النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): البيانات المتعلقة بمحور الأداء البنكي

الرقم	المحور الثاني: أداء البنك		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الرأي
	التكرار	النسبة									
1	التكرار	يستخدم البنك نماذج وأساليب فعالة لقياس الأداء	1	4	6	18	1	3.47	0.900	10	موافق
			النسبة	3.3	13.3	20.0	60.0				
2	التكرار	يسعى البنك الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء	00	2	5	14	9	4.00	0.871	04	موافق
			النسبة	00	6.7	16.7	46.7				
3	التكرار	يعد مؤشر الربحية من أهم المؤشرات المالية التي يستخدمها البنك في تقييم أدائه	00	1	4	13	12	4.20	0.805	02	موافق بشدة
			النسبة	00	3.3	13.3	43.3				
4	التكرار	ايرادات البنك تغطي الفوائد التي يدفعها عن الودائع	1	1	2	22	4	3.90	0.803	05	موافق
			النسبة	3.3	3.3	6.7	73.3				
5	التكرار	يتميز البنك بفعالية اتخاذ القرار ما يجنبه الفشل المالي	00	3	10	11	6	3.67	0.922	07	موافق
			النسبة	00	10.0	33.3	36.7				
6	التكرار		1	2	7	19	1	3.57	0.817	08	موافق

				3.3	63.3	23.3	6.7	3.3	النسبة	يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها	
موافق بشدة	01	0.718	4.37	14	14	1	1	00	التكرار	7	يحرص البنك على تدريب العمال وتكوينهم
				46.7	46.7	3.3	3.3	00	النسبة		
محايد	12	1.341	3.17	5	9	7	4	5	التكرار	8	يقدم البنك للموظفين تحفيزات مادية ومعنوية نظير زيادة الأداء
				16.7	30.0	23.3	13.3	16.7	النسبة		
محايد	11	1.022	3.30	3	11	9	6	1	التكرار	9	محيط العمل يساعد الموظف على تقديم أداء جيد
				10.0	36.7	30.0	20.0	3.3	النسبة		
محايد	13	1.189	2.97	2	10	7	7	4	التكرار	10	يشجع البنك الموظفين بشأن تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين الأداء
				6.7	33.3	23.3	23.3	13.3	النسبة		
موافق	09	1.167	3.50	7	9	7	6	1	التكرار	11	عدد العملاء في تزايد عبر السنوات
				23.3	30.0	23.3	20.0	3.3	النسبة		
موافق	03	0.759	4.10	10	13	7	00	00	التكرار	12	يسعى البنك الى زيادة حصته السوقية من خلال استخدام أساليب تسويقية مختلفة
				33.3	43.3	23.3	00	00	النسبة		
موافق	06	0.877	3.70	5	14	8	3	00	التكرار	13	تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير تعمل على خلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية
				16.7	46.7	26.7	10.0	00	النسبة		

14	يتوفر لدى الموظفين مجال للإبداع والابتكار في العمل	الترتيب	4	8	9	8	1	2.80	1.095	14	محايد
		النسبة	13.3	26.7	30.0	26.7	3.3				
مجموع عبارات المحور											
								3.62	0.588		موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج "SPSS"

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عبارات الاستبيان تميل نحو اتجاه الموافقة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- العبارة رقم (07): جاءت أولا بوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.718، واتجاه رأي موافق بشدة، وتوضح حرص البنك على تدريب العمال وتكوينهم.
- العبارة رقم (03): ترتيبها الثاني، قدر وسطها الحسابي ب4.20 مع انحراف معيار ب0.805، تبين أن مؤشر الربحية يسعد على تقييم البنك لأدائه وذلك باتجاه رأي موافق بشدة.
- العبارة رقم (12): أتت ثالثا بوسط حسابي 4.10 متبوعا بانحراف معياري قدره 0.759، واتجاه رأي موافق توضح سعي البنك لتنوع استراتيجياته التسويقية.
- العبارة رقم (02): ترتيبها الرابع بوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.871، اتجاه الرأي بها موافق ما يؤكد حرص البنك على تقليل التكاليف التشغيلية.
- العبارة رقم (04): وسطها الحسابي قدر ب3.90 مرفوقا بانحراف معياري يقدر ب0.803، وجاءت خامسا في الترتيب، وهي تدل على قدرة البنك على تغطية نفقاته بالايرادات التي يحصلها.
- العبارة رقم (13): قدر وسطها الحسابي ب3.70 فيما كان انحرافها 0.877، واتجاه الرأي بها موافق يؤكد على تخصيص البنك لوحدة بحث وتطوير من أجل خلق منتجات جديدة.
- العبارة رقم (05): جاءت في منتصف الترتيب بوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري 0.922.
- العبارة رقم (06): تلت العبارة السابقة بوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.817، وتبين الصياغة المشتركة لأهداف البنك، من خلال اتجاه الرأي بالموافقة.
- العبارة رقم (11): ترتيبها التاسع فيما كان وسطها الحسابي وانحرافها المعياري 3.50 و1.167 تواليا، وتبين أن عدد الزبائن في تزايد عبر السنوات.
- العبارة رقم (01): لم يختلف وسطها الحسابي كثيرا عن العبارة السابقة حيث قدر ب3.47، فيما كان انحرافها المعياري 0.90، اتجاه الرأي بها موافق يثبت حرص البنك على استخدام أساليب فعالة لقياس الأداء.

- العبارة رقم (09): ترتيبها احدى عشر، وسطها الحسابي 3.30 وانحرافها 1.022 واتجاه الراي بها يتمركز في الحياد ما يعني أن محيط البنك لا يساعد بعض الموظفين على تقديم أداء جيد.
  - العبارة رقم (08): قدر وسطها الحسابي ب3.17 وانحرافها المعياري 1.341 واتجاه الراي بها محايد مما يعني أن البنك نادرا ما يقدم تحفيزات لموظفيه.
  - العبارة رقم (10): وجاءت بترتيب ثلاثة عشر، بوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.189 يتضح من خلالها أن البنك يخصص نطاق محدود لأراء الموظفين.
  - العبارة رقم (14): أتت أخيرا بوسط حسابي قدره 2.80 وانحراف معياري 1.095، اتجاه الرأي بها محايد يبين اختلاف الموظفين حول المجال الذي يسمح به البنك للابتكار في العمل.
- اعتمادا على عبارات للمحور الثاني المتعلق بالأداء البنكي والتي أتت في المجموع بوسط حسابي قدر ب3.62 وانحراف معياري قدر ب0.588، وبالتالي أخذت اتجاه الموافقة ومنه نستنتج أن الوكالات البنكية محل الدراسة تتمتع بأداء جيد.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

للتعرف على مدى توفر وتطبيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية في الوكالات البنكية محل الدراسة، ومدى تأثيرها على الأداء البنكي سنقدم من خلال هذا المطلب عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل اليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع تفسير النتائج.

#### 1. اختبار الفرضية الأولى:

➤ تعبر جودة الخدمة المصرفية على درجة مطابقة الخدمة المقدمة لمتطلبات واحتياجات العميل، ويمكننا قياسها اعتمادا على عدة مقاييس هي: مقياس سيرفيكوال، مقياس أداء الخدمة، مقياس عدد الشكاوي بالإضافة إلى مقياس رضا العميل.

نؤكد على صحة هذه الفرضية، وهذا ما تم إثباته من خلال الفصل الأول للدراسة، حيث أن جودة الخدمة المصرفية هي مجموعة من الخصائص التي تميز الخدمة المصرفية وتساهم في تلبية حاجات زبائن البنك، فهي تلخص مجموع العمليات ذات المضمون الاستثماري، الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة، والتي يدركها العملاء من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، وتمثل مصدرا لاشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، كما تشكل مصدرا لربحية المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين. ويمكننا قياس جودة الخدمة المصرفية باستخدام مقياس Servqual، مقياس أداء الخدمة، عدد الشكاوي، رضا العملاء.

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

➤ يتمثل الأداء البنكي في محصلة النشاط الذي يسعى من خلاله البنك الى تحقيق أهدافه وهذا في ظل الموارد المتاحة له، ويمكن قياسه من خلال العديد من النماذج من أبرزها نسبة العائد الى حقوق الملكية.

نؤكد على صحة هذه الفرضية، وهذا ما تم إثباته من خلال الفصل الثاني للدراسة حيث أن الأداء البنكي هو ذلك النشاط المستمر الذي يهدف من خلاله البنك الى تحقيق النمو والاستمرارية عن طريق الاستغلال الأمثل لموارده. كما وجدنا أن تقييم الأداء البنكي هو مجموعة الدراسات التي ترمي الى التعرف على مدى قدرة وكفاءة البنك من ادارة نشاطه في مختلف جوانبه المالي والاداري والانتاجي والتقني والتسويقي والتخطيط وما الى ذلك خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارته في تحويل المدخلات أو الموارد الى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراته في تطوير كفاءته سنة بعد أخرى فضلا عن تحسين درجة نجاحه في التقدم والتفوق على المنافسين عن طريق التغلب على الصعوبات التي تعترضه، وخلق الأساليب الأكثر انتاجا وتطورا في مجال العمل المصرفي، وتتلخص أهم الأساليب التي تعتمد عليها البنوك في قياس أدائها في نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، نموذج العائد على حقوق الملكية ونموذج CAMELS.

## 3. اختبار الفرضية الثالثة:

➤ لا يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.

قبل الخوض في اختبار هذه الفرضية ينبغي أولا التأكد من توفر شرط التوزيع الطبيعي لبيانات العينة، وللقيام بذلك فقد اعتمدنا على استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، حيث يدرس الباحث ويتأكد من خلال هذا الاختبار فيما إذا كانت البيانات المجموعة موزعة بشكل طبيعي أو غير ذلك من خلال طرح الفرضية التالية:

➤ فرض العدم ( $H_0$ ): بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية قدره 5%.

➤ الفرض البديل ( $H_1$ ): بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية قدره 5%.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المحاور	احصائية الاختبار	درجة الحرية	الاحتمال
جودة الخدمة المصرفية	0.082	30	0.200
أداء البنك	0.115	30	0.200

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من نتائج التحليل الاحصائي لاختبار Kolmogorov-Smirnov أن مستوى معنوية الاختبار هو 0.2 لكل من محوري الاستبيان. وحيث أن قيمة مستوى المعنوية هو أكبر من القيمة الحرجة والمحددة بـ 5%. فإننا نقبل فرض العدم بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت للعينة الواحدة. وفيما يلي فرض العدم والفرض البديل لهذا الاختبار.

- فرض العدم ( $H_0$ ): لا يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.

- الفرض البديل ( $H_1$ ): يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.

ويمكن عرض نتائج الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار ستودنت لجودة الخدمة المصرفية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	القرار
3.76	0.378	10.971	0.00	دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج برامج SPSS

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أن قيمة إحصائية ستودنت المحسوبة هي 10.971، وهي أكبر من قيمة إحصائية ستودنت الجدولية عند درجة الحرية 29 ومستوى معنوية قدره 5% وهي 2.045. وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم القائل بأنه لا يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع، ونقبل الفرض البديل بأنه يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع. كذلك فإن مستوى معنوية الاختبار المقدر بـ 0.00 تؤكد هذه النتيجة لأنها أقل من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية والمقدرة بـ 0.05.

هذه النتيجة تؤكد على أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 3.76 هو يعكس حقيقة درجة مقبول حول مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لجودة الخدمة المصرفية.

#### 4. اختبار الفرضية الرابعة:

➤ لا يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة والمجتمع.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت ستودنت) في حالة عينة واحدة، شكل الفروض

في هذه الحالة سيكون كما يلي:

- فرض العدم ( $H_0$ ): لا يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.

- الفرض البديل ( $H_1$ ): يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع.

ويمكن عرض نتائج الاختبار من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): اختبار ستودنت لمحور الأداء البنكي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	القرار
3.62	0.588	5.790	0.00	دال

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج برامج SPSS

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أن قيمة إحصائية ستودنت المحسوبة هي 5.790، وهي أكبر من قيمة إحصائية ستودنت الجدولية عند درجة الحرية 29 ومستوى معنوية قدره 5% وهي 2.045. وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم القائل بأنه لا يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك في عينة الدراسة والمجتمع، ونقبل الفرض البديل بأنه يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك في عينة الدراسة والمجتمع. كذلك فإن مستوى معنوية الاختبار المقدر بـ 0.00 تؤكد هذه النتيجة لأنها أقل من القيمة الحرجة لمستوى المعنوية والمقدرة بـ 0.05.

هذه النتيجة تؤكد على أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 3.62 هو يعكس حقيقة درجة مقبول حول أداء البنوك محل الدراسة.

#### 5. اختبار الفرضية الخامسة:

➤ يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار البسيط التالي:

$$Y=a+bX$$

بحيث:

Y: تمثل أداء البنك

X: تمثل جودة الخدمة المصرفية

وقد تم إدراج الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- فرض العدم ( $H_0$ ): يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة عند مستوى معنوية قدره 5%.

- الفرض البديل ( $H_1$ ): لا يوجد أثر إيجابي ومعنوي لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية في عينة الدراسة عند مستوى معنوية قدره 5%.

نتائج الاختبار نعرضها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير الفرعي المستقل جودة الخدمة على أداء البنك

معامل التحديد ( $R^2$ )	اختبار (T)		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة (T)	مستوى الدلالة	قيمة (F)	الخطأ المعياري	المعاملات (B)	
0.083	0.79	1.820	0.122	2.542	1.063	1.935	a
	0.122	1.594			0.282	0.449	b

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر لنا نتائج اختبار نموذج الانحدار أن قيمة ستيودنت المحسوبة بالنسبة للمعلمة الانحدارية b هي 0.122 بينما قيمتها بالنسبة للمعلمة الثابتة a هي 0.79. هاتان القيمتان هما أقل من قيمة ستيودنت الجدولية عند درجة الحرية 28 ومستوى المعنوية 5% وهي 2.048. وبالتالي فإننا نرفض فرض العدم بأنه يوجد أثر إيجابي ومعنوية لجودة الخدمة المصرفية على أداء البنك في عينة الدراسة. كذلك نلاحظ أن اختبار فيشر قد رفض العلاقة الخطية المفترضة بين متغيري الدراسة، حيث أن مستوى معنوية اختبار فيشر يقدر ب 0.122 وهو أقل من القيمة الجدولية والمقدرة ب 2.048. كذلك فإن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.083 وهي ضعيفة جدا. وتؤكد على أن مستوى أداء البنك في عينة الدراسة لا يعتمد على متغير جودة الخدمة المصرفية.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الدور والمساهمة التي تلعبها جودة الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، وذلك عن طريق اجراء دراسة استطلاعية على مستوى الوكالات البنكية بقالمة لكل من بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، معتمدين في ذلك على تصميم استبيان متكون من محورين، حيث قدر عدد المبحوثين ب30 موظف، وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة، واستعنا ببرنامج تحليل البيانات الاحصائية (SPSS) في تفرغ وتحليل البيانات، أما فيما يخص الأساليب الاحصائية فاعتمدنا على أساليب الاحصاء الوصفي والتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص العينة المدروسة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه اجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، كما تم الاستعانة بأساليب الاحصاء الاستدلالي والتمثلة في اختبار ألفادو كرونباخ للتأكد من صدق وثبات عبارات الاستبيان، واختبار (T) لعينة واحدة لمقارنة المتوسط الحسابي للمتغير المراد دراسته مع متوسط فرضي يتم تحديده مسبقا، والانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير الفرعي المستقل على المتغير التابع. ومن خلال النتائج المتوصل اليها تبين أن أداء البنك في الوكالات محل الدراسة لا يعتمد على متغير جودة الخدمة المصرفية.

# الخاتمة

## الخاتمة:

تعتبر جودة الخدمات المصرفية من أكثر المواضيع بحثاً وأهمية في المجال الإداري، ذلك لأنها تعدّ أحد أهم المداخل التي تعتمد عليها البنوك التجارية في تحقيق التميز والبقاء في وسط المحيط الذي تتشط فيه، ولذا أضحت المهمة الأساسية للبنك هي تقديم خدمات تستجيب ليس فقط لحاجات ورغبات الزبائن وإنما أيضاً لتوقعاتهم ورغباتهم الغير معلنة، وفي الوقت الحاضر فقد توصلت بعض المؤسسات البنكية إلى تحقيق جودة في خدماتها لدرجة تقديم خدمة تتجاوز توقعات زبائنها.

وقد تم التطرق في الفصل الأول إلى الاطار النظري لجودة الخدمة المصرفية، وذلك من خلال التعريف بجودة الخدمة المصرفية وأهم المفاهيم المتعلقة بها من أهمية، أبعاد ومزايا جودة الخدمة مع استعراض أساليب قياسها.

أما الفصل الثاني المتعلق بالأداء البنكي فحاولنا من خلاله تقديم مفهوم للأداء والأداء البنكي، مبررات الاهتمام به، والعوامل المؤثرة فيه. كما قدمنا من خلال هذا الفصل أهم العناصر المرتبطة بتقييم الأداء البنكي ونماذج قياسه.

أما الفصل الثالث الذي يمثل دراستنا الميدانية التي أجريت على مستوى الوكالة البنكية بقالمة لكل من بنك القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR حيث تم عرض مختلف الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالات البنكية سابقة الذكر.

ولمعرفة مدى اهتمام هذه الأخيرة بجودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بالتأثير على الأداء البنكي قمنا باجراء الدراسة اعتماداً على الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة من الموظفين، وتجلى لنا وجود نوع من الاهتمام من قبل الوكالة بتوفرها على أحدث التجهيزات والتحسينات في شكلها الخارجي أو من ناحية كفاءة مواردها البشرية، لكنها لم تصل بعد إلى مستوى يمكنها من تحقيق رضا زبائنها، حيث لم تركز على الزبون وإعطائه الاهتمام الكافي، خاصة وأن جودة الخدمة تعبر عن محاولة لخلق تطابق بين توقعات الزبون والخدمة المقدمة. بالإضافة إلى أنه قد تبين نتيجة للوصف و التقييم الذي أجريناه في الوكالة أن أبعاد جودة الخدمة مطبقة لكن بشكل جزئي وهذا غير كافي في ظل مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى. كما تبين أن أداء البنك في الوكالات محل الدراسة لا يعتمد على متغير جودة الخدمة المصرفية.

## نتائج الدراسة:

بناء على ما تم التوصل له على المستويين النظري والتطبيقي، يمكننا تقديم مجموعة من النتائج والتمثلة فيما يلي:

- تبين أن جودة الخدمة المصرفية تعبر على درجة مطابقة الخدمة المقدمة لمتطلبات واحتياجات العميل، ويمكننا قياسها اعتمادا على عدة مقاييس هي: مقياس سيرفيكوال، مقياس أداء الخدمة، مقياس عدد الشكاوي بالإضافة إلى مقياس رضا العميل.
- يتمثل الأداء البنكي في محصلة النشاط الذي يسعى من خلاله البنك الى تحقيق أهدافه وهذا في ظل الموارد المتاحة له، ويمكن قياسه من خلال العديد من النماذج من أبرزها نسبة العائد الى حقوق الملكية.
- اتضح بأنه يوجد فروق معنوية بين مستوى جودة الخدمة المصرفية في عينة الدراسة والمجتمع، كما تم التأكيد على أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 3.76 هو يعكس حقيقة درجة مقبول حول مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لجودة الخدمة المصرفية.
- يوجد فروق معنوية بين مستوى أداء البنوك في عينة الدراسة والمجتمع، كما تبين أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 3.62 هو يعكس حقيقة درجة مقبول حول أداء البنوك محل الدراسة.
- مستوى أداء البنك في وكالات بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالة لا يعتمد على متغير جودة الخدمة المصرفية.

## توصيات واقتراحات:

- توصل الباحث من خلال نتائج هذه الدراسة الى التوصيات التالية:
- اعطاء اهتمام أكبر لاقتراحات وآراء الموظفين المتعلقة بتحسين الخدمة المقدمة.
  - توسيع مجال الابداع والابتكار في العمل ومواكبة التكنولوجيا الحديثة
  - التركيز على تقديم خدمات مصرفية خاضعة لأحكام الشريعة الاسلامية نظرا لطبيعة المجتمع، وهذا بغية توسيع الحصة لسوقية للبنك.
  - ضرورة تركيز المصارف على تدريب الموظفين المتصلين مباشرة مع العملاء لضمان الاهتمام بجوانب الخدمة خاصة فيما يتعلق بطريقة التعامل والتفاعل مع العميل.
  - ضرورة الاعتماد على أساليب فعالة لقياس الأداء من أجل الوقوف على نقاط القوة والعمل على تعزيزها واكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها.
  - ضرورة العمل على تقليص الفجوة بين ما تخططه ادارة البنك وتوقعه بشأن جودة الخدمة وما يتم تقديمه فعليا في الميدان.

- تحسين الموظف بأهمية تقييم أدائه والمزايا المترتبة عنه، وذلك بتقديم مكافآت مادية نظير الزيادة في الأداء.
- الاعتماد على خبرات البنوك الرائدة من أجل تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية.
- ضرورة تحفيز الموظف وخلق بيئة عمل تساهم في تقديمه الأداء المطلوب لتحقيق مقاييس الجودة التي تتوافق مع توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم.

### آفاق الدراسة:

- اعتمادا على ما تناولناه في دراستنا تم اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن يتم التطرق اليها مستقبلا والمتمثلة فيما يلي:
- دور جودة الخدمة المصرفية في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.
  - تأثير جودة المنتجات البنكية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية.
  - أثر الخدمات الالكترونية الجديدة على كسب ولاء الزبون.

# قائمة المراجع

## 1. المراجع باللغة العربية:

### أ. الكتب:

- أكرم محسن الياسري، مستجدات فكرية في عالم ادارة الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- حاكم محسن الربيعي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثره على رضا العملاء: دراسة ميدانية للبنوك التجارية الجزائرية، دار خالد للحيان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، سوريا، 2007.
- رعد عبد الله الطائي، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- زياد فرحان، ادارة الجودة الشاملة البدوية، دار بيسان للنشر والتوزيع والاعلام، الطبعة الأولى، لبنان، 2010.
- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- صباح محمد ابوتاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2015.
- علي سويلم الجازي، نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
- عبد الكريم احمد جميل، التسويق المصرفي، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
- عائشة عتيق، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية : الجزائر حالة، دار خالد للحيان للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، المملكة العربية السعودية، 2016.
- عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الأولى، بغداد، 2013.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة، دار المعتز، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

- فاطمة عبد الرحيم النوايسة، أساسيات علم النفس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- فريد كرتل، الجودة وانظمة الازو، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- مدحت أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
- محمد وائل القيسي، الاداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2016.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
- فلاح الحسيني، ادارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، 2008.
- عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي، دار الدكتور للعلوم، الطبعة الأولى، بغداد، 2013.
- مدحت محمد أبو النصر، الأداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2010.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 2013.
- عبد الله خسن عواد، ادارة وتقييم الاداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2018.
- فارس رشيد البياتي، محاسبة الأداء في المؤسسات الخدمية: الطيران المدني نموذجا، دار أيلة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار اسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2009.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013.
- محمد تقديري حسن، ادارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
- محمود أحمد أبو سمرة، مناهج البحث العلمي من التبيين الى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2020.

➤ محمود حسين الوادي، ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

➤ مراد قليون، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2018.

### ب. المجالات:

➤ أحمد عبد الكريم، قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة كلية التجارة جامعة سوهاج، المجلد 14، العدد 1، مصر، 2000.

➤ شعبان فراح، جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الاداء وتعزيز القدرات التنافسية دراة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة سيدي بلعباس، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018.

➤ عبد الامير عبد الحسين شياح، اثر عناصر ابعاد جودة الخدمة المصرفية على سلوك الزبائن في اختيار المصارف التجارية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمال، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر، جامعة بغداد.

➤ عبد القادر بالريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد الثالث.

➤ نورالدين مزياني، قياس جودة الخدمات الفندقية باستخدام نموذج servqual دراسة ميدانية على بعض فنادق اربع نجوم، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 07، العدد 02، جوان 2016، جامعة الاغواط.

➤ نزار بن عبد الله، اثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب-المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الخامس عشر، 2 كانون الثاني 2020.

➤ مراد اسماعيل، قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفيةالنقالة بالنموذج (ServPerf) دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مجلة النشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد الاول، مارس 2017.

➤ محمودي مليك، قياس الأداء البنكي انطلاقا من مؤشرات الأداء المعدلة بالخطر الربحية الاقتصادية نموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 3، العدد 1.

➤ محمد البشير بن عمر، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج CAMELS حالة البنك الوطني الجزائري في الفترة (2014- 2015)، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد الثاني، سبتمبر 2017.

➤ محمد البشير بن عمر، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج (camels) : حالة البنك الوطني الجزائري في الفترة (2014-2015)، مجلة اضافات اقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد:2، سبتمبر.

### ج. الملتقيات:

➤ مداح عرايبي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج servqual تجربة المصارف الاسلامية بالمملكة الاردنية الهاشمية، مداخلة في الملتقى الدولي الاول بعنوان: الاقتصاد الاسلامي، الواقع، ورهانات المستقبل يومي 23 و 24 فيفري 2011 جامعة الشلف.

➤ مداح عرايبي الحاج، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية باستخدام نموذج servqual تجربة المصارف الاسلامية بالمملكة الاردنية الهاشمية، مداخلة في الملتقى الدولي الاول بعنوان: الاقتصاد الاسلامي، الواقع، ورهانات المستقبل يومي 23 و 24 فيفري 2011 جامعة الشلف.

### د. المحاضرات:

➤ سعدو عادل، معالجة وتحليل استمارة بحث، محاضرات مقياس نمذجة وتحليل البيانات، سنة ثانية ماستر ادارة مالية، جامعة قالمة، 2020.

### هـ. المذكرات:

#### ✓ دكتوراه:

➤ بوعبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد الجزائر، اطروحة دكتوراه فرع علوم اقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014.

➤ بن صالح ماجدة، العوامل المؤثرة على ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الالكترونية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة قالمة، 2021.

➤ شوقي بورقبة، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية: دراسة تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

➤ عطاوي الهام، جودة الخدمات المصرفية واثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص مالية، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، 2015.

➤ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الادارات الصحية بمحافظة الطائف، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة سانت كليمانتس (st.clements) العالمية تخصص ادارة صحية، سورية، 2009.

➤ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.

- محمد العربي طاري، التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وافاق دراسة حالة: القرض الشعبي الجزائري، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- ✓ ماجستير:
- بوعنان نورالدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فرع تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006.
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007.
- بوجعادة الياس، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006.
- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، 2004.
- حاتم غازي شعشاعة، قياس جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين من وجهة نظر العملاء، مذكرة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، 2004.
- رؤى رشيد سعيد ال قاسم، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الاردنية استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.
- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- عيشوش عبود، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الاسلامية دراسة حالة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- منار محمد رفعت الزبيق، اثر تمكين الموارد البشرية في جودة الخدمة المصرفية: دراسة مسحية على المصارف الخاصة في محافظة دمشق، مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تاهيل وتخصص في ادارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2007.
- مزغيش عبد الحليم، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.

- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- محمد أحمد الحوراني، القيمة الاقتصادية المضافة والمؤشرات المالية كمعيار لتقييم الأداء المالي:دراسة مقارنة، ماجستير المالية وإدارة المخاطر، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2018.

## 2. المراجع باللغة الفرنسية:

### أ. الكتب:

- Benoit MEYRONIN, Du management au marketing des services, dunod, Paris, 2007.
- Didier CHAMBARETAUD, Construire une stratégie de service, Dunod, Paris, 2003.
- Pierre Vover, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2 ème édition, preses de l'université du Québec, Canada, 2009.
- Pierre Paucher, Mesure de la performance financière de l'entreprise, Office des publication universitaires, Grenoble, 1993.

# الملاحق

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

استبانة خاصة بالموظفين:

تحية خاصة وبعد،،

يقوم الطالب باجراء دراسة حول موضوع: "أثر جودة الخدمة المصرفية على أداء البنوك التجارية: دراسة ميدانية"، وذلك لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي تخصص ادارة مالية من جامعة 8 ماي 1945 قالمة، يرجى منكم التكرم بالاجابة على الاسئلة التالية ، وهذا بوضع اشارة (X) في الخانة التي تتفق مع الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما ان اجابتكم تبقى سرية ولغاية البحث العلمي فقط.

الأستاذ المشرف: د.دبوش عبد القادر

الطالب: مرطاني نورالدين

الجزء الاول: البيانات الوصفية

الاجابة	طبيعة الوصف	الرقم
اقل من 30 سنة	الفئة العمرية:	1
بين 30 و 40 سنة		
بين 41 و 50 سنة		
اكثر من 50 سنة		
ذكر	الجنس:	2
انثى		
ثانوي	المستوى التعليمي:	3
تكوين مهني		
جامعي		
دراسات عليا		
اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة:	4
بين 5 و 10 سنوات		
بين 11 و 15 سنة		
اكثر من 15 سنة		

الجزء الثاني: محاور وعبارات الدراسة

الرقم	المحور الاول: جودة الخدمة بالبنك				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	العبارات				
	الملموسية				
1					موقع البنك ملائم ويمكن الوصول اليه بسهولة
2					يتوفر لدى البنك موقف لسيارات العملاء والموظفين
3					يتوفر البنك على معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة تسهل خدمة العميل وتلبي احتياجاته
4					ان التصميم الداخلي للبنك مناسب لتقديم الخدمات
5					يمتاز البنك بالنظافة والتهوية الجيدة
	الاعتمادية				

					6	يحرص البنك على حل المشاكل التي تواجه العملاء المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم
					7	يحتفظ البنك بمعلومات دقيقة عن زبائنه
					8	هناك التزام بتقديم الخدمات في المواعيد المتفق عليها
					9	يحرص البنك على تقديم خدمات خالية من الأخطاء
<b>الاستجابة</b>						
					10	يستجيب الموظفون لاحتياجات العملاء مهما كانت درجة انشغالهم
					11	بتوفر البنك على العدد الكافي من الموظفين لأداء الخدمات
					12	يوفر البنك لوحات ارشادية الكترونية لتسريع خدمة العميل
					13	يستجيب البنك لشكاوي واستفسارات العملاء
<b>التعاطف</b>						
					14	يقوم الموظف بملء البيانات المطلوبة في المعاملات مع البنك عوضا عن العميل
					15	يحرص البنك على معرفة احتياجات العملاء وتوقعاتهم حول الخدمة المقدمة
					16	تضع ادارة البنك تلبية حاجات العميل في مقدمة أولويتها
					17	يظهر الموظف معرفة شخصية بالعميل ويحرص على الترحيب به
<b>الامان</b>						
					18	يتوفر البنك على اجراءات أمنية مناسبة من طاقم حراسة وأجهزة مراقبة
					19	ييدي العميل اطمئنانه في التعامل مع البنك
					20	يتابع موظفوا البنك الاجراءات الخاصة بالعملاء حتى تلقيهم الخدمة

الرقم	المحور الثاني: أداء البنك				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					يستخدم البنك نماذج وأساليب فعالة لقياس الأداء
2					يسعى البنك الى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء
3					يعد مؤشر الربحية من أهم المؤشرات المالية التي يستخدمها البنك في تقييم أدائه
4					ايرادات البنك تغطي الفوائد التي يدفعها عن الودائع
5					يتميز البنك بفعالية اتخاذ القرار ما يجنبه الفشل المالي
6					يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الاطراف المسؤولة عن تحقيقها
7					يحرص البنك على تدريب العمال وتكوينهم
8					يقدم البنك للموظفين تحفيزات مادية ومعنوية نظير زيادة الأداء
9					محيط العمل يساعد الموظف على تقديم أداء جيد
10					يشجع البنك الموظفين بشأن تقديم آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين الأداء
11					عدد العملاء في تزايد عبر السنوات
12					يسعى البنك الى زيادة حصته السوقية من خلال استخدام أساليب تسويقية مختلفة
13					تتوفر في البنك وحدة بحث وتطوير تعمل على خلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية
14					يتوفر لدى الموظفين مجال للابداع والابتكار في العمل

### Statistiques

		السؤال.1	السؤال.2	السؤال.3	السؤال.4	السؤال.5	السؤال.6	السؤال.7
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,40	2,80	3,83	3,37	3,80	4,13	4,23
Ecart-type		,498	1,270	,913	1,098	,925	,681	,935

### Statistiques

		السؤال.8	السؤال.9	السؤال.10	السؤال.11	السؤال.12	السؤال.13	السؤال.14
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,10	4,03	3,83	3,77	2,90	3,83	2,93
Ecart-type		,803	,765	,791	,935	,995	,747	1,048

### Statistiques

		السؤال.15	السؤال.16	السؤال.17	السؤال.18	السؤال.19	السؤال.20
N	Valide	30	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,50	4,17	3,30	4,30	3,90	4,00
Ecart-type		,974	,648	1,343	,535	,712	,910

## Tableau de fréquences

### السؤال.1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	18	60,0	60,0	60,0
موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السؤال.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	20,0	20,0	20,0
غير موافق	7	23,3	23,3	43,3
محايد	6	20,0	20,0	63,3
موافق	9	30,0	30,0	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 3.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	6	20,0	20,0	30,0
موافق	14	46,7	46,7	76,7
موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 4.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	8	26,7	26,7	30,0
محايد	3	10,0	10,0	40,0
موافق	15	50,0	50,0	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 5.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
محايد	4	13,3	13,3	26,7
موافق	16	53,3	53,3	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 6.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	2	6,7	6,7	10,0
موافق	19	63,3	63,3	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 7.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	1	3,3	3,3	10,0
موافق	14	46,7	46,7	56,7
موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 8.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	17	56,7	56,7	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 9.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	5	16,7	16,7	20,0
موافق	16	53,3	53,3	73,3
موافق بشدة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 10.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	6	20,0	20,0	26,7
موافق	17	56,7	56,7	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 11.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
محايد	5	16,7	16,7	26,7
موافق	17	56,7	56,7	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 12.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	12	40,0	40,0	43,3
محايد	7	23,3	23,3	66,7
موافق	9	30,0	30,0	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 13.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	5	16,7	16,7	23,3
موافق	19	63,3	63,3	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 14.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	9	30,0	30,0	36,7
محايد	10	33,3	33,3	70,0
موافق	7	23,3	23,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال.15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
محايد	10	33,3	33,3	50,0
موافق	10	33,3	33,3	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال.16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	4	13,3	13,3	13,3
موافق	17	56,7	56,7	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال.17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
غير موافق	5	16,7	16,7	30,0
محايد	5	16,7	16,7	46,7
موافق	10	33,3	33,3	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال.18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	1	3,3	3,3	3,3
موافق	19	63,3	63,3	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	9	30,0	30,0	30,0
موافق	15	50,0	50,0	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## السؤال 20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محاييد	6	20,0	20,0	26,7
موافق	12	40,0	40,0	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

## Statistiques

	السؤال 1.2	السؤال 2.2	السؤال 3.2	السؤال 4.2	السؤال 5.2	السؤال 6.2	السؤال 7.2
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,47	4,00	4,20	3,90	3,67	3,57	4,37
Ecart-type	,900	,871	,805	,803	,922	,817	,718

## Statistiques

	السؤال 8.2	السؤال 9.2	السؤال 10.2	السؤال 11.2	السؤال 12.2	السؤال 13.2
N Valide	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,17	3,30	2,97	3,50	4,10	3,70
Ecart-type	1,341	1,022	1,189	1,167	,759	,877

## Statistiques

	السؤال 14.2
N Valide	30
N Manquante	0
Moyenne	2,80
Ecart-type	1,095

## Tableau de fréquences

### السؤال 1.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
محايد	6	20,0	20,0	36,7
موافق	18	60,0	60,0	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السؤال 2.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
محايد	5	16,7	16,7	23,3
موافق	14	46,7	46,7	70,0
موافق بشدة	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السؤال 3.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	4	13,3	13,3	16,7
موافق	13	43,3	43,3	60,0
موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

### السؤال 4.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
محايد	2	6,7	6,7	13,3
موافق	22	73,3	73,3	86,7
موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 5.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	10	33,3	33,3	43,3
موافق	11	36,7	36,7	80,0
موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 6.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
محايد	7	23,3	23,3	33,3
موافق	19	63,3	63,3	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 7.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
محايد	1	3,3	3,3	6,7
موافق	14	46,7	46,7	53,3
موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 8.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
غير موافق	4	13,3	13,3	30,0
محايد	7	23,3	23,3	53,3
موافق	9	30,0	30,0	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال.9.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
محايد	9	30,0	30,0	53,3
موافق	11	36,7	36,7	90,0
موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال.10.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
غير موافق	7	23,3	23,3	36,7
محايد	7	23,3	23,3	60,0
موافق	10	33,3	33,3	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال.11.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
غير موافق	6	20,0	20,0	23,3
محايد	7	23,3	23,3	46,7
موافق	9	30,0	30,0	76,7
موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال.12.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	7	23,3	23,3	23,3
موافق	13	43,3	43,3	66,7
موافق بشدة	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 13.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
محايد	8	26,7	26,7	36,7
موافق	14	46,7	46,7	83,3
موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السؤال 14.2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
غير موافق	8	26,7	26,7	40,0
محايد	9	30,0	30,0	70,0
موافق	8	26,7	26,7	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	34

Statistiques

	الملموسية	الاعتمادية	الاستجابة	التعاطف	الامان	اداء البنك
N Valide	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,6400	4,1250	3,5833	3,4750	4,0667	3,6214
Ecart-type	,64626	,58261	,48837	,57367	,58982	,58786

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	14

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الجودة	30	3,76	,378	,069

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجودة	10,971	29	,000	,757	,62	,90

### Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
اداء البنك	30	3,62	,588	,107

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اداء البنك	5,790	29	,000	,621	,40	,84

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,288 <sup>a</sup>	,083	,050	,573

a. Valeurs prédites : (constantes), الجودة

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,834	1	,834	2,542	,122 <sup>b</sup>
	Résidu	9,188	28	,328		
	Total	10,022	29			

a. Variable dépendante : اداء البنك

b. Valeurs prédites : (constantes), الجودة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,935	1,063	1,820	,079
	الجودة	,449	,282	,288	,122

a. Variable dépendante : اداء البنك

# الملخص:

## الملخص:

يعتبر ادخال مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية من الأساسيات التي تعتمد عليها البنوك من أجل ضمان استمرار نشاطها وتحقيقها للنمو خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع، واعتمادا على دراستنا هذه فقد حاولنا في الجانب النظري تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء البنكي وجودة الخدمة المصرفية، والنماذج التي يمكن الاعتماد عليها لقياس الجودة مثل: نموذج Servequel ونموذج أداء الخدمة اضافة الى نموذج عدد الشكاوي ومقياس رضا العميل، كما ركزنا على تقديم أبعاد جودة الخدمة المصرفية ودور تطبيق هذه الأبعاد في تحسين أداء البنوك التجارية خاصة من ناحية تقليل التكاليف، كسب ولاء الزبون ومواكبة تطلعاته وكذا تحقيق الأرباح.

ومن خلال الجزء التطبيقي فقد أجرينا الدراسة بينك القرض الشعبي الجزائري وكالة قالمة وبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة وذلك لاختبار مدى مساهمة جود الخدمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية، واعتمدنا في هذه الدراسة على بيانات الاستبانة، خاصة وأن هذه الأخيرة تلخص آراء موظفي الوكالتين، ولمعالجة بيانات الاستبانة اعتمدنا على برنامج "SPSS" اضافة الى أدوات التحليل الاحصائي المختلفة، ومن أهم النتائج التي وصلنا اليها من خلال دراستنا أن الوكالتين تحققان مستوى جيد من ناحية الأداء وجودة الخدمة المقدمة، لكن تبين أن الأداء البنكي في الوكالتين محل الدراسة لا يتأثر بمستوى جودة الخدمة المقدمة وإنما يرجع الى عوامل أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة المصرفية، جودة الخدمة، الأداء، الأداء البنكي، تقييم الأداء.

### Summary:

The introduction of the concept of quality in banking services is one of the bases that banks adopt to ensure the continuation of their activity and achieve their growth, in particular concerning the competition in the sector, and based on our study, we tried in the theoretical aspect to shed light on the most important concepts related to banking performance and the quality of banking service, and the models on which we can rely to measure quality, such as Servequel model and service performance model in addition to the number of the complaint model and the customer satisfaction scale. We have also focused on providing the dimensions of the quality of banking service and the role of the application of these dimensions in improving the performance of commercial banks, particularly in terms of cost reduction, customer loyalty, and tracking their aspirations, while making profits.

And through the applied part, we conducted the study at the loan Populaire Algerian Banque, Agency of Guelma, and the Bank of Agriculture and local Development, Agency of Guelma, to test the extent to which the quality of service banking contributes to improving the performance of the commercial banks, in conducting the study we relied on the questionnaire data that summarizes the opinions of the employees of the two agencies, and to approach the data from the questionnaire we relied on the "SPSS" program in addition to the various statistical analysis tools, and one of the most important results we have achieved through our study is that the two agencies achieve a good level in terms of performance and quality of service provided, but it was found that the banking performance in the two branches studied is not affected by the level of quality of service provided, but due to other factors.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير

الرقم : ..... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 20..21...  
قالمة في : 4 ماي 2021 .....

إلى السيد: .....  
البريد الإلكتروني: BARR...  
وكانت تبارك...

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص: .....  
بمؤسستكم .

موضوع الزيارة: .....  
دراسة .....  
وكانت تبارك...

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافق التقدير والاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

رئيس قسم علوم التسيير بكلية  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
علوم التسيير  
إمضاء جلايلة كريم

.....  
.....  
.....

تأشيرة المؤسسة المستقبلية



MR. FETATNIA Abdelhak  
S/D S.R.P.C

kolovobla  
pour un stage de perfectionnement



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: *Sciences de Gestion*

N° : /...../F.S.E.C.S.G/U.G/2021

Guelma, le .....

قسم: علوم التسيير

رقم: 17 /...../ك.ع.ا.ت.ع.ت.ا.ج.ق/2021

قالمة, في .....

19 أبريل 2021

إلى السيد: *محمد بن عبد الرحمن الشيباني*  
*مدير وكالة كمال*

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة بمؤسستكم  
للطلبة الآتية أسمائهم:

1- *مرطبان بن نور الدين*..... رقم السجل: *211636048793*

2- ..... رقم السجل: .....

شعبة: علوم تسيير..... تخصص: *إدارة مصالحة*..... السنة الجامعية: *2020/2021*

عنوان الموضوع: *أثر جسر (جسر المصالح) على أداء السوق التجاري في دراسة ميدانية*  
*بمركز المصالح التجارية ووكالة كمال*

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:

الأستاذة(ة): المشرف(ة):

