

جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة الوادي لسنة 2019
Quality of banking services as an input to achieve competitive advantage
Case Study of Agricultural and Rural Development Bank – El oued Agency

آسيا بن عمر¹، فاطمة الزهراء سكر²

¹ طالبة دكتوراه بجامعة الجزائر 3 (الجزائر)
² جامعة الجزائر 3 (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019/09/22؛ تاريخ القبول: 2020/01/24؛ تاريخ النشر : 2020/06/25

ملخص: تهدف الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق جودة الخدمات البنكية ومدى مساهمتها في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي لسنة 2019، حيث تم الاعتماد على عملية الاستقصاء لأراء زبائن الوكالة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من خلال الإستبانة الموزعة، وذلك لمعرفة اتجاهاتهم حول جودة الخدمات المقدمة لهم المحققة للميزة التنافسية، وتمت معالجتها من خلال برنامج spss، وقد استخلصنا من هاته الدراسة نتائج هامة تم من خلالها تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للوكالة المدروسة بغرض تحسين مستوى جودة خدماتها وتحقيق التميز لها.
الكلمات المفتاح : جودة الخدمات البنكية؛ ميزة تنافسية؛ بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة الوادي.
تصنيف JEL : M13

Abstract: The study aims to identifying banking services quality and reality of the application and how they contribute to the acquirement and achievement of competitive advantage in the Bank of Agriculture and Rural Development in the **El oued** Agency for the year 2019. The survey was based on the opinions of the Agency's clients as a tool for collecting data and information related to the study through distributed questionnaire. In order to know their direction About the services quality that provided to them achieved for competitive advantage, and was addressed through the program spss. And we have concluded from this study important results through which to provide a range of suggestions for the Agency studied in order to improve the services quality and to achieve its excellence.

Keywords: banking services Quality; competitive advantage; Bank of Agriculture and Rural Development – El oued Agency.

Jel Classification Codes: M13

* Corresponding author, e-mail: benamar.assia@univ-alger3.dz, benamar.assia39@gmail.com

تهيد:

يحتل موضوع الجودة أهمية خاصة سواء كانت تلك الأهمية على الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي، إذ أصبح النظام العالمي يمتاز بحركته السريعة التي تشهد تغيرات عديدة الأمر الذي يتطلب أن تكون الجودة بمثابة المطلب الرئيسي، فلم تعد الجودة تعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أفضل، وإنما أصبح مفهوم الجودة يتسع ليشمل رضا الزبائن عن السلعة أو الخدمة وتحقيق جودة أداء المنظمة ككل، وقد تزايد الاهتمام من قبل المنظمات الخدمية بموضوع الجودة بفعل تزايد حجم المنافسة وارتفاع مستوى الوعي لدى الزبائن، مما دعا الكثير من المستفيدين وأصحاب الاهتمام بقطاع الخدمات إلى البحث عن منظمات خدمة تتسم بارتفاع مستوى جودة خدماتها، وتعد البنوك إحدى تلك المنظمات التي تسعى للارتقاء بمستوى الخدمات سعياً للوصول لدرجة التميز في قطاع الخدمة البنكية من خلال تقديم خدمات تفوق بجدتها توقعات الزبائن من خلال التركيز على أبعاد جودة الخدمات لاكتساب الميزة التنافسية، ومن هنا جاء البحث ليركز على دراسة جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء ما سبق فإن هذا البحث يسعى إلى معالجة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق جودة الخدمات البنكية في اكتساب الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة الوادي؟

ولإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا البحث إلى المحاور الرئيسية:

I. تمهيد.

I.1- مدخل لدراسة ماهية جودة الخدمات البنكية.

I.2- بناء الميزة التنافسية في البنوك.

I.3- جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية للبنوك.

I.4- التعريف بالوكالة محل الدراسة - وكالة الوادي-.

II. الطريقة والأدوات

II.1- تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية.

II.2- عرض النتائج ومناقشتها

II.3- دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي.

II.4- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية.

IV. الخلاصة.

I - مدخل لدراسة ماهية جودة الخدمات:

تعد جودة الخدمة عاملاً مهماً للنجاح وللبقاء في القطاع البنكي، وقد حظيت باعتراف واسع من قبل الباحثين في الفكر الإداري في الآونة الأخيرة انسجاماً مع شيوع الرأي القائل بأن العصر الحالي هو عصر الخدمات، لذا نتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بجودة وجودة الخدمات البنكية وأبعادها ومستوياتها وقياسها.

I.1- مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة "Quality" عموماً إلى الكلمة اللاتينية "Qualitas"، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، ودرجة الصلابة¹، وتعددت التعاريف التي أوردتها المهتمون بها، حيث عرف المعهد الوطني الأمريكي (ANSI)، وجمعية ضبط الجودة الأمريكية (ASQC) الجودة بأنها المزايا والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، والتي تشمل على قدرتها في تلبية الاحتياجات²، بينما في التعريف الحديث للجودة وفقاً للمواصفات الدولية ISO 9000: 2000 فقد عرفت الجودة بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموجودة في المنتج لمتطلبات (الزبون/ العميل)³.

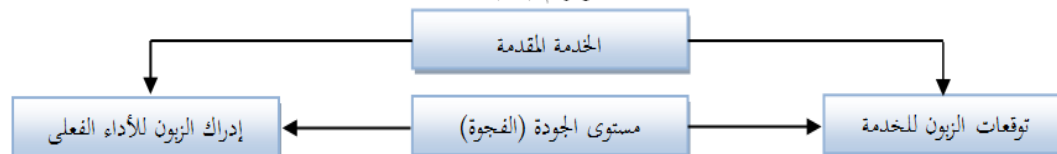
ومن التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة على أنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تلبي حاجات المستهلكين والزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضائهم وإسعادهم.

I.2- مفهوم جودة الخدمة البنكية

قبل التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات البنكية سوف نعرف الخدمة البنكية، بحيث يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة مقدمة من قبل البنك، والتي يدركها الأفراد والمؤسسات من خلال قيمتها المنفعية التي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وتشكل مصدر لأرباحه⁴.

ويعرف كل من Bartom et Marson جودة الخدمة بأنها التعرف على احتياجات الزبائن وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب من المرة الأولى، حتى لا يضطر الزبون إلى العودة للمؤسسة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور⁵، كما عرفها Dale Barrie بأنها توافق حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمنيتهم المتشكلة⁶، وتميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة البنكية على أنها معيار لدرجة تطابق الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة⁷، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): جودة الخدمة



ومن المصدر: عوض بدير (1999)، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دون بلد: دار البيان، ص337. توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها، كما أن تقديم الخدمة البنكية بالجودة التي يريدها الزبائن يعد هدف أساسي في تحقيق الميزة التنافسية.

I.3- أبعاد ومستويات جودة الخدمة البنكية:

تعددت أبعاد جودة الخدمات نظراً لما لها من خصائص تميزها عن المنتجات المادية، ولجأ العديد من الكتاب والباحثين إلى دمج وتوحيد أبعاد جودة الخدمات البنكية حسب (SERVQUAL) بخمسة أبعاد تمثل معايير تقييم الزبون لجودة الخدمة، والتي سوف تتفق مع دراستنا الحالية، فيما يلي يمكن توضيح هذه الأبعاد⁸:

- **الملموسة:** وتشير إلى المظهر الملموس للأشياء التي تعزز ثقة الزبائن بالخدمة، كما تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل.
 - **الاعتمادية:** تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم من المرة الأولى، ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به.
 - **درجة الاستجابة:** تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات الزبائن.
 - **الثقة والأمان:** ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات.
 - **التعاطف:** ويتمثل في العناية بالزبون والاهتمام بمشاكلهم وبذل الجهد لفهمهم، وسهولة الاتصال بهم.
- أما بالنسبة لمستويات جودة الخدمة البنكية، فقد تبانت الآراء في مستوى هذه الجودة، نظراً لتعلق جودة الخدمة بقدرة البنك على ملاقة توقعات الزبائن أو التفوق عليها، ويمكن تجسيد مستويات الجودة في خمسة مستويات تتمثل فيما يلي⁹:
- **الجودة المتوقعة من الزبائن:** وتتمثل في توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة البنكية؛
 - **الجودة المدركة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات زبائنه، وتقديم الخدمة بالمواصفات التي أدركها لإرضاء الزبون؛
 - **الجودة الفعلية:** وهي تلك الجودة التي تؤدي بها الخدمة البنكية فعلاً. أي تقديم الخدمة طبقاً للمواصفات التي حددها الزبائن؛
 - **الجودة المروجة:** وهي الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية؛
 - **الجودة القياسية:** وتتمثل في الجودة التي تحدد بالمواصفات النوعية للخدمات البنكية.

I.4- قياس جودة الخدمات البنكية:

لقد أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع قياس جودة الخدمة البنكية مدخلين رئيسيين إذ يشكلان الإطار العام لمعظم المحاولات الخاصة بقياس جودة الخدمات بصفة عامة والخدمات البنكية على التحديد.

أ- **المدخل الإتجاهي:** يركز هذا المدخل على أساس أن الجودة تمثل مفهوم يتجه إلى إرضاء الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم، ولكنه ليس مرادفاً لهذا الرضا، كما أنه يرتبط بإدراك الزبائن للأداء الفعلي لتلك الخدمات، وكما يرى الكتاب والباحثين أن لكل من جودة الخدمة ورضا الزبون مفهوم يختلف عن الآخر، ويتمثل تفسير هذا الاختلاف في أن جودة الخدمة كما يدركها وقيمتها الزبون تعبر عن اتجاه معين، وهذا الاتجاه يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، وقد

اعتمدت الفرضية التي يقوم عليها هذا المدخل أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً متشابهاً للاتجاه، كأساس للقول أن الرضا يمثل حالة نفسية تسبق الحكم على جودة الخدمة، وبالتحديد فجودة الخدمة المدركة من الزبون، أو ما يشار إليه بالاتجاه نحو الخدمة تعتبر دالة خبرة الزبون وتقييمه السابق لجودة الخدمة، ومستوى رضاه عن الأداء الحالي لها، وهذا يعني أن الرضا يعتبر عامل وسيط بين الإدراك السابق للجودة والإدراك الحالي لها، وفي هذا الإطار تتم عملية تقييم الزبائن لجودة الخدمات البنكية المقدمة لهم فعلاً، وهكذا يقترح مؤدى هذا الاتجاه بأن اتجاهات الزبائن نحو الخدمة تكون على أساس خبراتهم السابقة بشأن أداء الخدمة، ولذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه الزبون عن الخدمة المقدمة¹⁰.

ب-مدخل نظرية الفجوة: يركز هذا المدخل في قياس جودة الخدمات البنكية على أساس تحليل وتفسير العمليات النفسية التي يقوم من خلالها الزبائن بتقييم جودة الخدمة والحكم عليها، حيث يقوم هذا المدخل على أساس الفرق بين توقعات الزبائن بشأن الخدمة، وبين إدراكهم الفعلي لتلك الخدمة، وضمن هذا السياق فإن مستوى جودة الخدمة، يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وهذا يعني أنها تقاس بمدى تطابق بين مستوى الخدمة المقدمة وبين ما يتوقع بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني مسابقة توقعات الزبائن، ويشير نموذج الفجوة إلى إمكانية وجود سبعة أنواع من الفجوات، وتتمثل في¹¹:

- **الفجوة التقديرية:** تمثل الفرق بين ما تعتقده إدارة البنك حول توقعات الزبائن وحاجاتهم الفعلية؛
 - **الفجوة المعيارية:** تمثل في الفرق بين إدراك إدارة البنك لتوقعات الزبائن والمعايير القياسية المحددة للجودة والواجب توصيلها لهم؛
 - **فجوة التوصيل:** تتمثل في الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة، ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من مقدمها؛
 - **الفجوة الاتصالية:** تشير إلى الفرق بين ما تدعيه إدارة البنك حول الجودة في رسائلها الإعلانية، والجودة الفعلية المقدمة من قبله؛
 - **الفجوة الإدراكية:** تشير إلى الفرق بين مستوى جودة الخدمة الموصلة إلى الزبائن وما يدركونه بشأنها؛
 - **الفجوة التفسيرية:** تتمثل في الفرق بين تنقل الجهود الترويجية من إدعاءات حول جودة الخدمة، وما يعتقده الزبائن بالادعاءات؛
 - **فجوة الخدمة:** تشير إلى الفرق بين ما يتوقعه الزبائن حول الخدمة وبين ما يحصلون عليه فعلياً، ويدركونه بما يقدم لهم.
- وتعتبر الفجوة السابقة والأخيرة من أهم الفجوات المشار إليها، ولهذا فإن إدراك الزبائن لجودة الخدمة يعتمد على طبيعة مدى التباين بين الخدمة المتوقعة وبين المدركة من قبل الزبائن، وبناء على ذلك فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:
- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة المدركة فإن جودة الخدمة تكون مرضية؛
 - إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الجودة المدركة، فإنها تكون أقل من المرضية أي غير مقبولة؛
 - إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من الجودة المدركة فإنها تكون أكثر من مرضية، أي الجودة المثالية.
- وأخيراً يمكن أن نقول أن جودة الخدمة الجيدة تعزز من سمعة البنك وصورته أمام المتعاملين معه، وهذا ما يعزز وضعه في مواجهة المنافسة، وبالتالي تقود جودة الخدمة الناجحة إلى تخفيض التكاليف سواء تكاليف الأخطاء أو تكاليف التشغيل... إلخ، إضافة إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة عدد الزبائن، وزيادة ربحية البنك، وهذا يؤدي إلى التوسع في الحصة السوقية وتحسين أداء الأعمال البنكية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيه.

I.2- بناء الميزة التنافسية في البنوك:

يعتبر بناء المزايا التنافسية أبرز مسارات الاستمرار والتقدم لأي منظمة كانت، وبشكل خاص في البنوك التجارية لأنها في بيئة تسودها المنافسة وعالم لا تحكمه سوى لغة القوة والتقدم التي لا يجيد التحدث بها إلا من استطاع امتلاك الميزة التنافسية والمحافظة عليها.

I.2-1- تعريف الميزة التنافسية:

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو ناتج عن التحول في مفهوم الميزة النسبية بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، حيث عرف Porter الميزة التنافسية أنها تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المقدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أو بمعنى آخر إحداث عمليات الإبداع بمعناه الواسع، كما أكد بأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لزبائنه، إذ يمكن أن تأخذ السعر المنخفض أو تقدم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين¹²، كما عرفت الميزة التنافسية أيضاً على أنها قدرة البنك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعله أفضل بالنسبة للبنوك المنافسة، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي يتمتع بها البنك، والتي تمكنه من تصميم وتنفيذ استراتيجياته التنافسية¹³.

وعليه يمكن إعطاء تعريف شامل للميزة التنافسية على أنها الجانب الذي يبدع فيه البنك، ويمكنه من تحقيق قيمة لدى الزبائن يجعله في مركز أفضل من المنافسين اعتماداً على تنفيذ إستراتيجية تنافسية معينة والاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة. وتتمتع الميزة التنافسية بخصائص تتمثل في أنها تبنى على اختلاف وليس على تشابه، ويتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية، كما أنها عادة ما تكون مركزة جغرافياً، وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون حاسمة أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس، بالإضافة إلى ذلك أن تكون مستمرة، ويصعب على المنافسين محاكاتها أو إلغائها، وهذه الشروط مرهونة ببعضها البعض¹⁴.

2.2- أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود مزايا تنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة للمنظمة على منافسيها، وذلك من خلال تكاليفها المنخفضة، أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها، وعليه فقد أشار Porter إلى أن هناك نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية هما¹⁵:

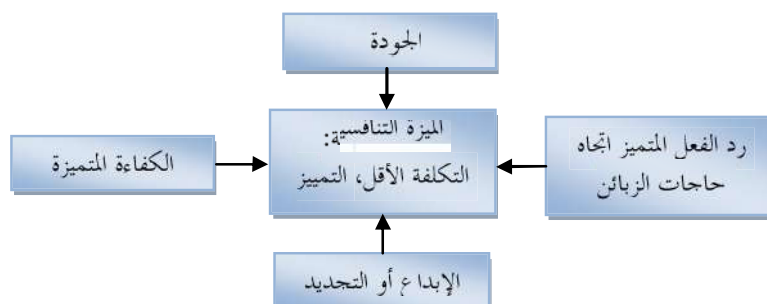
أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تعني قدرة البنك على تصميم وتصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالبنوك المنافسة، مما يؤدي ذلك لتحقيق أرباح كبيرة، ولتحقيق هذه الميزة تستدعي قيام البنك بالضغط على التكاليف بأدائه لوظائفه بكفاءة أكبر من منافسيه، وذلك من خلال فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للبنك التي تعد مصدراً هاماً للميزة التكاليفية.

ب- **ميزة تمايز (تمييز) المنتج أو الخدمة:** تتمثل هذه الميزة في قدرة البنك على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر الزبون، وذلك من خلال: جودة أعلى، خصائص مميزة في المنتج، خدمات ما بعد البيع... إلخ، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج أو الخدمة من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات من طرف البنك لتحقيق جوانب التميز.

2.2.3- مصادر الميزة التنافسية:

اختلف بعض الكتاب في تحديد مصادر الميزة التنافسية، حيث اعتبر كل من تشارلز هيل وجارث جونز للميزة التنافسية أربعة مصادر بغض النظر عن القطاع الذي تزاوّل فيه المؤسسة نشاطها سواء كان صناعي أو خدمي، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز هيل، جارث جونز (2001)، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المعتال، ج1، السعودية: دار المريخ، ص196.

ومن الشكل اتضح لنا بأن هذه المصادر تربط فيما بينها علاقة متشابكة تؤثر كل واحدة على الأخرى، ويمكن شرحها فيما يلي:

أ- **الجودة:** ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج أو الخدمة على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، حيث أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها من طرف الزبائن، وهذا المفهوم مدعم للقيمة، حيث يؤدي بدوره إلى السماح للبنك بفرض سعر عالي لمنتجاته، أما التأثير الثاني فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، أما اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للبنك بفرض أسعار عالية فقط، وإنما يؤدي أيضاً إلى تخفيض الكلفة، والشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على الربح:

الشكل رقم (03): تأثير الجودة على الربح



المصدر: محمود أحمد التوني (2007)، الاندماج المصرفي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفجر، ص: 145.

ب-الإبداع: يشكل الإبداع مدخلا لاكتساب خدمات فريدة تتفوق بها المؤسسة البنكية عن باقي منافسيها، كما يعد مصدر لطرق وتطبيقات مبتكرة تسمح لها بالتميز، وبذلك فالإبداع يركز إما على المنتجات؛ بخلق قدرة تمييزية مقارنة مع منافسيها، مما يُمكنها من رفع أسعارها، أو من خلال تطوير عمليات جديدة للإنتاج، مما يساعد على خفض التكاليف، ومنه تحقيق ميزة تنافسية¹⁶.

ت-الكفاءة: وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار البنك يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءته، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وهذا ما يؤدي إلى تميزه بتكاليف منخفضة، وهذا ما يسمح له ببناء مزايا تنافسية¹⁷.

ث-الاستجابة لرغبات الزبائن: ويقصد بها قدرة البنك على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات ورغبات زبائنه، وبالتالي يعطي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاته، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية، وذلك عن طريق تحسين جودة الخدمة في تصميمها وتطويرها بشكل يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، ومراعاة الحاجات الفردية أو الجماعية عند تقديم الخدمات إليهم، وتقليص وقت استجابتهم¹⁸.

ويمكن إضافة إلى المصادر السابقة الذكر المعرفة وإدارتها وهي مورد استراتيجي هام للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق المزايا التنافسية والحفاظ على استمراريته، كما يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد والمصادر الداخلية القادرة على إنشاء ميزة تنافسية للمؤسسة، بالإضافة إلى الموارد الملموسة.

I.2-4- دور سلسلة القيمة في بناء الميزة التنافسية:

تمثل سلسلة القيمة مجموع المهام التي تقوم بها المؤسسة، وذلك انطلاقاً من تكوين الأفكار ووصولاً إلى تقديم خدمات ما بعد البيع للزبون، حيث يعرف Porter سلسلة القيمة على أنها المؤسسة التي يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة¹⁹، وتمثل هذه الأنشطة كالتالي²⁰:

أ- **الأنشطة الرئيسية:** وترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسويقه وتسليمه للزبون، وإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وتتضمن هذه الأنشطة كل من الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والبيع، الخدمات.

ب- **الأنشطة الداعمة:** هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الرئيسية باستمرار، وتشمل كل من البنية التنظيمية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التجهيزات.

ويرى Porter أن أنشطة المؤسسة الرئيسية والداعمة ليست منفصلة عن بعضها البعض، حيث تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة في حد ذاتها.

I.2-5- عوامل وسياسات بناء المزايا التنافسية في البنوك:

تسعى البنوك جاهدة في أن تكون متقدمة في بناء وصناعة المزايا التنافسية، حيث تصنع مزاياها من خلال مزج متفاعل بين الخبرة والكفاءة والمهارة وتضع كافة قدراتها وإمكاناتها للارتقاء بالأداء المصرفي، لذا عليها تجسيد عوامل بناء وصنع المزايا التنافسية في النقاط الرئيسية التالية²¹:

- **التفوق في الإنجاز:** تصنع البنوك مزاياها التنافسية من خلال المزيج المتفاعل بين الكفاءة والخبرة والمهارة، إذ تخصص لذلك كافة قدراتها وإمكاناتها للارتقاء بالأداء البنكي؛

- **الارتقاء الدائم في نتائج الأعمال:** وذلك لتحقيق وضع متميز وواضح في نتائج الأعمال، وكثيرا ما تلجأ البنوك إلى دراسة الوقت والحركة، والتي من خلالها يتم استغلال الوقت الضائع وتقديم خدمات أفضل؛
- **التوسع والنمو في الحصة السوقية:** وهذا نتيجة حتمية العناصر السابقة، وفي نفس الوقت لمقومات التغيير كإدخال مقاييس ومؤشرات مراقبة مستوى الأداء وتطور الأسلوب الإداري وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة.
- بينما تتبع البنوك عدة سياسات في بناء مزاياها التنافسية من أهمها سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق البنكية، سياسة تطوير الخدمات البنكية القائمة وتحديثها واثتقاق خدمات حديثة منها، سياسة البحث والتطوير الابتكاري للخدمات، سياسة مضاعفة العائد والمردودية للزبائن سواء من حيث الدخل أو التقليل من الجهد والوقت المبذول في الحصول على الخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه، سياسة التقدم ومواكبة التغيرات البنكية²².

I.2-6- الإستراتيجيات التنافسية المتنبئة من طرف البنوك:

تحتاج البنوك إلى تبني مجموعة من الإستراتيجيات التنافسية التي تتلاءم مع ظروفه والبيئة المحيطة به، والهدف الرئيسي منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيه، وتتمثل هذه الإستراتيجيات على النحو التالي:

- أ- **إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يتمكن من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات منافسة، وذلك بالاستعانة بمنحنى التعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية"، وبإنباع البنوك لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة البنك سعريا، ومن ثم تصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا²³.
- ب- **إستراتيجية التمايز:** يركز البنك من خلالها تقديم خدمات تتميز بجودة عالية عن الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة له، وبسعر متعادل مع أسعار خدمات البنوك المنافسة له، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدة الطرق، حيث تتمثل في تقديم خدمات بنكية تكميلية جديدة، وحصول الزبائن على الخدمات بأكثر سهولة، بالإضافة إلى التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة²⁴.
- ت- **إستراتيجية التركيز:** تركز المؤسسات البنكية في هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة كما عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين²⁵.

بعد عرض الاستراتيجيات الثلاث يمكن القول أن الإستراتيجية الأولى تمكن من توسيع الوعاء الزبوني مع انخفاض في هامش الربح، أما الثانية فقد تمكن البنك من توسيع هامش ربحه مع التخفيض في عدد الزبائن. وبعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت البنوك أن العمل على التكامل والدمج بين الاستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياها والتقليل من مخاطرها، كذلك فإن المنفعة الأساسية المتحققة للبنك التي تتبنى الإستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة وتقليد المنافسين للمزايا التي تمتلكها، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من تزويد نوعين من القيمة للزبائن وهما تمايز المنتج وبأقل الأسعار في نفس الوقت.

وبالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات هناك إستراتيجية هامة تعتمدها البنوك في تحقيق مزاياها، والمتمثلة في إستراتيجية الاندماج المصري، حيث تعطي ميزة تنافسية للكيان الجديد من خلال التوسع في أسواق جديدة وخلق مصادر دخول جديدة، والزيادة في سلة الخدمات، وخفض التكلفة التي تزيد من القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة، والقدرة على مواجهة المخاطر في ظل التحرير المصري²⁶، وعليه يتوجب على المؤسسات الساعية نحو التفوق والبقاء بإتباع إستراتيجية تنافسية محكمة وفق مصادر وأسس سليمة تسمح لها بالتميز عن منافسيها، كما يجب أن تتسم تلك الإستراتيجية بالمرونة الكافية لإحداث التكيف مع تغيرات البيئة التنافسية²⁷.

I.3- جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية للبنوك:

لقد أصبح مجال جودة الخدمة البنكية من الأساليب الرئيسية والمفضلة في المنافسة بين البنوك، نظرا إلى تأثيرها المباشر على ربحيتها ومركزها التنافسي وحصتها السوقية، لذا تعد أسلوبا تنافسيا تستعمله لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية.

3.I-1- أساليب ومقومات التنافس بجودة الخدمة لتحقيق تميز البنك

تعد جودة الخدمات البنكية سلاحا تنافسيا فعالا لتأثيرها المباشر على ربحية البنك ومركزه التنافسي وحصته السوقية، لذ تعتمد البنوك في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تميز خدماتها، ويتطلب التنافس بالجودة العالية في البنك عدة أساليب ومقومات تمكنه من التميز مقارنة بمنافسيه من أهمها استلهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار الزبون هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله ككل الاستراتيجيات البنكية، وجعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك، وزرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين في البنك، واختيار تدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار البنكي فنيا وتسويقيا، وتبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة، وتبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات البنكية²⁸.

ومن خلال هذه المقومات من الممكن أن تحصل البنوك على العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية، حيث تمكنها من زيادة ولاء الزبون باستمرارية التعامل معها، وبالتالي تقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على حصة سوقية أكبر، مما يعزز موقعه التنافسي في السوق مقارنة بمنافسيه، وعليه فإن العلاقة بين جودة الخدمات البنكية والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية ومهمة تؤدي إلى بناء جسور الثقة بين البنوك والزبائن لجذبهم وزيادة ولائهم، وهذا لا يتحقق بالاعتماد على الجودة فقط بدون تبني إدارة الجودة الشاملة.

3.I-2- سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

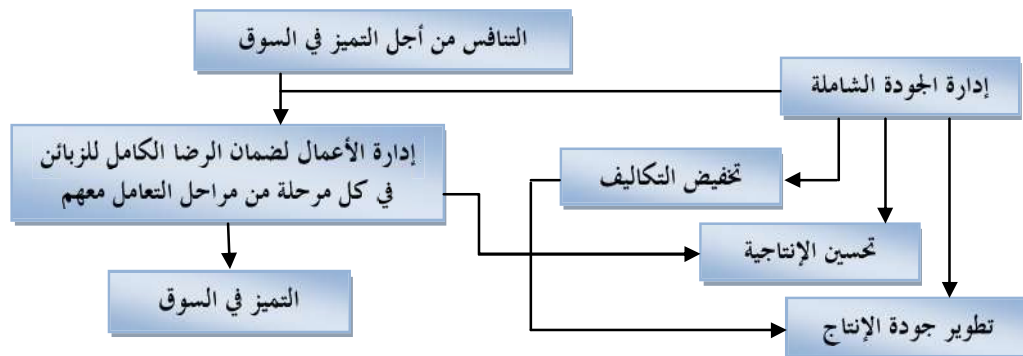
لقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي للتطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ونواحي الأداء، ويشكل مسؤولية مشتركة مابين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام وإدارات فروع العمل، بهدف تلبية حاجات الزبائن، وقد أصبح من الضروري بناء ميزة تنافسية للبنك مع تزايد حدة المنافسة، وتنوع رغبات الزبائن بهدف تحقيق التميز على منافسيه في مجال أو أكثر، وذلك من خلال سبل ومقومات تبني ودعم تنافسية البنك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة، تتمثل فيما يلي²⁹:

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن، بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها؛
 - تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا وتسويقيا، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك المنافسة، إضافة إلى ذلك التعرف على استراتيجياتهم التي يتبنونها؛
 - تصميم أو تبني إستراتيجيات مثل إستراتيجية الجودة والتميز، والتحالف الإستراتيجي وغيرها، وتبنيها كخيار إستراتيجي؛
 - اعتماد مبدأ الجودة والتحسين المستمر، وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية؛
 - استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي مع مراعاة تناسب مدى استيعاب الزبائن للتكنولوجيا المستعملة.
- وبالرغم من تحديد الإستراتيجيات التنافسية إلا أن إستراتيجية الجودة تعد من أهمها، وينبغي على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته ومزاياه التنافسية ودعمها والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة البنكية تعتبر أساسا لثقة الزبون في صناعة قائمة على أساس الثقة، وهذه الجودة تأتي نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3.I-3- الأسس والأهداف التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على أسس مهمة تتمثل في أن الجودة: أساس للقدرة التنافسية، وهي تحقق رغبات الزبائن، وتشمل كافة عناصر البنك، كما أن أساس إدارة الجودة الشاملة هي العلاقة (زبون/ مورد) داخلي وخارجي، بينما تتجسد أهم الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة في: زيادة كفاءة البنك في إرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين، زيادة إنتاجية كل من عناصر البنك، بالإضافة إلى التخفيض في التكلفة بشكل مستمر من خلال تحسين الجودة، وضمان التحسين المتواصل والشامل لكل مستويات وفعالياته، وزيادة قدرته الكلية على النمو المتواصل، وزيادة الربحية وتحسين اقتصادياته³⁰، وبالتالي يتبين لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تساعد البنك على تحسين مركزه التنافسي في السوق، وعليه تعزز من قدرته وتحقيق مزاياه التنافسية، ويمكن توضيح ذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): إدارة الجودة الشاملة طريق للتميز



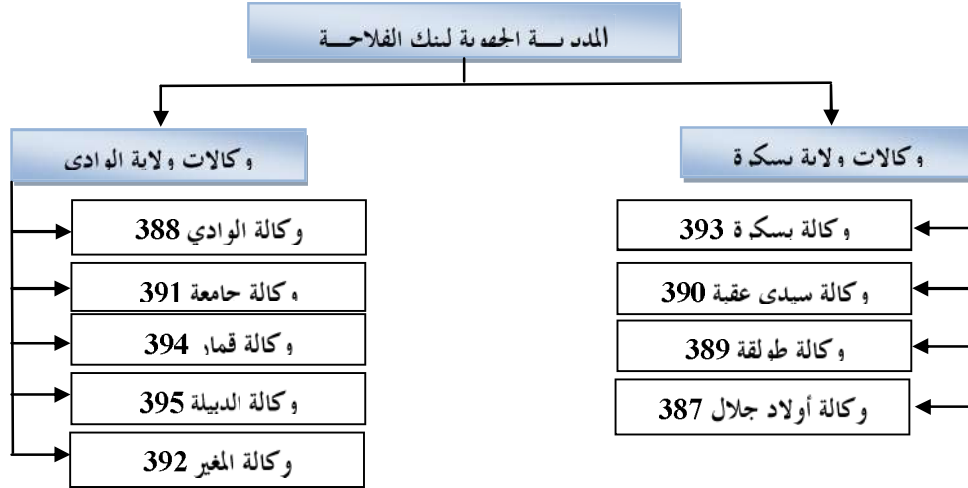
المصدر: علي السلمي (1995)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، القاهرة: دار غريب، ص 23.

ومن الشكل أعلاه يتضح لنا بأن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض تكاليف الخدمات التي يقدمها البنك لزيائته، كما تساعد أيضا على تحسين مستوى الجودة، وتحقيق الأرباح، وهذا من شأنه أن يحقق رضا الزبائن ويضمن ولائهم، مما يساهم في تميز البنك في السوق. وقد أدى إدراك أهمية الجودة كسلاح ومدخل إستراتيجي للحصول على مزايا تنافسية ببنين فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهي فلسفة قائمة على مجموعة من الأفكار الخاصة، وذلك بالنظر إلى أساس الجودة أنها عملية دمج عمليات البنك ووظائفه للوصول إلى مستوى متميز من الجودة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي يرغبها، كما أن تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات عن طريق تحسين مستمر لاستثمار العنصر البشري، التطوير الدائم لعمليات الإنتاج في البنك، التحسين المستمر لمستوى التنظيم، وليس عن طريق زيادة الرقابة والتفتيش، وهذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، مما يؤدي إلى احتمال تخفيض الأسعار، وبالتالي تزداد الحصة السوقية والقدرة على تقديم فرص عمل أفضل وزيادة الربحية، وكل ما سبق من شأنه أن يساهم في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للبنك، وعليه تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم مجالات التميز التي تحقق قدرة تنافسية أفضل.

4.I- التعريف بالوكالة محل الدراسة – وكالة الوادي:-

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR). بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 في إطار إعادة سياسة الهيكلية التي اتبعتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري³¹. وتأسست وكالة الوادي 388 محل دراستنا في سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهي تابعة إداريا للمديرية الجهوية بسكرة رمزها (GRE 007)، وتعتبر وكالة الوادي الوكالة الرئيسية والممثلة الوحيدة للوكالات الأربعة في بعض العمليات التجارية كعمليات التجارة الخارجية، كما هي مصنفة بالوكالة الأولى من بين 10 وكالات التابعة للمديرية الجهوية، والشكل الموالي يبين موقعها في هيكل المديرية الجهوية.

الشكل رقم (05): موقع وكالة الوادي في هيكل المديرية الجهوية



المصدر: المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما بالنسبة إلى تجهيزات الوكالة فهي تحتوي على أكثر من 35 حاسبا آليا (PC) متصل بنظام التشغيل (Sybu)، وعلى 5 حاسبات أوراق نقدية، إضافة إلى كاشفة للأوراق النقدية المزورة، كما تحتوي على صراف آلي للأوراق النقدية (Distributeurs Automatique des Billets) وآخر في طور الانجاز، بينما يقدم البنك خدمات متنوعة منها تقليدية، ومنها الكترونية يمكن الاطلاع عليها من خلال محطة الالكتروني، وتشغل الوكالة حاليا 29 عاملا تعتمد على خبراتهم، كما تعتمد الوكالة في توظيف عمال ذوي الشهادات العليا، إضافة إلى أنها تقوم بتكوين وتدريب الموظفين من خلال برامج تكوينية على مدار السنة لاكتسابهم المهام والقدرات اللازمة، اعتمدت وكالة الوادي تطبيق مفهوم بنك الجالس (Banque Assise) في سنة 2003³².

II - الطريقة والأدوات:

II.1- تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية:

سنحاول التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية وتحديد مختلف الخطوات المناسبة المتعلقة بتصميم الدراسة الميدانية والأدوات الإحصائية المستخدمة فيها.

II.1.1- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي من خلال القيام بمسح مكثفي لبناء الإطار النظري للدراسة، إلى جانب المسح الميداني لجمع البيانات، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارة موجهة لزبائن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، وكان الهدف من إعداد هذه الاستبانة التعرف على اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة إليهم من طرف الوكالة المدروسة.

II.1.2- عينة الدراسة:

تم توزيع 100 استمارة بطريقة عشوائية على أفراد عينة الدراسة، المتمثلة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي المكونة من رجال أعمال والموظفين وأصحاب المهن الحرة، حيث تم استرجاع 78 استمارة وتم إلغاء 14 استمارات و08 لم تسترجع، أي أن نسبة معدل الإجابة 78%، وكانت المدة الزمنية لتوزيع واسترجاع الاستمارات من بداية شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل 2019 هذا فيما يخص عينة الدراسة، أما بالنسبة أساليب جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارة موجهة لزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي، وكان الهدف من إعداد هذه الاستبانة التعرف على اتجاهات الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة إليهم المحققة للميزة التنافسية من طرف وكالة الوادي.

II.1.3- أداة الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسة ومعرفة واقع تطبيق الجودة كمدخل لاكتساب الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي من خلال اتجاه العينة محل الدراسة، تم تصميم استمارة الاستبيان وتقسيمها إلى جزئين، حيث يتعلق الجزء الأول بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المتمثلة في زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، وظيفة الزبون، مدة التعامل مع البنك، طبيعة الخدمات التي يتعامل بها الزبون، أما الجزء الثاني يتضمن مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يعكس هذا الجزء آراء عينة الزبائن حول جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة كمدخل للميزة التنافسية، وتتضمن 14 عبارة تعكس الأبعاد الخمس الأساسية للجودة، وتوزع العبارات كما يلي:

- الملموسية (التجسيد): العبارة رقم 1؛
- الاعتمادية: العبارات 2، 3، 4؛
- الاستجابة: العبارات 5، 6، 7؛
- الثقة والأمان: العبارات 8، 9، 10، 11؛
- التعاطف: العبارات 12، 13، 14.

أما بالنسبة للمقياس المستخدم للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني من الاستمارة، فهو مقياس (LIKERT) المكون من خمس درجات كونه المقياس المناسب والأكثر شيوعاً واستخداماً لقياس الإدراك والاتجاهات والآراء، ونظراً لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من الزبون إعطاء موافقته على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس كما يلي: أوافق تماماً وتعطى لها خمس درجات، أوافق لحد ما وتعطى لها أربع درجات، محايد وتعطى لها ثلاث درجات، لا أوافق وتعطى لها درجتين، لا أوافق على الإطلاق وتعطى لها درجة واحدة، وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس (LIKERT) إلى مجالات كما هي موضحة فيما يلي:

5	3,5	2,5	1	
				درجة الموافقة
			منخفضة	
			متوسط	
			عالية	
			منخفضة	
			سلبية	مستوى التقييم
			حيادية	
			إيجابية	
			منخفضة	

ولمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانة اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية for Social (Statistical "spss" Package Sciences)، وبواسطته تمت الاستبانة ببعض الأدوات الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة، وذلك لتقدم وصف شامل لبيانات العينة من حيث خصائص درجة الموافقة،

II.1-4- صدق وثبات الاستبيان:

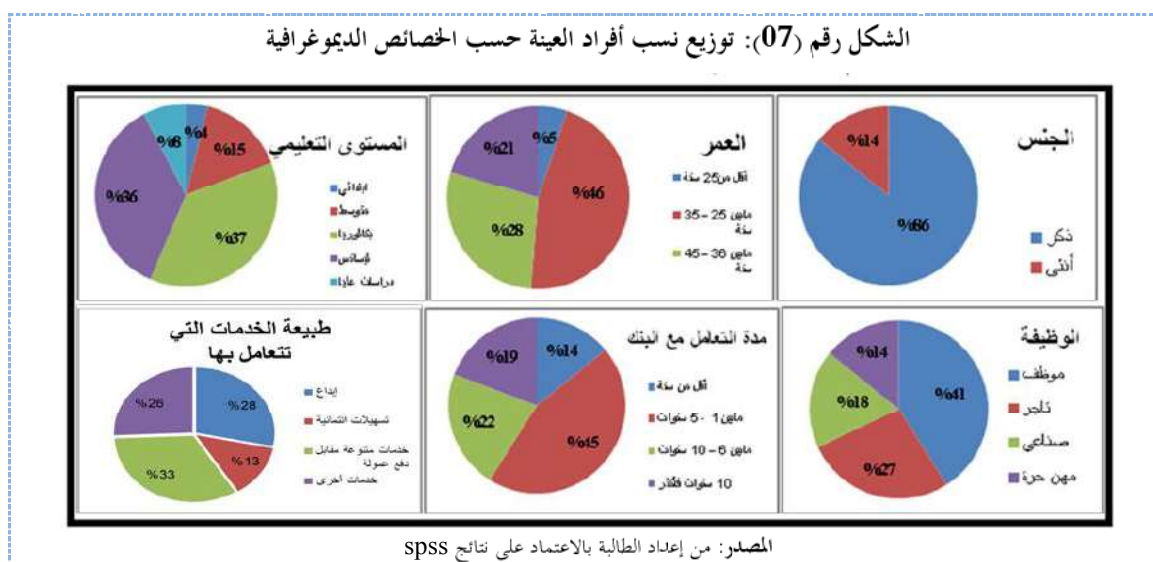
لغرض معرفة صدق الإستبانة تم عرضها على بعض الأساتذة المختصين المحكمين في هذا المجال وبعض المسؤولين ذوي الخبرة العلمية والعملية، وذلك للحكم على دقة فقراتها وكيفية وصياغتها ومدى وضوحها وموضوعيتها وتوافقها مع أهداف الدراسة. أما بالنسبة لثبات الإستبانة وفحص عباراتها، تم الاعتماد مقياس معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) الموضح في الملحق رقم (01) الذي يتميز بدرجة عالية من الدقة في تحديد الاعتمادية أو ثبات المقياس، وقد قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة (0.78)، حيث أنها فاقت قيمة (0.60)، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الإستبانة.

III- عرض النتائج ومناقشتها:

سنطرق في هذا المحور إلى دراسة وتحليل النتائج للخصائص الديموغرافية لعينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمتغيرات الدراسة المتمثلة في مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

III.1- دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة الوادي:

ويتم وصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال الجدول (انظر للملحق رقم 01)، حيث يتضح لنا من خلاله بأن غالبية أفراد العينة ذكور تقدر نسبتهم (85.90%) من مجموع المستجوبين، والنسبة المتبقية (14.10%) إناث ويرجع ذلك إلى عادات وتقاليد المنطقة، أما بالنسبة للفئة العمرية فكانت أكبر نسبة للفئة الثانية ما بين 25 - 35 سنة تقدر بـ (46.20%)، وتليها الفئة الثالثة ما بين 36 - 45 سنة بنسبة (28.20%) ثم الفئة الرابعة بنسبة (20.50%)، وأخيرا الفئة الأولى أقل من 25 سنة بنسبة (5.10%)، وبالنسبة للمستوى التعليمي غالبية أفراد العينة مستوى بكالوريا وليسان بنسبة (37.20%) أما النسبة الثانية تقدر بـ (35.90%)، وهذا ما يعطي انطباع أولي جيد عن الاستجابة والتعاون مع الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة، أما بالنسبة للتوظيف فكانت أغلبية العينة موظفين تقدر نسبتهم بـ (41%) تليها نسبة التجاريين تقدر بـ (26.90%)، أما الصناع وأصحاب المهن الحرة فكانت نسبتهم ضعيفة، وبالنسبة لمدة التعامل مع البنك فكانت أغلبية العينة مدة تعاملها تتراوح بين سنة إلى 5 سنوات وتقدر نسبتها (44.90%)، أما بالنسبة لطبيعة الخدمات التي يتعامل بها الزبون فكانت أكبر نسبة للخدمات البنكية المتنوعة مقابل دفع عمولة تقدر بـ (33.30%)، وتليها نسب خدمات الإيداع والخدمات الأخرى على التوالي (28.20%، 25.60%)، وأخيرا نسبة خدمات التسهيلات الائتمانية قدرت بـ (12.80%). ويمكن توضيح نسب توزيع العينة أفراد الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية من خلال دوائر نسبية في الشكل الموالي:



III.2- تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الزبائن لمتغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية:

تعد جودة الخدمات البنكية في قدرة البنك على الاستجابة لتوقعات الزبائن أو التفوق عليها، ومن خلالها تسعى البنوك جاهدة لدعم قدراتها ومزاياها التنافسية بتقديم خدمات متميزة عن منافسيها، وتشير النتائج الواردة في الجدول الموالي إلى الوصف العام، والتفصيلي لاستجابات الزبائن حول تقييم متغير جودة الخدمات المقدمة المحققة للميزة التنافسية من خلال أبعادها، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): نتائج متغير مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

الرقم	المعيار	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	درجة الموافقة
01	يتوافر لدى البنك كل التسهيلات المادية والمعنوية للزبائن للحصول على الخدمات.	0.99	71.79	عالية
المجموع	الملموسية (التجسيد)	0.99	71.79	عالية
02	يقدم البنك الخدمات للزبائن في أوقاتها المحددة.	1.22	73.07	عالية
03	يؤدي البنك الخدمة بشكل صحيح من أول مرة.	0.88	80.77	عالية
04	يحتفظ البنك بسجلات دقيقة حول العمليات التي تجرى يمكن الرجوع إليها بسهولة.	0.97	71.79	عالية
المجموع	الاعتمادية	1.02	75.21	عالية

05	يقدم البنك خدمات للزبون بشكل فوري.	3.76	1.13	74.35	عالية
06	يلتزم البنك بالوقت لأداء الخدمة.	3.89	1.06	78.20	عالية
07	يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة.	3.25	1.27	52.56	متوسطة
المجموع	الاستجابة	3.63	1.15	68.37	عالية
08	يتمتع البنك بمصادقية تجعل الزبون يحس بالثقة.	4.10	1.00	75.64	عالية
09	يهتم البنك بطلبات الزبائن بشكل فردي.	4.06	0.99	76.92	عالية
10	يوفر البنك طاقم حراسة كفؤ يضمن حماية الزبون أثناء أداء عملياته.	4.16	0.91	84.61	عالية
11	يتعامل البنك بالسرية التامة مع معلومات الزبائن.	28.4	1.00	85.90	عالية
المجموع	الثقة والأمان	4.15	0.97	80.76	عالية
12	يضع البنك مصالح زبائنه في مقدمة اهتماماته.	3.46	1.11	61.54	متوسطة
13	يدرك الموظف طبيعة الخدمة التي يرغب فيها الزبون ويسعى لتحقيقها.	3.58	0.90	62.98	عالية
14	يوفر البنك ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون.	3.96	1.09	80.77	عالية
المجموع	التعاطف	3.66	1.03	67.09	عالية
المجموع		3.82	1.03	72.64	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

يتضح لنا من الجدول رقم (01) في أن تقييم زبائن عينة الدراسة لبعد الملموسية تقييماً إيجابياً أي بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي عام بلغ (3.70) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام أو تشتت بلغ (0.99)، وحيث بلغت نسبة موافقة (71.79%)، وهذا ما يدل على أن البنك يقوم بكل التسهيلات اللازمة لحصول الزبائن على الخدمات البنكية المطلوبة.

وقد تم تقييم بعد الاعتمادية من طرف العينة تقييماً إيجابياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام بلغ (1.02)، ونسبة موافقة بلغت (75.21%)، وعلى المستوى التفصيلي فإن العبارات (2، 3، 4) المشكلة لهذا البعد فقد بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.70، 4.16، 4.14) في حدود المجال [5-3.5]، والذي يعكس درجة موافقة عالية وبانحرافات معيارية على التوالي (1.22، 0.88، 0.97)، ونسب موافقتهم بلغت (73.07%، 80.77%، 71.79%) على الترتيب، وتدل هذه النسب العالية على الاهتمام الكبير بمتغير الاعتمادية من طرف البنك من خلال تقديم الخدمات المطلوبة واهتمامه بالمشكلات التي تعيق الارتقاء بجودة الخدمة.

وبالنسبة لبعد الاستجابة فقد كان تقييم الزبائن إيجابياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.63) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام بلغ (1.15)، وقد بلغت نسبة موافقة أفراد عينة الدراسة (68.37%)، مما يدل على اهتمام البنك بهذا البعد، وعلى المستوى التفصيلي فنجد العبارتين (5، 6)، حيث قدر المتوسطين الحسابيين لهما على التوالي في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري لكل منهما (1.13، 1.06) على التوالي، بينما بلغت نسبة موافقة أفراد العينة لهاتين العبارتين (74.35%، 78.20%) على الترتيب، وبالنسبة للعبارة (7) فكان حوالي (52.56%) من أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة، بينما بلغ المتوسط الحسابي (3.25) في حدود المجال [3.5-2.5]، وبانحراف معياري قدره (1.27)، وهاته العبارة أثرت على بعد الاستجابة بنسب عالية نتيجة لتلبية البنك والموظفين لحاجات ورغبات زبائنهم رغم نقص في التجاوب في حل مشاكلهم.

وبالنسبة لبعد الثقة والأمان فكان التقييم إيجابياً، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.15) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام قدره (0.97)، مما انعكس على استجابات أفراد بنسبة موافقة مرتفعة بلغت (80.76%)، وبالتالي فإن هذا البعد حظي باهتمام كبير من طرف البنك حتى لا يخسر سمعته في السوق وجذب عدد أكبر من الزبائن، وتشير النتائج التفصيلية لعبارة هذا البعد (8، 9، 10، 11) أن متوسطاتها الحسابية بلغت على التوالي (4.10، 4.06، 4.16، 4.28) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحرافات معيارية بلغت (1، 0.99، 0.91) على التوالي، وبنسب موافقة بلغت (75.64%، 76.92%، 84.61%، 85.90%) على الترتيب، وتفسر هذه النسب العالية بوجود ثقة بين الزبائن وإدارة البنك نتيجة التعامل الجيد مما نتج عنها مناخ للمصادقية والأمان.

أما بالنسبة لبعد التعاطف فقد كان تقييم أفراد إيجابياً حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.66) في حدود المجال [5-3.5]، وبانحراف معياري عام قدره (1.03)، وبنسبة موافقة بلغت (67.09%) حيث يعد أقل نسبة مقارنة بالأبعاد السابقة رغم إيجابيتها، وعلى المستوى التفصيلي فنجد العبارتين (13، 14) حوالي (62.98%، 58.98%) على التوالي من أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية، بينما بلغ المتوسطين الحسابيين على التوالي (3.58، 3.96)، وبانحرافين معياريين على التوالي (0.90، 1.09)، بينما العبارة (12) تقدر نسبة (61.54%) من أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة، بينما بلغ متوسطها الحسابي (3.46) في حدود المجال [3.5-2.5]، وبانحراف معياري قدره (1.11)، حيث أثرت هاته العبارة على بعد التعاطف لأن البنك يولي اهتماماً بالزبائن فيما يتعلق بالتعاملات الرسمية.

وأخيرا يمكن أن نستنتج مما سبق أن أفراد العينة يقيمون كل هذه الأبعاد الممثلة لمُدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية تقييما إيجابيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.82) في حدود المجال [3.5-5]، وانحراف معياري كلي قدره (1.03)، مما انعكس على نسبة موافقتهم حيث بلغت (72.64%)، وتدل هذه النتائج على الاهتمام الكبير بهذا المتغير من خلال أبعاده المدروسة لتقديم الخدمة ذات جودة عالية من أجل تحقيق المزايا التنافسية للبنك المدروس رغم نقص اهتمامها ببُعدي التعاطف والاستجابة مقارنة بالاعتمادية والثقة والأمان، ورغم الظروف التي تعرضت لها في سنة 2016 المتمثلة في عمليات اختلاس طالت العديد من الزبائن بمبالغ تفوق 10 ملايين بالعملة الوطنية والصعوبة من قبل بعض الموظفين، والتي زعزعت من ثقة زبائنه، حيث اتخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية الإجراءات اللازمة عن طريق العدالة، واتخاذ احتياطات عالية الجودة بعدم وقوع مثل هذه التجاوزات، وحرصه على تعويض الزبائن أي الضحايا لأموالهم المودعة لديه، إلا أنها حرصت على إعادة ثقة زبائنه، وبالتالي فجودة الخدمة البنكية تعد سرحا تنافسيا فاعلا تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها وزيادة حصتها السوقية، وهذا ما يحقق لها ميزة التنافسية، ولكن لا تقتصر البنوك في تحقيق واكتساب المزايا التنافسية فقط، وإنما السعي المستمر لتعزيزها من خلال سبل دعمها والحفاظ عليها وفقا لعدة عناصر وسياسات تتخذها بعين الاعتبار، وتتمثل في مواكبة المعايير البنكية الدولية ومواكبة التطورات التكنولوجية في العمل البنكي، وتطوير وتنويع المستمر في الخدمات البنكية، إضافة إلى ذلك الارتقاء بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية في العمل البنكي، وكل هذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك إذ يعد سبيل لبقاء واستمرار البنك في السوق.

الخلاصة:

لقد توصلنا إلى أن جودة الخدمات البنكية تعد سلاحا تنافسيا بالنسبة للبنوك كونها من أحد المدخل الرئيسية لبناء وتطوير الميزة التنافسية، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة منظومة فكرية جديدة تمثل مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها البنوك من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وبالتالي فإن تطبيقها يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار في ظل الظروف السائدة، وهذا ما أثبتت نتائج تحليل الاستقصاء من خلال آراء عينة الدراسة المتمثلة في زبائن الوكالة توصلنا من خلالها إلى نتائج إيجابية، أظهرت مدى اهتمامه بأبعاد الجودة لتقديم الخدمة ذات جودة عالية من أجل تحقيق المزايا التنافسية؛ وبينت مدى مساهمة الجودة من خلال أبعادها كمدخل في اكتساب الميزة التنافسية، وهذه تعد الإجابة على محور دراستنا.

وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن طرح بعض الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بجودة المنتجات والخدمات مع استفادة من تطبيق سلسلة المواصفات القياسية للجودة؛
- ضرورة تخصيص شباك خاص بالشكاوي لحل مشاكل الزبائن على مستوى الوكالة، وسماع لاقتراحات المقدمة من طرف الزبائن وأخذها بعين الاعتبار لأنها تعبر عن تقييمهم عما يقدم لهم فعليا، وبالتالي محاولة اكتشاف الفجوات؛
- على البنك محل الدراسة الاهتمام بالزبائن بشكل جيد، وأن يضع مصالحهم في مقدمة اهتماماته، والسعي لتلبية حاجاتهم ورغباتهم بطريقة تجعلهم راضين عن خدماتهم؛
- وضع نظام فعال للرقابة على أداء الخدمات متضمنا منح الحوافز التشجيعية للعاملين الذين يساهمون في إنجاح البنك؛
- على البنوك القيام بدراسات مكثفة لبحوث الزبائن من أجل الاحتفاظ وجذب زبائن جدد والقيام ببحوث المنتجات والخدمات من خلال مواكبة الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في العمل البنكي.

ملاحق:

ملحق رقم (01): مقياس ثبات عبارات مدخل الجودة في تحقيق الميزة التنافسية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,781	14

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

ملحق رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

النسبة %	التكرارات	المتغير
85.90	67	ذكر
14.10	11	أنثى
100	78	المجموع
5.10	4	أقل من 25 سنة
46.20	36	ما بين 25 – 35 سنة
28.20	22	ما بين 36 – 45 سنة
20.50	16	46 سنة فأكثر
100	78	المجموع
3.80	3	ابتدائي
15.40	12	متوسط
37.20	29	بكالوريا
35.90	28	ليسانس
7.70	6	دراسات عليا
100	78	المجموع
41	32	موظف
26.90	21	تاجر
17.90	14	صناعي
14.10	11	مهن حرة
100	78	المجموع
14.10	11	أقل من سنة
44.90	35	ما بين 1 - 5 سنوات
21.80	17	ما بين 6 - 10 سنوات
19.20	15	10 سنوات فأكثر
100	78	المجموع
28.20	22	إيداع
12.80	10	تسهيلات ائتمانية
33.30	26	خدمات بنكية متنوعة مقابل دفع عمولة
25.60	20	خدمات أخرى
100	78	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبانة

- الإحالات والمراجع:

- ¹ سلمى منصور سعد، غادة طارق عبد المجيد (2018)، دور كلف الجودة في تحسين الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد (41)(155)، العراق: جامعة المستنصرية، ص 170.
- ² محمد عن العال النعيمي وآخرون (2009)، إدارة الجودة المعاصرة (مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات)، عمان: دار اليازوري، ص 31.
- ³ أحمد جودة محفوظ (2006)، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل، ص 19.
- ⁴ سليمان الجبوسي ومحمد الطائي (2010)، تسويق الخدمات المالية، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ص 08.
- ⁵ عبد القادر بريش (2006)، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03، ص 253.
- ⁶ حسن رعد الصرن (2007)، عولمة الخدمة المصرفية، عمان: دار الوراق، ص 198.
- ⁷ قاسم نايف علوان الخياوي (2006)، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، عمان: دار الشروق، ص 90.

- ⁸ عبد الرضا فرج بدرأوي، ليث هيصم الشمري (2019)، أثر استخدام التسويق الالكتروني في جودة الخدمة المصرفية (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في المصارف الخاصة العراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية (53) (12)، العراق: جامعة البصرة، ص 29.
- ⁹ علي عبد القادر مجيد (2019)، دور مكونات الرقابة الداخلية وفقا لإطار (COSO) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام والشعب ومسؤولي الرقابة في بعض المصارف الحكومية لحافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية (15) (45)، العراق: جامعة تكريت، ص 115.
- ¹⁰ فائزة عبد الكريم محمد (2015)، أثر تحسين جودة الخدمات التأمينية في تحقيق المزايا التنافسية (دراسة ميدانية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية (6) (17)، العراق: جامعة بغداد، ص 243.
- ¹¹ تيسير العجارمة (2005)، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، الأردن: دار حامد، ص 344.
- ¹² M.Porter (1993), **Aventagge concurrentiel des nation**, Paris: Inter édition, p 48.
- ¹³ مصطفى محمود أبو بكر (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، ص 12 - 13.
- ¹⁴ Gerard Garibaldi (1994), **Stratégie concurrentielle (choisir et gagner)**, France: édition d'organisation, pp 95-96.
- ¹⁵ نبيل مرسي خليل (2006)، إستراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص 97- 98.
- ¹⁶ محمد قريشي (ديسمبر 2010)، أهمية تبيين مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات (10)، غرداية: جامعة غرداية، ص 129.
- ¹⁷ بحضية سملاي (12/ 13 نوفمبر 2005)، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 35.
- ¹⁸ رحمون رزيقة (2015-2016)، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3، ص 121.
- ¹⁹ Raymond Thiertar (1997), **la stratégie d'entreprise**, 2^{ème} édition, paris: édition édisience international, p 91.
- ²⁰ روبرت أ، ديفيد لي (2008)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة الحكيم خزامي، الطبعة الأولى، مصر: دار الفجر، ص 205 - 215.
- ²¹ محسن أحمد الحضيري (2004)، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل العربية، ص 222-223.
- ²² أحمد طوطار، سارة حليمي (10/ 11 ماي 2010)، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول إدارة الجودة في قطاع الخدمات، قسنطينة: جامعة منتوري، ص 16.
- ²³ عبد القادر مطاي (2010)، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03، ص: 126.
- ²⁴ جمال الدين محمد مرسي وآخرون (2002)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الإسكندرية: دار الجامعية، ص 276.
- ²⁵ عبد القادر مطاي، كريمة بن شنيعة (2018)، مدى مساهمة التسويق المصرفي الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية بالجزائر (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية)، مجلة الإدارة والاقتصاد (7) (26)، العراق: جامعة كربلاء، ص 124.
- ²⁶ عمار بوزعور، مسعود درواسي (14/ 15 ديسمبر 2004)، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ص 141.
- ²⁷ Etienne Collignon, Michel Wissler (1998), **Qualité et compétitivité des entreprises**, paris: economica, p163.
- ²⁸ عبد الله عبد الرحيم إدريس، ثائر فارس عبد الله (2017)، جودة الخدمات المصرفية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية لمصرف اشور الدولي للاستثمار من وجهة نظر الزبائن)، مجلة دنانير (11)، العراق: جامعة العراقية، ص 471.
- ²⁹ عبد القادر بريس (2005)، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا (3)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ص 262- 263.
- ³⁰ محمد عبد الوهاب العزوي (2005)، إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري، ص 54.
- ³¹ المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13/03/1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية (11)، الصادر بتاريخ 16/03/1982.
- ³² مقابلة مع مدير الوكالة (15 ماي 2019)، معلومات خاصة بالوكالة، مقابلة شخصية.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

آسيا بن عمر، فاطمة الزهراء سكر (2020)، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة الوادي لسنة 2019- ، مجلة المؤسسة، المجلد 09 (العدد 03)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 225-241.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

