

نوقشت هذه الرسالة وهي بعنوان:

تأثير الجودة على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية العامة والخاصة

التي أعدها الطالبة: نور أحمد بلال ، وأجيزت وذلك في يوم ٢٠١٢/٥/٢١
من قبل أعضاء لجنة الحكم التالية أسمائهم ،

الاسم	الصفة	التوقيع
أ . م. د. جمال اليوسف	عضو، رئيس اللجنة	
م. د. بسام التزه	عضواً مشرفاً	
م. د. سليمان عوض	عضواً	

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة
لمنح درجة الماجستير في التسويق



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

تأثير الجودة على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية العامة والخاصة

The Effect of Quality on Competitive Capacity in Banking Sector

A comparative field study between the Syrian public and private Banks

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

نور أحمد بلال

المشرف

المشرف المشارك

الدكتور بسام التزه

الدكتور رعد الصرن

مدرس في قسم إدارة الأعمال

مدرس في قسم إدارة الأعمال

فصل تمهيدي: الإطار العام للبحث

١. مقدمة
 ٢. مشكلة البحث.
 ٣. أهمية البحث.
 ٤. أهداف البحث.
 ٥. متغيرات البحث.
 ٦. فرضيات البحث.
 ٧. المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة.
 ٨. المجتمع الإحصائي والعينة.
 ٩. منهج البحث.
 ١٠. أساليب جمع البيانات.
 ١١. أسلوب تحليل البيانات.
 ١٢. حدود البحث.
 ١٣. صعوبات البحث.
 ١٤. الدراسات السابقة.
 ١٥. الشكل العام لخطة البحث.
- مراجع الفصل التمهيدي

1 . مقدمة:

نعيش في عالم تتدفق فيه الخدمات والمواد والسلع والأفكار مجتازة الحدود، عالم تتحكم فيه قوانين العولمة ولاسيما التنافسية والمزاحمة، مما يكسب جودة السلع الخدمات، وخاصة المصرفية منها أهمية لتحقيق البقاء والاستمرار، بل وزيادة رصيدها التسويقي محلياً وعالمياً.

يظهر هذا الدور المتعظم لجودة الخدمات في المصارف من خلال المنافسة القوية فيما بينها تحقيقاً لرضا الزبون وكسب ولاءه، مما يحقق لها حصة سوقية متزايدة، وربحية كبيرة، الأمر الذي يفرض عليها تقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية، سواء لترضي حاجات ورغبات زبائنها، أو لتجذب زبائن جدد، وتفرض أيضاً اعتماد استراتيجيات وخطط متحركة تبعاً لقوانين السوق، تجعل الزبون يتخذ قراره في الإقبال على الخدمة المصرفية عالية المستوى، من خلال معايير عصرية تأتي الجودة في مقدمها مما يتطلب مواجهة تحديات متمثلة، في رضا الزبون الذي يجد في الخدمات المقدمة له توافقاً مع رغباته مقارنة مع الخدمات المنافسة من مصارف أخرى، فينجذب لهذا المصرف بل ويؤكد ولاءه له.

وهكذا فالتحديات التي تواجه هذه المصارف هي تحديات مزدوجة: مع نفسها لتحسين جودتها من جهة، ومع غيرها من مصارف أخرى لتنافسها، وتكسب أكبر عدد من الزبائن مع الحفاظ عليهم من جهة أخرى. هذه التنافسية تفرض على المصارف تقديم مستوى معيناً من الجودة في حدود السعر التنافسي، لكي تجد السوق المناسبة لخدماتها، وزيادة هامش الربح ما أمكن وتخفيض تكاليف المسؤولية القانونية للخدمة المصرفية، وضمان بقائها في السوق، وزيادة حصتها فيه.

وهكذا تنعكس جودة الخدمات في المصارف على رضا الزبون وولائه، الذي ينعكس على سمعتها. وهو أمر منوط بمسؤولي المصارف لتحقيق هذه الميزة التنافسية التي من شأنها زيادة القدرة التنافسية للمصرف. ومن هنا يتأتى الدور الأساسي والمتساعد لجودة الخدمات المصرفية في تحقيق وزيادة قدرتها التنافسية. لذلك، فإن المصارف ملزمة دائماً بتقديم أفضل خدمة مصرفية مقابل السعر الذي تقترحه ثمناً لهذه الخدمة، فتزداد مبيعاتها، وتحقق أرباحاً تمكنها من تطوير خدماتها، وتضمن لها بقاءها في السوق وزيادة حصتها منه.

تتمحور هذه الدراسة حول التعريف بموضوع جودة الخدمة في المصارف وإدارتها والتخطيط الإستراتيجي لها من جهة، وأثرها في القدرة التنافسية من جهة أخرى، ودراسة تأثير هذه الجودة على بناء القدرة التنافسية للمصرف، لتمكنه من تحقيق أهدافه واستمرار بقائه وديمومته.

٢ . مشكلة البحث:

إن التطورات والتغيرات السريعة في المجتمع المعاصر، وما تثيره العولمة، والمعلوماتية والبحوث التقنية من تحسينات في المصارف العامة والخاصة على حدٍ سواء، تزيد من حدة التنافس وتؤثر على مستقبل هذه المصارف، تفرض عليها القيام بجهود كبيرة بحيث تكون الخدمات التي تقدمها ذات مواصفات وجودة عاليتين، وتحظى برضا الزبون وتحقق ولاءه.

أضف إلى ذلك، ما تنسم به الأسواق المالية من حدة المنافسة وزوال للحدود الجغرافية مما يجعل المصارف تعيد التفكير في استراتيجيات تنافسية لتسويق خدماتها، وزيادة قدرتها التنافسية، وهو ما يؤهلها لجذب انتباه الزبائن المختلفين المتواجدين في أماكن مختلفة من العالم، الذين هم اللاعبون الأساسيون في بقاء واستقرار هذه المصارف. ولكي تبقى هذه المصارف في العالم التنافسي كان لابد لها من تغيير مفاهيمها تجاه الجودة، بغية جذب أكبر عدد من الزبائن وكسب ولائهم.

اقتصرت المصارف في سورية حتى وقت قريب على الحكومية أو العامة منها، لعدم الترخيص للمصارف الخاصة. ولذلك لم تأخذ الخدمات المصرفية دورها الهام لأن المصارف العامة كانت تضع معايير وقواعد يلتزم بها الجميع دون منافسة أو حتى حاجة لرضا الزبون، الذي لم يكن يجذبه منافس آخر للحصول على القروض أو لإيداع أمواله. وكان تحسين الخدمات يعكس احتكاك المصارف مع الخارج من جهة، وردود فعل على شكاوى الزبائن ما أمكن من جهة أخرى. ثم حصل الانفتاح في مطلع القرن الحالي، وعرفت البلاد المصارف الخاصة، وبات التنافس بين المصارف العامة والخاصة من جهة، وبين المصارف بعضها مع بعض من جهة أخرى، محلاً للتنافس على رضا الزبون وكسب ولائه عبر تحسين جودة الخدمات وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمصرف. ومن هنا كان التنافس على جودة الخدمة المقدمة من المصارف العامة والخاصة لزيائنها، يوجب عليها التمهيد لهذه العملية من خلال إيجاد نظم إدارية فعالة تسهم في تحقيق مستوى الجودة المنشود، وتعمل على زيادة قدرتها التنافسية، لأن ضعف هذا المستوى يعد بمثابة خللٍ يؤثر تأثيراً قوياً على تلك القدرة.

مما تقدم نستطيع صياغة مشكلة البحث من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. معرفة مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية العامة والخاصة؟
٢. الوقوف على التمايز بين المصارف العامة والخاصة في سورية من حيث جودة خصائصها المصرفية، ومدى إفادة كلٍّ منها للآخرى بما تتميز به.
٣. الوقوف على دور جودة الخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف العاملة في السوق السورية.

٣. أهمية البحث:

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه الجودة في القدرة التنافسية، في القطاع المصرفي بشقيه الحكومي والخاص. وبالتالي يمكن إيجاز أهمية الدراسة من الناحيتين التاليتين

أ - من الناحية العلمية: تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد أهم مداخل الإدارة المصرفية وهو جودة الخدمة المصرفية، وضرورة تعميق المعرفة النظرية في مجالها، بما قد يسهم في إغناء المكتبة العربية حول هذا المدخل.

ب - من الناحية العملية: تكمن أهميتها في التوصيات العملية التي يمكن الأخذ بها من قبل إدارة المصارف المدروسة، والعاملة على الأرض السورية، من خلال النتائج التي يمكن أن تتوصل إليها الدراسة، بما يغني التجربة العملية لهذه المصارف ويساعدها في زيادة قدرتها التنافسية.

٤ . أهداف البحث:

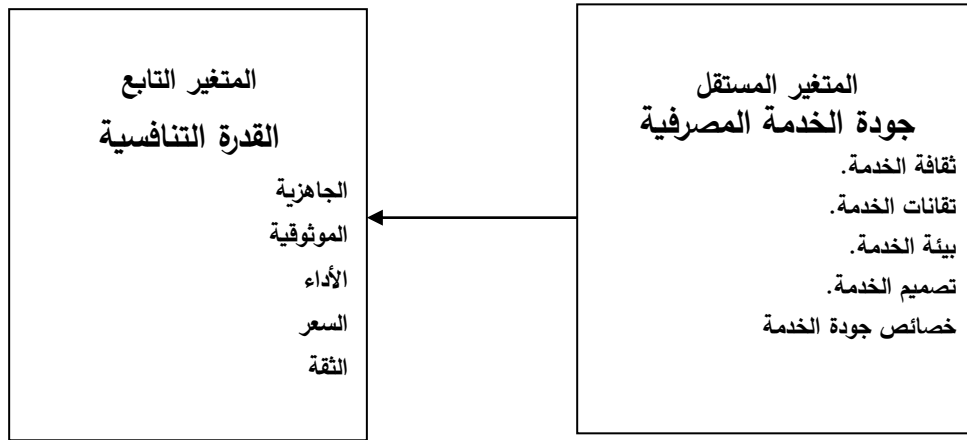
تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

١. إلقاء الضوء على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة جودة الخدمة المصرفية باعتبارها أسلوباً إدارياً حديثاً يقوي القدرات التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة.
٢. تحديد مفهوم القدرة التنافسية للمصارف السورية، وكيفية قياسها من خلال اعتماد معايير قياس موضوعية.
٣. إبراز تأثير جودة الخدمة في زيادة القدرة التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة.
٤. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لإدارة المصارف المدروسة والعاملة في سورية التي قد تساعدها في تطوير جودة الخدمة بما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية في السوق السورية.

٥ . متغيرات البحث :

تتمثل متغيرات البحث بمتغيرات مستقلة تتعلق بجودة الخدمة المصرفية، ومتغير تابع هو القدرة التنافسية كما يوضح الشكل (١).

الشكل رقم (١) . متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثة

٦ . فرضيات البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث كان لابد من وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الأساسية الأولى: إن مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف العاملة في سورية، هو مستوى متوسط.

الفرضية الأساسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية، وبين القدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية. ويتفرع عن هذه الفرضية، الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين وضع خطة استراتيجية للجودة والقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
 ٢. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
 ٣. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقانة جودة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
 ٤. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بيئة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
 ٥. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
 ٦. لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين خصائص جودة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، عينة الدراسة.
- الفرضية الأساسية الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية بين المصارف السورية العامة والخاصة، فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمة على القدرة التنافسية لها، تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع المصرف، ونوع العمل.
- الفرضية الأساسية الرابعة:** توجد فروق كائنة بين المصارف السورية العامة والخاصة من حيث جودة خدماتها وقدرتها التنافسية .

٧. المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة:

في ضوء التدفق المصطلحي، الذي يعكس التطور المصرفي العالمي المتسارع، وبغية تحقيق أغراض البحث، تم استخدام مصطلحات عديدة نستعرض هنا أهمها.

الجودة: يقصد بها قدرة المنتج، سواء أكان سلعة أو خدمة، على إشباع حاجات الزبون ومتطلباته، كملاً، ومواصفات، وملاءمة، لتوقعات الزبون ورغباته (عبد المجيد، ١٩٩٩، ٢١٧، ٢١٨، خضير ٢٠٠٢، ١٤) بهذا المعنى فهي تعكس مفهوماً موضوعياً مادياً يتعلق بالمنتج، ومفهوماً شخصياً يتعلق بالزبون (Juran and Gryna 1993, 3-4).

جودة الخدمة المصرفية: معياراً لتطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون (Logothetis, 1992, 1). يتجلى ذلك، كما يرى الجريري (٢٠٠٦، ٣١-٦٣)، من خلال العلاقات والصلات مع الزبائن وجذبهم، وتحقيق الموثوقية والأمان، وغياب الفجوة، عبر قدرة المصارف على الاتصال في بيئة ابتكاره (Molyneux and Shamrouk, 1999, 36-39، Evans and al. 2008, 153 - 176)، وشبكات اتصال متطورة، تقودها إدارة ناجحة (المحياوي، ٢٠٠٦، ٢٣-٢٥، عقيلي، ٢٠٠٩، ١١-١٨).

إدارة جودة الخدمة المصرفية: مصطلح يعكس أسلوباً متطوراً لتقديم خدمات مصرفية جيدة (Evans and al. 2008, 153 - 176). يتحقق ذلك عبر ابتكار خدمات بنوعية مميزة، وتسويقها عبر استراتيجية تراعي توقعات ورغبات الزبائن، بما يضمن رضاهم لتحقيق حصة سوقية كبيرة، دائمة

ومستمرة (1,2008, Fitzsimmons, A. and M. Fitzsimmons) (35 - 31, Chorn, 1991) (الضمور، ٢٠٠٨، ٥٧، ٦٣).

القدرة والقدرة التنافسية: القدرة هي امتلاك المنظمة مقومات النجاح، والمحافظة على هذا النجاح، والاستمرار فيه، الذي قد يتمثل بأعداد الزبائن وولائهم، وبحصة في السوق، وبالتالي بتحقيق أرباح كبيرة (عبد الحميد، ٢٠٠٠، ٨٥). أما القدرة التنافسية فهي مجموعة المزايا التي تستطيع المنظمة استثمارها لتحقيق منافع أكبر للزبون والتميز عن المنافسين من خلال جودة الخدمات، وسرعة التسليم، وحل مشكلات الزبائن، والمرونة في الإنتاج والتسويق، والعلاقة مع الزبائن، والإنتشار الأوسع، وحصة محددة في السوق دائمة ومستمرة (Jones 1998, 1 - 17 ، النعيمي، ٢٠١١، ٣٦٤).

المصرف: هو منظمة خدمية مالية تقدم خدمات مصرفية عصرية غير ملموسة، كالقروض، والودائع، والادخار، والتأمين وغيرها. (saunders, 1994, 214 ، رمضان ومحفوظ، ١٩٩٦، ٥٠٢).

٨ . المجتمع الإحصائي والعينة الممثلة له:

يتمثل المجتمع الإحصائي في عينة من العاملين والزبائن والإداريين، في المصارف العاملة في سورية. وقد مثل الدراسة العامة: المصرف التجاري السوري، المصرف العقاري، مصرف التسليف الشعبي، ومصرف التوفير. ومثل المصارف الخاصة: المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك بيمو السعودي الفرنسي، المصرف العربي . سورية، وبنك عودة.

أما عينة البحث فتتمثل في الزبائن والعاملين بما فيهم المدراء بغية التعرف على واقع جودة الخدمة المصرفية فيها، واستقصاء آرائهم واتجاهاتهم فيما يخص تأثير الجودة على القدرة التنافسية لهذه المصارف.

٩ . منهج البحث:

يعتمد هذا البحث تنفيذاً واستنتاجاً، على المنهج الوصفي التفسيري أو السببي الذي يعتمد على المسح الميداني، حيث ركز الأسلوب على بيان واقع الجودة في المصارف العاملة في سورية، ودورها في بناء وتدعيم القدرة التنافسية لهذه المصارف.

١٠ . أساليب جمع البيانات:

اعتمدنا في جمع بيانات عينة الدراسة على:

١. أسلوب المسح الميداني عن طريق الاستبيان المصمم للبحث.
٢. المقابلة بهدف الوصول إلى بيانات إضافية في مجال تأثير الجودة على القدرة التنافسية.

١١ . أسلوب اختبار البيانات وتحليلها:

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: 18). وقد استخدمت من أجل ذلك عدة أساليب إحصائية تسمح بتكاملها بمزيد من الموثوقية، وهي:

- ١ . معامل ارتباط بيرسون.
- ٢ . تحليل الانحدار البسيط.
- ٣ . اختبار العينة الواحدة.
- ٤ . اختبار العينتين.
- ٥ . تحليل التباين الأحادي.
- ٦ . معامل ثبات المقياس كرونباخ ألفا .

١٢ . حدود البحث :

تشمل حدود البحث المجالات التالية:

- ١ . **حدود موضوعية:** حيث يتناول البحث تأثير الجودة على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي، عبر دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية العامة والخاصة.
- ٢ . **حدود مكانية:** يتناول البحث دراسة عينة من المصارف في مدينة دمشق.
- ٣ . **حدود بشرية:** حيث سيتم تطبيق الدراسة على الزبائن والعاملين والإداريين في المصارف السورية العامة والخاصة، وفروعها المنتشرة في المحافظات.
- ٤ . **حدود زمنية:** جرى البحث خلال المدة الممتدة من تموز ٢٠١٠ حتى نهاية ٢٠١١.

١٣ . صعوبات البحث :

واجهت الباحثة عند إعداد البحث بعض الصعوبات التي يمكن إبراز أهمها في الآتي:

- أ . الإجراءات الروتينية التي تتطلب موافقات لقبول المصارف، عينة الدراسة، لتوزيع الاستبيان.
- ب . صعوبات في توزيع الاستبيان على المصارف، عينة الدراسة، وفي استرجاع الاستبيان حسب المستقصى بسبب اللامبالاة عند البعض من جهة، والنظر إلى هذه المعلومات من منطلق شخصي من جهة أخرى.
- ت . عدم توفر المراجع الأجنبية وخاصة الحديثة منها، وصعوبة الحصول عليها مما أضع بعض الوقت في انتظار وصولها بعد طلبها من دور النشر العالمية.

١٤ . الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات بشكل عام ولكن قليلها تمحور حول الخدمات المصرفية ولاسيما قدرتها التنافسية. وتسهيلاً للوقوف على مضمونها ومحتواها ومتغيراتها وأهدافها وأهم نتائجها فقد تم عرضها في الجدول (١) .

جدول رقم (١): موجز بالدراسات السابقة

المؤلف	عنوان الدراسة	المنهج المعتمد	المتغيرات	الأهداف	النتائج
أحمد محمد أبو بكر مكاوي ٢٠٠١، ٢٧.	أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك . دراسة تطبيقية على المصارف المصرية	المنهج الوصفي	الجودة الشاملة، القدرة التنافسية	رضا الزبون، وحصة السوق	أهمية ثقافة الخدمة الجيدة ودور الدولة
أوهيبة جمال بشير ٢٠٠٥، ١٠.	استراتيجية الجودة التنافسية	المنهج الوصفي	التخطيط الاستراتيجي، الجودة، التنافسية	مقومات استراتيجية الجودة التنافسية	أهمية التخطيط الاستراتيجي، للموارد البشرية والمالية، والتكنولوجيا.
الرويسي محمد حمد ٢٠٠٥، ٦٢.	نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر	المنهج الوصفي	جودة الخدمة المصرفية، معاملات جودة الخدمة المصرفية	زيادة جودة الخدمة المصرفية	عوامل عديدة لرفع جودة الخدمة المصرفية
الصرن رعد ٢٠٠٥، ٤٢٨.	طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات المصرفية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأجنبية	المنهج التطبيقي	جودة الخدمة	وضع طريقة جديدة لتحسين جودة الخدمة المصرفية	أهمية الطرائق الجديدة لتحسين الخدمة المصرفية والوقوف على الثغرات والمعوقات لمعالجتها
الجريري صالح ٢٠٠٦، ٣٢١	أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية	المنهج الوصفي	التسويق الداخلي وجودة الخدمات، رضا الزبون القدرة التنافسية	تأثير التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبون	اقتراح مجموعة من العوامل التي تفعل قدرة المصارف اليمنية على كسب الزبون وولائه
بن عتر عبد الرحمن ٢٠٠٨، ١٧٥-١٨٣	إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة	المنهج الوصفي	التخطيط الاستراتيجي، الجودة.	رضا الزبون	أهمية الابتكار في الجودة
بريش عبد القادر ٢٠١٠، ٢٧٤-٢٥١	جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية	المنهج الوصفي	جودة الخدمة المصرفية، القدرة التنافسية	زيادة القدرة التنافسية	دور العنصر البشري لتطوير السوق ومواكبة المعايير المصرفية ودور الدولة
Al Dabal, (2001)	Is total quality management enough for competitive advantage, with examples from USA and the developing world	المنهج الوصفي	القدرة التنافسية	تحسين القدرة التنافسية	أهمية الجودة في تحسين القدرة التنافسية من خلال التنظيم والمبادرة

أهمية إدارة الجودة الشاملة	تحسين قدرة المصارف	إدارة الجودة	المنهج الوصفي	Implementing total quality in Banking.	Domingo, (1997).
أهمية كسب الزبون من خلال علاقة الإداريين معه	تحسين فاعلية الأعمال	رضا الزبون	المنهج التطبيقي	Customer acquisition and retention in European Wealth Management	Research and Markets, Guinness Centre (2006)
أهمية الدقة ورغبات الزبائن والاقتصاد في التكلفة.	تحسين فاعلية المنظمة	رضا الزبون	المنهج الوصفي	Creating the satisfied customer. Unisys Corporation.	Collins, and Orr,(2007)

المصدر: الباحثة اعتماداً على الدراسة المرجعية

تتوزع هذه الدراسات في مجموعتين عربية وأجنبية، نشرت في مجلات علمية محكمة، أو في أطروحات، أو في دراسات غير منشورة كما هو مبين في فهرس مراجع هذا الفصل.

الدراسات العربية: يمكن تصنيفها إلى عدة مجموعات:

- مجموعة تعالج: التنافسية في المنظمات بشكل عام تتضمن دراسة (أوهيبة جمال بشير) التي تناولت موضوع إستراتيجية الجودة التنافسية، ودراسة (بن عنتر عبد الرحمن) حول إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة.
- مجموعة تشمل: دراسة (الرويسي محمد حمد)، التي ركزت على قياس جودة الخدمة المصرفية لدولة قطر؛ ودراسة (الصرن رعد)، حول جودة الخدمة المصرفية من خلال طريقة جديدة مطبقة على بعض المصارف السورية والأردنية.
- دراسة: (الجريري صالح)، التي تربط بين التسويق، وجودة الخدمة، ورضا الزبون، على مثال المصارف اليمنية.
- مجموعة: عالجت موضوع العلاقة بين جودة الخدمة والقدرة التنافسية تضمنت: دراسة (أحمد محمد أبو بكر مكايي)، بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، على مثال المصارف المصرية، ودراسة (بريش عبد القادر)، حول جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

الدراسات الأجنبية: وتشمل:

- مجموعة: تعالج دور الجودة الشاملة في القدرة التنافسية عموماً (Al Dabal, 2001, 170)، وكذلك قدرة المصارف (Domingo, 1997).
- مجموعة: تعالج دور رضا الزبون في تحسين فاعلية الأعمال (Guinness Centre, 2006,)، أو المنظمة (Collins and Orr, 2007).

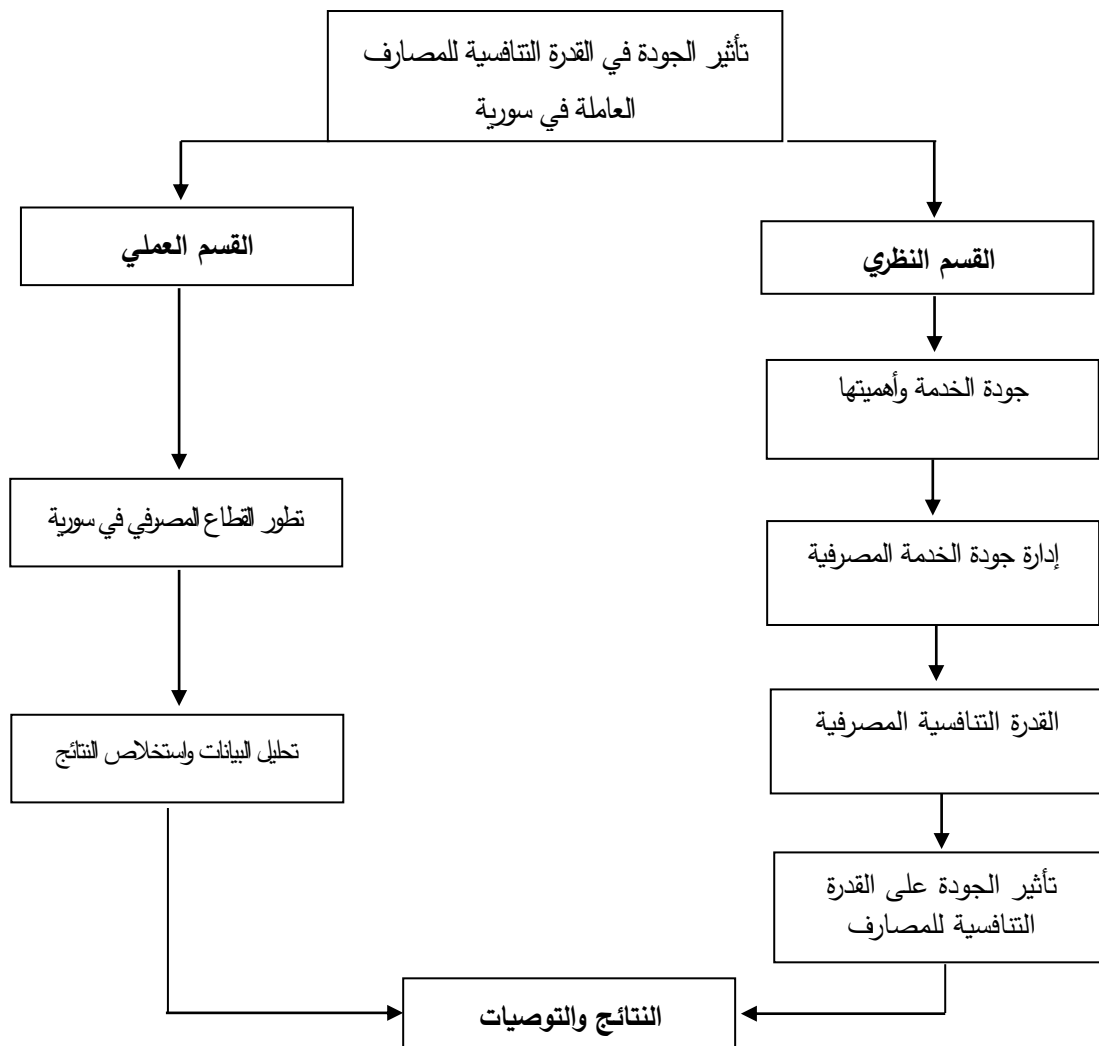
أما دراستنا هذه فهي تستكمل دراستي برش عبد القادر، وأحمد أبو بكر مكايي لأنها تتناول العلاقة بين جودة الخدمة والتنافسية في المصارف السورية كسابقتها التي تتعرض وتتمحور حول

المصارف في مصر والجزائر. لكن دراستنا تتفرد عنها بأنها تتمحور حول المصارف السورية، العامة منها والخاصة، مما يميزها ويكسبها أهمية غير مسبوقة.

١٥. الشكل العام لخطة البحث:

يوضح الشكل (٢) . مكونات خطة البحث موضوع الدراسة المنفذة. وهي مكونة من قسمين: نظري وتطبيقي بحيث أن القسم النظري يوجه إلى محتويات الاستبيان التطبيقي، ليصار إلى تحليل نتائج الدراسة واستخلاص التوجيهات والتوصيات.

الشكل رقم (٢): الشكل العام لخطة البحث



المصدر: من إعداد الباحثة.

مراجع الفصل التمهيدي

- ١ . أوهيبة، جمال بشير، (٢٠٠٥): استراتيجية الجودة التنافسية. Jamalohaeba @yohoo. Com.
- ٢ . بريش، عبد القادر، (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣.
- ٣ . الجريري، صالح (٢٠٠٦): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- ٤ . خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢): إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن.
- ٥ . رمضان، زياد ومحفوظ، جودة (١٩٩٦) : إدارة المصارف . دار المسيرة، عمان.
- ٦ . الصرن، رعد (٢٠٠٥): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق . سورية.
- ٧ . الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): تسويق الخدمات، دار وائل، عمان.
- ٨ . عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٠): البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها. الدار الجامعية الإسكندرية.
- ٩ . عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث، العدد ٦.
- ١٠ . الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢): نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر.
- ١١ . عبد المجيد، مازن (١٩٩٩): أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد ٦٥، العدد ٤، ص ٢١٧. ٢١٨ .
- ١٢ . عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان.
- ١٣ . المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان.
- ١٤ . مكاي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة، أكاديمية السادات، القاهرة.
- ١٥ . النعيمي، قاسم (٢٠١١): التنافسية واقتصاد المعرفة. المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق. ٩. ١٠ كانون الثاني.
١٦. Al Dabal, J.K.(2001)-Is total quality management enough for competitive advantage, with examples from USA and the developing world.Master MBA, University of Hull, 170 P.
١٧. Chorn, N.H. (1991) : Total quality management: Panacia orpifall. Interatinal of physical distrilbution and logistic management Vol. 21, No 8.
١٨. Collins, J. and Orr, Ch.(2007)-Creating the satisfied customer. Unisys Corporation, USA.
١٩. Domingo, R.T. (1997): Implementing total quality in Banking, RTD onlin.com.
٢٠. Evans, James R, and william M. Lindsay (2008) – The management and control of quality (7 th. edition). Thomson, south – western, Australia.
٢١. Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons (٢٠٠٨): service management for competitive advantage, Mc Craw – Hill, Inc . singaphore .

- ٢٢. Jones, R.D.(1998): The new management accounting system at Honeywell`s Micro Switch Division. In Christopher, W.F.(ed.),New Management Accounting ,Crisp Publications.
- ٢٣. Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) : Quality plailning and analysis: from product development through use. (3 edit.) Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore.
- ٢٤. Logothetis, N. (1992) : Management for Total quality, U.K: Practic Hall Ltd.
- ٢٥. Molyneux, ph. and N. Shamrouk (1999) : Finacial innovation, John wiley and sons, Chichester .
- ٢٦. Research and Markets, Guinness Centre (2006)- Customer acquisition and retention in European Wealth Management 2006, Dublin 8, Irland, 25 P.
- ٢٧. Saunders, A. (1994): Financial institutions management: A modern perspective Richard D. Irwin, Inc.

الجزء الأول

القسم النظري

الفصل الأول جودة الخدمة وأهميتها

١ . ١ مقدمة

١ . ٢ مفهوم الجودة وتطوره

١ . ٣ مفهوم الخدمة وجودتها ومعاييرها

١ . ٤ الخدمة المصرفية وجودتها

١ . ٥ قياس جودة الخدمة المصرفية

خلاصة

مراجع الفصل الأول

١. ١ مقدمة:

عرف مفهوم الجودة منذ القديم، وكان يعني الدقة والإتقان، كما كان يبدو من بناء الأهرامات والكنائس والمساجد والسدود وما عرف بعجائب الدنيا السبع. لكنه شاع أكثر منذ مطلع القرن العشرين وصار عاملاً هاماً في تسويق المنتجات والخدمات. وبرز عاملاً هاماً في عصر الانفتاح وتحرير التبادلات، عصر العولمة. فبرز دور جودة الخدمة كعامل هام في إيجاد حصة سوقية كبيرة وتحقيق قدرة تنافسية عالية، لاسيما في مجال العمل المصرفي الذي يتطلب خلق أوضاع تنافسية، واختيار آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية.

وقد ترافق هذا الانفتاح العالمي مع خطوات جريئة في سورية تمثل في الترخيص للمصارف الخاصة، ومنافسة المصارف العامة. الأمر الذي فتح التنافس بينها على مصراعيه من جهة، ومع الخارج من جهة ثانية. هنا برز دور هام لجودة هذه الخدمات لجذب الزبائن الذين يتوجهون حسب أدواقهم وقناعاتهم نحو المصارف التي تؤمن لهم خدماتهم بسرعة ولباقة، وبتكلفة أدنى، وجودة أعلى تضمن ولاءهم والتزامهم بها. وهكذا فإن جودة الخدمات المصرفية تؤسس لثقافة مصرفية تنافسية، تقوم على معايير تنافسية تثبت أقدام الأجدد والأقوى فيستمر وينمو ويتطور.

سنعرض إلى مفهوم الجودة، وتطور هذا المفهوم من خلال آراء وأفكار المختصين. ثم نتناول موضوع الخدمة من حيث المفهوم، ومقومات الجودة، والمعايير التي تحدد هذه الجودة. ثم ننتقل بعد ذلك إلى موضوع الخدمة المصرفية وجودتها، ونهني بخلاصة تلقي الضوء على أهم الأفكار التي تم تناولها.

١. ٢ مفهوم الجودة وتطوره:

تؤكد الأدبيات والدراسات على دور جودة الخدمة في التنافسية كعامل رئيس وهام (المحياوي، ٢٠٠٦، ٢٣، ٢٥، جودة، ٢٠٠٩، ١٩، ٢٠). وتؤكد هذا الدور في ظل نظام العولمة وفتح الباب على مصراعيه للتنافس الذي أبرز الجودة كعامل رئيسي في هذا التنافس (مارتين وهارالد، ١٩٩٨، ٢٩). وتجلى هذا الدور المتعاظم لجودة الخدمة عبر إدارة هذه الجودة (Juran, and Gryna 1993, 3 – 4)، و تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه (Rosenberg Jarred 1996, 57 – 60 ، الجريري، ٢٠٠٦) سواء أكان المنتج سلعة، أم برمجيات، أم خدمة. ثم تطور هذا المفهوم ليشمل الخدمات بأنواعها المختلفة وملاءمتها للزبون، الأمر الذي فرض ضرورة تحسينها بشكل مستمر، وإدارتها بشكل مناسب. فأدى ذلك إلى نشوء ما عرف بإدارة الجودة الشاملة (Bank, 1992، عقيلي، ٢٠٠٩، ١١ - ١٨). وهو المفهوم الذي لم يعد رهناً على خدمة بذاتها أو سلعة محددة، بل شاع حتى انتشر في المجالات كافة، وخاصة في الخدمات المصرفية (الخصيري، ١٩٩٦، ٢١٣، مركز البحوث العالمية والمصرفية، ٢٠٠١، ٤١). وذلك في ظل طغيان العولمة، وتحرير التجارة العالمية الأمر الذي فرض تنافساً شديداً بين المنظمات المصرفية العالمية في هذه السوق المفتوحة (صقر، ٢٠٠١، ٥، الصرن ٢٠٠٥، ٤٢٨).

يرى (Foster ٢٠٠٤، ٥١٨) أنه من الصعوبة إطلاق مفهوم واحد لمصطلح الجودة، نظراً لتعدد المفاهيم والآراء بحسب المفكرين وعلماء الإدارة والتسويق. وقد أدى التنافس بين التكتلات الاقتصادية العملاقة إلى بروز هذا المفهوم معياراً هاماً وأساسياً لدى المستهلك. ومن المقبول أن مفهوم الجودة ينطوي على قدرة المنتج، سلعة أو خدمة، على إشباع حاجات الزبون ومتطلباته. وهو حسب هذا التعريف يتضمن نوعاً من التكامل والتطابق بين مواصفات هذا المنتج أو الخدمة، وحاجات الزبون، والأهداف المرجو تحقيقها (زين الدين، ١٩٩٧، ١٥).

عموماً تتباين آراء المهتمين والمختصين حول مفهوم الجودة. فطبقاً (لفيشر، ١٩٩٦، ٥)، فإن الجودة تعبر عن درجة التألق والتميز من حيث الأداء الممتاز، وتمتع المنتج، خدمة أو سلعة، بخصائص ممتازة مقارنة مع المعايير المعتمدة من قبل المنظمة، أو من منظور الزبون. وهو بذلك يتوافق مع رؤية (فيبنوم، ١٩٩١، ٧) من حيث تفرد المنتج بالتميز بما يحقق رغبة الزبون. أما (كوان، ١٩٩٦، ٢٥ . ٣٢). فحددها بخمسة اتجاهات هي: قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم خدمة استثنائية، تقترب من الكمال، وتلبي حاجة الزبون، وقادرة على تغيير خدماتها بحسب العرض والطلب في السوق، وتستطيع تحقيق أرباح أكثر.

ويتضح أن هذا المفهوم قد يختلف من وجهة نظر كل من المنتج والزبون. فالأول يؤكد على جودة الإنتاج والمطابقة مع المعايير الموضوعية (خضير، ٢٠٠٢، ١٤، قاسم، ٢٠٠٥، ١٣ . ١٨)، والآخر يؤكد على تحقيق المنتج للغرض المقصود بسعر مناسب (عبد المجيد، ١٩٩٩، ٢١٧ . ٢١٨).

إن تحديد مضمون مفهوم الجودة يثير سؤالاً هاماً لا بد من الإجابة عنه، وهو: هل هو مفهوم موضوعي أم أنه مفهوم شخصي؟ وللإجابة عن هذا السؤال يحسن ملاحظة أن المفهوم الموضوعي يتعلق بالمنتج ذاته، بينما يتعلق الثاني بالزبون. وقد قام (جارفين، ١٩٨٨، ١٨) بتلخيص مفهوم الجودة باعتماد خمسة مداخل هي:

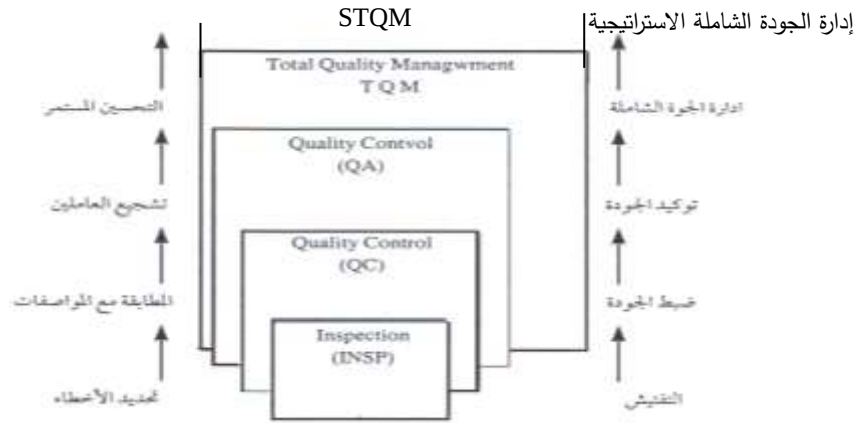
- ١ . الامتياز والانفراد بمنتج مميز بما يحقق رغبة الزبون.
- ٢ . المنتج الذي يلبي مواصفات ومعايير يمكن قياسها.
- ٣ . المنتج الذي يرى فيه الزبون ما يحقق متطلباته وتوقعاته أو يزيد.
- ٤ . والتصنيع الذي يقود إلى منتج خالٍ من العيوب.
- ٥ . القيمة التي تفترض ضمناً أسعاراً ملائمة.

وقد تعرض مفهوم الجودة إلى تطورات وسمت مساره منذ بداية تداوله منذ القرن التاسع عشر وحتى يومنا هذا. ويميز "جارفين"، كما يوضح الشكل رقم (١ . ١)، أربع مراحل في هذا المسار، ومرحلة استراتيجية إدارة الجودة الشاملة (الصيرفي، ٢٠٠٣، ٢٠٦ . ٢٠٧).

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة التفتيش أو المعاينة عن منتج جديد من خلال المواصفات والتصنيع، وقد عرفت بمرحلة التفتيش التي امتدت حتى أوائل القرن العشرين.
- المرحلة الثانية: وتعرف بمرحلة ضبط الجودة من خلال التركيز على حاجات الزبون وجودة المطابقة وامتدت من عشرينيات القرن العشرين حتى منتصفه.
- المرحلة الثالثة: وتعرف بمرحلة توكيد الجودة كمسؤولية أولية للمنظمة، وامتدت من خمسينيات القرن العشرين حتى الستينيات.

- مرحلة الرابعة: وعرفت بإدارة الجودة الشاملة أو الإدارة الاستراتيجية للجودة، والتي امتدت من الستينيات حتى الثمانينيات.
- المرحلة الخامسة: وهي مرحلة استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي ظهرت في الثمانينيات وما زالت مستمرة.

الشكل رقم (١.١) : المراحل الزمنية لتطور مفهوم الجودة.

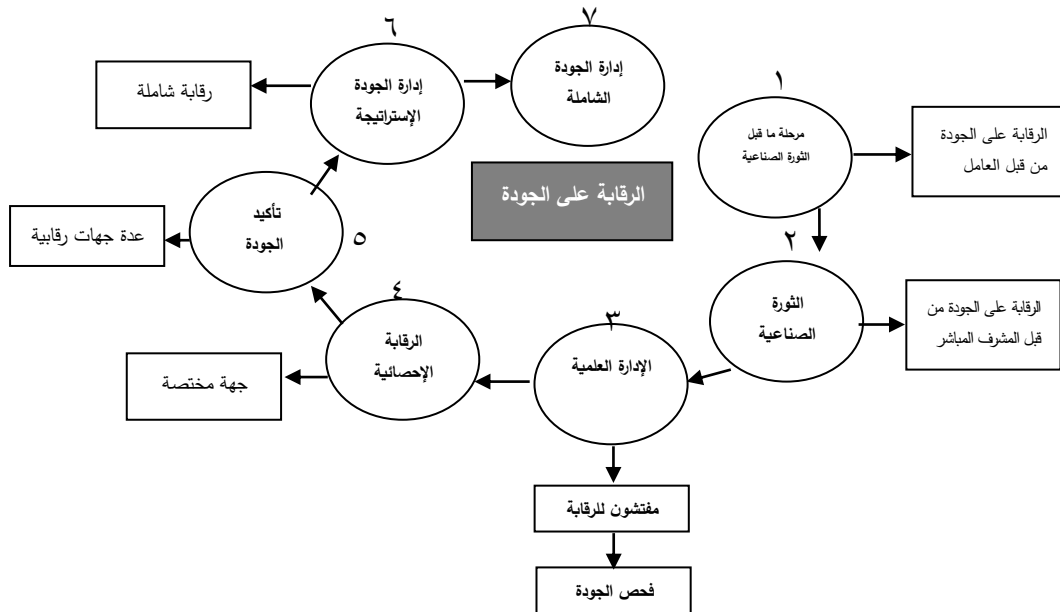


المصدر: قاسم نايف علوان، ٢٠٠٥، ص ١٣ . ١٨

- أما (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢١)، فيرى أن هذا المفهوم مرَّ بمراحل سبعة، موضحة في الشكل رقم (١).
(٢) أدناه.

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، حيث كان يسود مفهوم الورشة المملوكة من قبل رب العمل أو صاحب الورشة، والعمال الذين يقومون بتصنيع سلعة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون، الذي يتجاوب صاحب الورشة مع رغباته. وتتم الرقابة من قبل العامل مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

الشكل رقم (٢.١) : المراحل السبعة لتطور مفهوم الجودة.



المصدر: عقيلي عمر وصفي، ٢٠٠٩، ص ٢١

• مرحلة ما بعد الثورة الصناعية حيث أحدثت الثورة تغييرات أهمها: إحلال المصنع محل الورشة، زيادة عدد العمال، كبر حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة الذي أدى إلى ارتفاع الجودة. وحل مشرف للتدقيق على الجودة بدلاً من العامل.

• الإدارة العلمية وقد ظهرت في مطلع القرن العشرين، وتركزت على دراسة الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال تقليل الهدر. وهي المرحلة المعروفة بفحص الجودة حيث ظهر مفهوم المفتش بدلاً من المشرف، إذ تتم المطابقة بين معايير عدة مسبقة مع جودة المنتج المنجز. وقد ركزت على المخطئ لمعاقبته فعرفت بالمرحلة البوليسية.

• المرحلة الرابعة: مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة بسبب تزايد حجم المنتج ويعتبر ديمينج رائد هذه الرقابة الإحصائية.

• المرحلة الخامسة أو مرحلة تأكيد الجودة. وقد رأت النور في الستينيات من القرن الماضي، وتعتمد على جودة خالية الأخطاء Zero Defects عبر ثلاثة أنواع من الرقابة: الرقابة الوقائية (اكتشاف الخطأ قبل وقوعه)، الرقابة المرحلية (الرقابة بعد كل مرحلة)، والرقابة البعدية وتهدف إلى التأكد من الجودة بعد الانتهاء من تصنيع السلعة.

• المرحلة السادسة أو مرحلة استراتيجية إدارة الجودة (SQM) والتي فرضتها دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات أو المنظمات. وتتخلص بالعمل على رضا الزبون، واعتبار الجودة مسؤولية الجميع، وتحقيق الجودة في كل شيء.

• المرحلة السابعة وتعرف بمرحلة إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي ظهرت بعد عام ١٩٨٠ وما زالت مستمرة حتى يومنا هذا.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فيعكس فلسفة إدارية حديثة يعبر عنه بنظام إداري شامل قائم على إحداث تغييرات جذرية تشمل الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية ونمط القيادة. تهدف هذه الفلسفة إلى تحسين وتطوير المنظمة بشكل مستمر للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة تحقق أعلى درجة رضا الزبون. كل ذلك على قاعدة العمل الصحيح دون أخطاء. فإدارة الجودة الشاملة هي نهج متكامل لخدمة الزبون.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، متضمناً جودة العمليات، والمنتج، ويؤكد على تشجيع العمل الجماعي للعاملين، مع التركيز على الزبائن، مستهلكين وموردين.

بدأ هذا المفهوم مع أبو الجودة العالم (ديمنج، ١٩٨٦، ٦ . ١٤)، الذي أدخل مفهوم الرقابة الإحصائية أثناء عمله في اليابان بدءاً من العام ١٩٣١. وأقام فلسفته على المبادئ الأربعة عشر التي يلخصها الجدول رقم (١ . ١).

كما أنه حدد الأمراض القاتلة للمنظمة والتي عرفت بالأمراض السبعة القاتلة والتي تشمل: تحاشي غموض الأهداف بقصد التحسين المستمر والتركيز على الأرباح في المدى القصير،

جدول رقم (١ . ١): مبادئ ديمنج في الإدارة الشاملة

المبدأ	المضمون
١	تحديد ونشر أهداف وأغراض المنظمة.
٢	تبني الفلسفة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة.
٣	عدم الاعتماد على الفحص الكلي.
٤	الاعتماد على جودة المواد بدلاً عن السعر الأقل.
٥	تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار.
٦	الاهتمام بالتدريب.
٧	إيجاد القيادة الفعالة.
٨	القضاء على الخوف.
٩	تفعيل مفهوم فريق العمل.
١٠	تجنب النصائح والشعارات الجوفاء.
١١	تجنب تحديد كميات العمل بالأرقام للعاملين.
١٢	عدم التباهي وتميز العاملين بالتواضع.
١٣	تشجيع التعلم والتطوير الذاتي.
١٤	إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التمويل.

المصدر: ديمنج ١٩٨٦، ص ١٤ . ٦

وعدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء العاملين وتخويفهم، والتغييرات الكثيرة في الإدارة، والإدارة على أساس الكم فقط، وعدم بناء نظام الجودة للمنتجات منذ الخطوة الأولى، والتكاليف المبالغ بها وغير الضرورية في مجال ضمان المنتج والاستشارات والأمور القانونية.

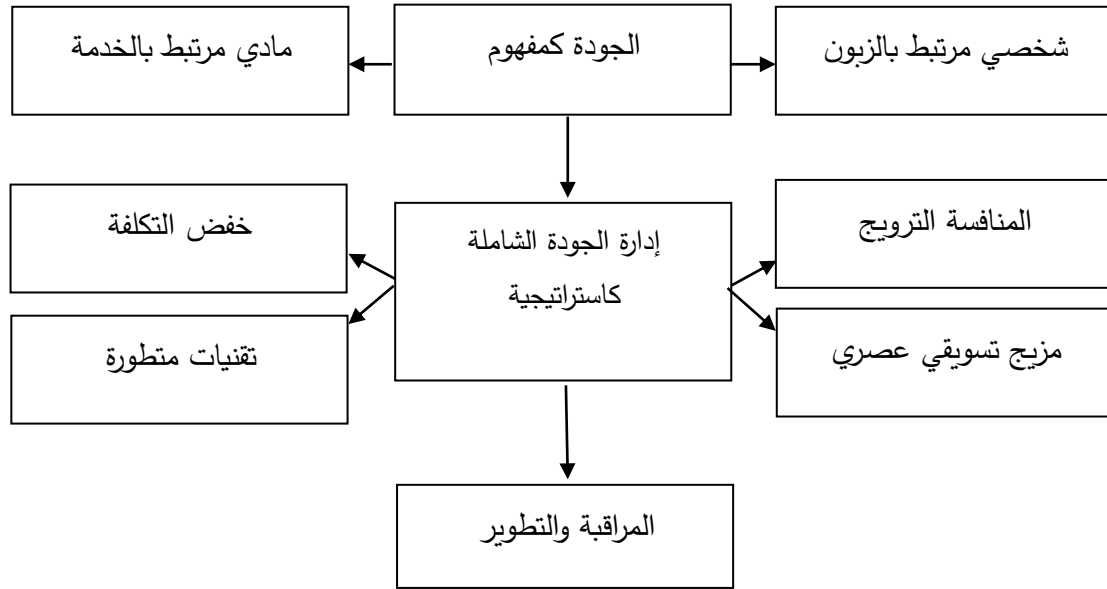
تلا ذلك أفكار (جوران، ١٩٩٣، ٣ . ٤)، الذي أسهم في ثورة الجودة في اليابان منذ عام ١٩٥٤ مؤكداً على ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار وربط ذلك بتغيير الثقافة التنظيمية للمنظمة وحل المشكلات بأسلوب علمي، واختيار الحل الأفضل، الأقل سلبية والأكثر إيجابية. وربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة.

أما (كروسبي، ١٩٩٢، ١٩)، فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفريّة مخالفاً فكرة المستويات المقبولة للجودة، والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب، كما ربط بين الجودة والأرباح المحققة، وأكد على دور القيادة العليا في دعم الجودة.

ويعتبر (ايشيكاوا، جودة، ٢٠٠٩، ١٩ . ٢٠)، الأب الروحي لحلقات الجودة، التي تقتصر على مجموعات صغيرة من العاملين يجتمعون بشكل تطوعي لمناقشة مشاكل الجودة في العمل وحل المشاكل. وأكد على أهمية التدريب والتعليم في زيادة معارف العاملين. وهناك كثيرون قدموا أفكاراً أثرت وأغنت مفهوم إدارة الجودة الشاملة أمثال جابونسكي، جارفين، فينبوم، وغيرهم (Chorn, 1991, 18).

انطلاقاً من مفهوم الجودة، المرتبط بالزبون والمنتج، والمتغيرات المؤثرة فيه، المتمثلة في الإدارة الاستراتيجية، وما يرتبط بها من منافسة، وترويج، وخفض التكلفة، واعتماد تقنيات متطورة، ومزيج تسويقي عصري، مع استمرار المراقبة والتطوير، يمكن اقتراح مقارنة بين الجودة كمفهوم، وإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية كما في الشكل رقم (١ . ٣).

الشكل رقم (١ . ٣): مقارنة للعلاقة بين الجودة كمفهوم وإدارة الجودة الشاملة كاستراتيجية



المصدر: الباحثة بناءً على الدراسة النظرية

٣ . ١ مفهوم الخدمة وجودتها ومعاييرها:

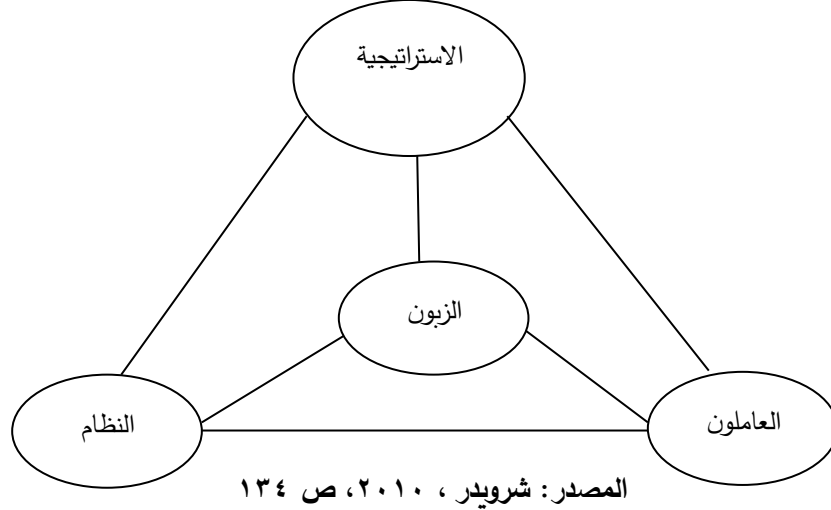
يجمع المختصون أن الخدمة عموماً هي أداء غير ملموس، تتطلب إدارة جيدة ومراقبة مستمرة (1, Logothetis, 1992, 153 – 176, Evans, and Lindsay, 2008). وفيما يلي سنلقي الضوء على مفهوم الخدمة، وجودتها، ومعاييرها.

١ . ٣ . ١ مفهوم الخدمة:

تتعدد مفاهيم الخدمة بسبب تنوعها، ولكنه يوجد اتفاق على أن الخدمة هي عمل غير ملموس، ولكن يتم الشعور بنتائجها بعد الحصول عليه. ويظهر ذلك من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين مقدم الخدمة والزبون، كما يرى كل من (Norman, ١٩٨٤، ٣٠)، و (James, ١٩٩٦، ٩٧). هذا يعني أن الخدمة تتطلب توفر عنصرين لازمين هما: مقدم الخدمة والزبون. كما يتطلب ذلك عناصر أخرى

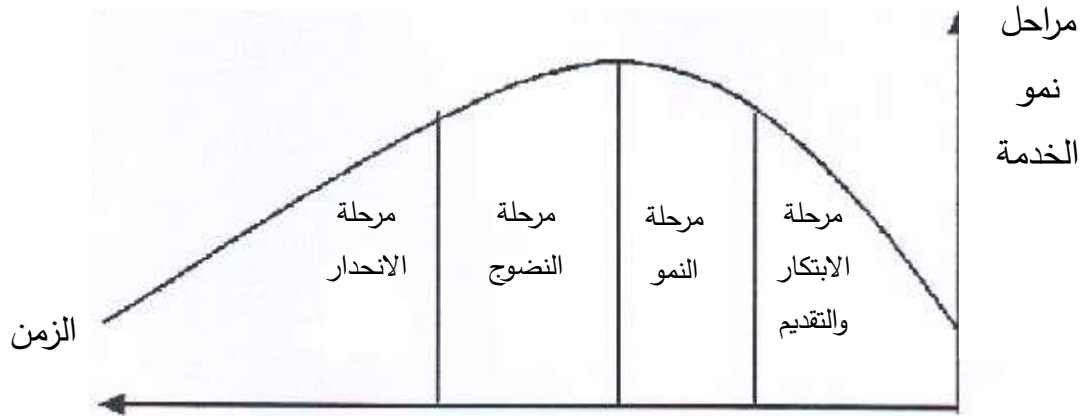
مثل: المعدات، الموقع، الأجهزة والمواد، التي تساعد في إنجاز الخدمة. ويجب أن يتوفر لكل ذلك إدارة ناجحة تستطيع إقامة تمازج وتناغم بين العناصر المشار إليها. وقد مثل (شرويدر، ٢٠١٠، ١٣٤)، كل هذه العوامل بمثلث الخدمة الموضح في الشكل رقم (١ . ٤)، الذي يتكون من أربعة عناصر هي: الاستراتيجية التي تعكس الرؤية أو الفلسفة، الزبون الذي يمثل من وجهة نظر المنظمة قلب المثلث، النظام المتمثل بالإجراءات المستخدمة، وأخيراً العاملون.

الشكل رقم (١ . ٤): مثلث شرويدر (١٩٨٩) للخدمة



يتميز الخدمة بطبيعة مختلفة لا يدركها إلا مورد الخدمة والزبون. وهذه الطبيعة تتصف بما يلي:

- ذات درجة عالية من التفاعل بين المورد والزبون. مما يخلق مصاعب في إدارة عمليات الخدمة بسبب عدم ملموسيتها وصعوبة تخزينها.
 - تتطلب تواصلاً بين الزبون ومورد الخدمة لأن هذه الخدمة غير قابلة للنقل.
 - وتتميز الخدمة بدورة حياة تتكون من أربعة مراحل هي: الابتكار والتقديم، النمو، النضوج، والانحدار كما هو موضح في الشكل رقم (١ . ٥) (الضمور، ٢٠٠٨، ٥٧ . ٦٣).
- الشكل رقم (١ . ٥): مراحل دورة حياة الخدمة.



في مرحلة ابتكار الخدمة وتقديمها لأول مرة، أو بعد تغييرها يسعى موردوها إلى كسب قبول السوق بالاعتماد على ميزتها، ويقوم الإعلان بدور هام أيضاً. وفي مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة وتظهر تدفقات نقدية إيجابية لكن ذلك يترافق بمنافسة مع خدمات المصارف (المنظمات) المنافسة الأخرى، مما يتطلب جهوداً لإقناع الزبون بالعلامة التجارية. أما مرحلة النضوج فهي تعكس بداية الهبوط البطيء وازدياد حدة المنافسة وطموح المنظمات ذات المستوى المنخفض. وأخيراً في مرحلة الانحدار ينخفض مستوى الخدمة المقدمة بسبب ظهور خدمات جديدة مما يتطلب مصارحة الزبون للاستمرار كزبون يطلب هذه الخدمة، وتشهد هذه المرحلة انخفاضاً في الأرباح ورأس المال.

٢.٣.١ جودة الخدمة:

يصعب تعريف جودة الخدمة بدقة. لأن التعريف الذي قد يكون مناسباً لخدمة قد لا يكون مناسباً لخدمة أخرى، بحيث يصعب التعميم. ويعود ذلك لخصائص الخدمات قياساً مع السلع. وبشكل عام يجمع الباحثون على أن جودة الخدمة هي: معيار درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها (الحداد، ١٩٩٩، ص ٥٦). والشكل رقم (٦.١) يوضح هذا المفهوم.

الشكل رقم (٦.١): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: الحداد عوض بدير، ١٩٩٩، ص ٥٦

ويعبر عن ذلك رياضياً كالتالي: جودة الخدمة = الجودة الفعلية المدركة . الجودة المتوقعة لمستوى الخدمة. وهذه المعادلة تعكس ثلاث مستويات: . الخدمة العادية حيث يتساوى طرفا المعادلة. . الخدمة الرديئة حيث تكون الجودة الفعلية أدنى من الجودة المتوقعة. . الخدمة المتميزة تتجاوز فيها الجودة الفعلية توقعات الزبون.

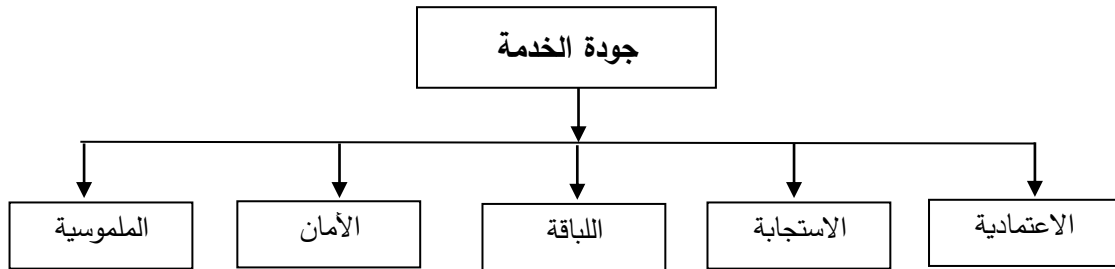
ويمكن التمييز عموماً بين جودة الخدمة القائمة على طبيعة الخدمة، وهي مرتبطة بأبعاد جودة الخدمة الفنية والوظيفية، وانطباع الزبائن أو ما يعرف بالبعد الذهني، وجودة الخدمة القائمة على عملية أداء الخدمة أو ما يعرف بالفجوة بين المنظمة وجمهورها، وأخيراً الجودة القائمة على الزبون لأن الهدف النهائي للمنظمة أو الخدمة هو إسعاد الزبون.

٣.٣.١ معايير جودة الخدمة:

يجمع أغلب الباحثين على أن هناك عشرة معايير لجودة الخدمة أوجزها (Parasurman and al، ١٩٨٥، ٤٠ - ٥٠) بما يلي:

- الاعتمادية أو الموثوقية Reliability وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بسرعة ودقة. وفيما يتعلق بالخدمة المصرفية فتعني إمكانية إنجاز المصرف لعملياته وأهدافه في فترة زمنية محددة بدون أخطاء وعيوب. ويتضمن ذلك منع فشل الأداء المصرفي. وفي حال وقوعه لا بد من معرفة أسبابه لزيادة المقاومة لحدوث أي أخطاء أو عيوب مستقبلية.
 - الاستجابة Responsiveness وهي المرونة في تلبية احتياجات الزبائن الجديدة أو الطارئة.
 - الجدارة Competence وتتعلق بجدارة العاملين ومهارتهم.
 - الوصول للخدمة بسهولة Accessibility، زماناً ومكاناً.
 - المصداقية Credibility وهي الالتزام والثقة بالخدمة ومقدميها.
 - الأمان Security المتمثلة بخلو الخدمة من المخاطر.
 - الاتصال Communication، من خلال قنوات اتصال واضحة ونقل المعلومات للزبائن بسهولة وسرعة.
 - فهم الزبون Understanding the Customer من خلال الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون والاهتمام الشخصي به.
 - الملموسية Tangibles وتبدو من خلال التسهيلات عبر التجهيزات والأفراد ووسائل الاتصال.
 - اللباقة Courtesy وتتمثل بالمعاملة الودية مع الزبون.
- وقد تم تقليص هذه المعايير إلى خمسة يوضحها الشكل رقم (٧.١) (العجاردة، ٢٠٠٥، ٣٣٣).

الشكل رقم (٧.١): معايير الجودة



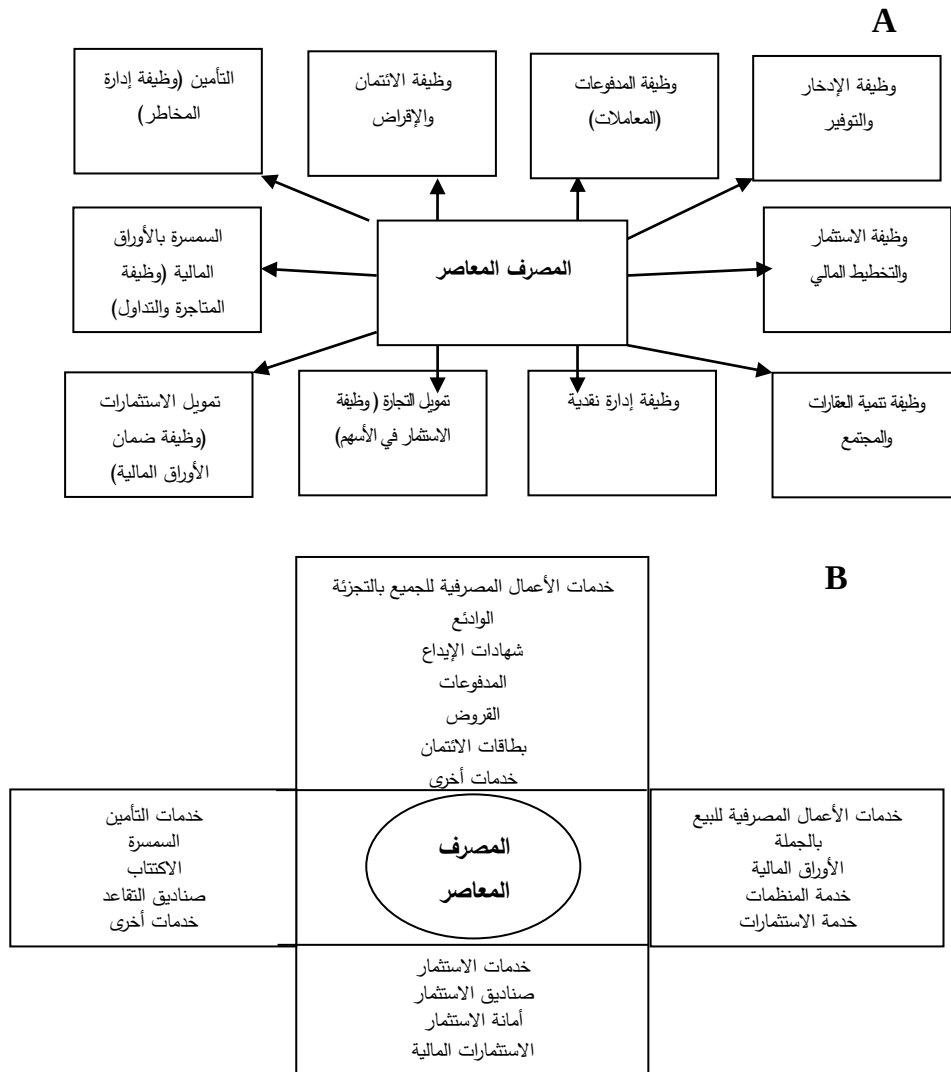
المصدر: العجاردة تيسير، ٢٠٠٥ ص ٣٣٣

١. ٤ الخدمة المصرفية وجودتها:

كانت الخدمات المصرفية تتمحور، حتى وقت قريب، حول عمليتين اثنتين هما: الودائع والقروض. ولكن هذا المفهوم تطور بشكل واسع ليشمل خدمات كثيرة جعل من المصارف عاملاً هاماً في الاقتصاد لأية دولة حديثة، بل أنه عنصر هام من عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يرى كلٌّ من (Saunders ، ١٩٩٤ ، ٢١٤) ، و (رمضان ومحفوظ ، ١٩٩٦ ، ٣) ، أن مفهوم المصرف وكذلك وظيفته تطوراً منذ نشأته حتى يومنا هذا، إذ تحول إلى منظمة مالية تقدم طيفاً واسعاً وكبيراً من الخدمات، وصارت وعاءً لتجميع الأموال واستثمارها. ويوضح الشكل رقم (٨ . ١) رؤية كلٍّ من (عبد الحميد، ٢٠٠٠ ، ٨٥)، و (Rose ، ٢٠٠٢ ، ٤)، للخدمات المصرفية العصرية.

الشكل رقم (٨ . ١): المجالات الخدمية للمصرف المعاصر



المصدر: A ، Rose ، ٢٠٠٢ ، p.8 ، B ، عبد الحميد عبد المطلب ، ٢٠٠٠ ، ص ٢١

يمكن القبول مع (Kotler and Armstrong ، ٢٠٠٩ ، ٦٦) ، بتبسيط مفهوم الخدمة المصرفية، رغم إشكاليته، بأنه ينطوي على أنشطة غير ملموسة، ومنافع ورغبات يقدمها طرف (مخدم) إلى طرف آخر (مخدم)، وهي تختلف عن السلعة، إضافة إلى طبيعتها غير الملموسة، بأنه لا يمكن تملكها. فتحويل مبلغ عبر بنك لا يفضي إلى تملك للبنك أو أسهم فيه، وإنما تحقيق إشباع ورضا عبر هذا الإجراء.

وبخلاف الخدمات الأخرى فإن الخدمات المصرفية تتميز بخصائص تتفرد بها، حددها (Molyneux and Shamrouk، ١٩٩٩، ٣٦. ٣٩)، كما يلي:

- اللا ملموسية Intangibility: إذ أن هذه الخدمات ليس لها وجوداً مادياً ملموساً، وإنما تظهر للعيان. ومن هنا تتجلى مهارة المصارف في تسويق خدماتها.
 - التلازمة والتكاملية Inseparability and Complementarity: فهي خدمات تنتج وتوزع آنياً. وهذا يعطي للعامل الشخصي أهمية بالغة، أي لمقدم الخدمة بسبب محدودية قنوات التوزيع.
 - عدم التجانس (الاختلاف والتنافر) Inconsistency، نظراً لصعوبة وضع معايير نمطية موحدة لتقديم الخدمة من خلالها، وصعوبة التأكد من نوعية تقديمها، لأن تقديم الخدمة ليس نمطياً.
 - الزوال والفناء Perish ability: فالخدمة لا يمكن تخزينها، وتخضع لتذبذبات الطلب. الأمر الذي يتطلب انتشارها الجغرافي واعتماد الصيرفة الإلكترونية لاسيما في مجال التجارة الإلكترونية كي تستطيع الوصول إلى الزبائن وتسويقها.
 - الملكية Ownership: يمكن استخدام الخدمة ولا يمكن امتلاكها، مما يفترض توازناً بين النمو (الأمان) والتراجع (المخاطر)، فيغلب الإيداع عند النمو، والإقراض عند التراجع.
- وقد أوضحنا سابقاً معايير جودة الخدمة، وهي صالحة للتطبيق على جودة الخدمة المصرفية، ولكنها تظهر في الخدمات المصرفية من خلال العلاقات والصلات مع الزبائن والانتشار الجغرافي، والموثوقية والأمان، وبشكل خاص انعدام الفروق بين الخدمة الفعلية والخدمة المتوقعة (غياب الفجوة).

وقد حظيت الخدمات المصرفية بعوامل عديدة ساعدت على ترويجها وانتشارها تكمن في العولمة، وتقنياتها التي حققت فوائد هامة مثل الشفافية، وفرص التميز، والتواصل مع الزبائن وجذبهم، وقدرات المصارف على الاتصال، والمنافسة التي تولد بيئة ملائمة عبر قوانين وتشريعات مالية مساعدة. يضاف إلى ذلك التحرر من القيود الإدارية وضرورة توفر شبكات الاتصالات وغيرها.

١. ٥ قياس جودة الخدمة المصرفية:

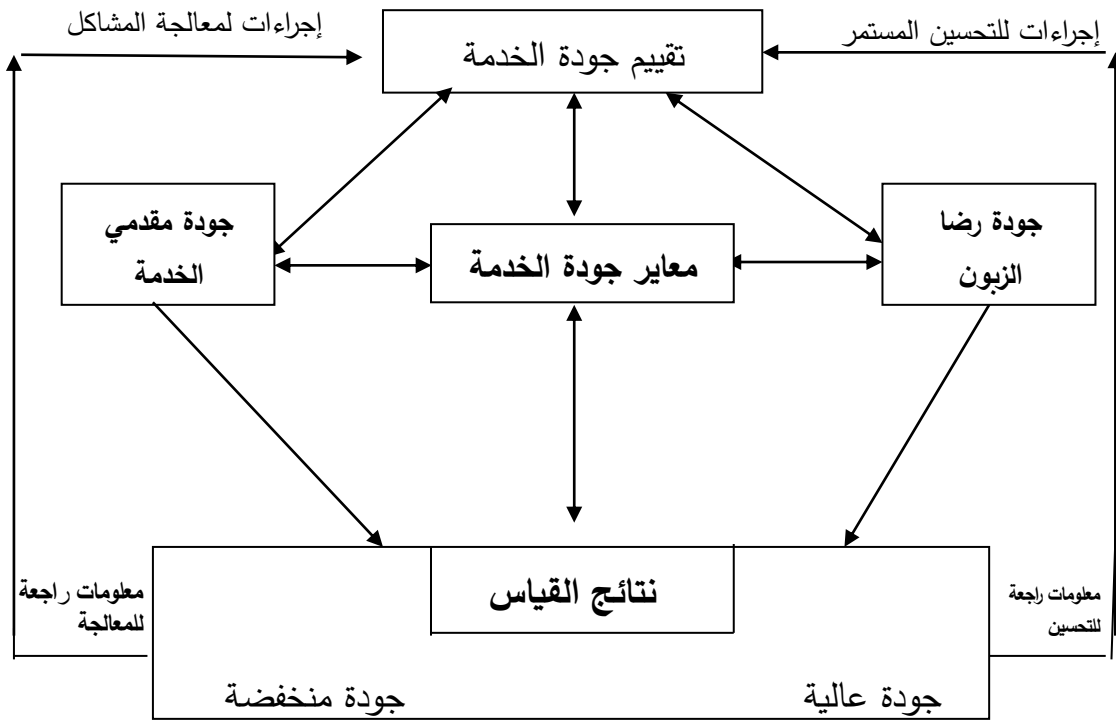
تتفرد الخدمات عن السلع بخصائص وميزات تجعلها ذات خصوصية إن على صعيد الإدارة والتسويق (Kotler and Armstrong, 2009, 66) أو، على صعيد الاستراتيجيات، مما يفرض اعتماد أساليب نوعية لقياس جودتها (الرويسي، ٢٠٠٢، ٦٢).

تحتوي الأدبيات الإدارية طرائق عديدة لقياس جودة الخدمة المصرفية تستند إلى المعايير التالية:

- الشكاوى: Complaints وتتمثل بعدد الشكاوى التي يتقدم بها الزبائن خلال فترة محددة، فكلما زادت هذه الشكاوى عنى ذلك أن مستوى الخدمة لا يتوافق مع رغبات الزبائن. ولما كان الزبون على اتصال مباشر مع المنظمة، فإن شكواه تفيد المنظمة في تجنب الأخطاء والعيوب مستقبلاً.
- الرضا: Satisfaction وهو مقياس معتمد لأنه يقوم على ردود فعل الزبائن. إذ يتم التعرف على نقاط القوة لتحسينها ونقاط الضعف لتجنبها.

- الفجوة: وهو مقياس هام يمثل الفرق بين التوقع والإدراك الحقيقي للزبون من خلال المعادلة التالية: جودة الخدمة = التوقعات - الإدراكات. وفي ضوء هذه المعادلة، يميز (العلاق ومحمود، ٢٠٠٢، ٣١ . ٣٢)، بين خمسة فجوات، كما سنوردها لاحقاً، وهي.
- الأداء الفعلي: الذي يعني جودة الخدمة (جودة الخدمة = الأداء الفعلي) ويتميز ببساطته وسهولته.
- القيمة: Value وتعتمد على العلاقة بين المنفعة والسعر طبقاً لارتباط المنفعة بالقيمة، ومن ثم بالسعر. ويوضح الشكل رقم (٩ . ١) نموذجاً لتقييم جودة الخدمة، حسب رؤية (المحياوي، ٢٠٠٦، ٢٣).

الشكل رقم (٩ . ١): نموذج لتقييم جودة الخدمة



المصدر: المحياوي ٢٠٠٦ ، ٢٣ .

يعتبر نموذج الفجوات المعبر عنه بالرموز الثلاثة (PZB) نسبة إلى مؤلفيه الثلاثة (Paeasuraman, Zeithmal, Berry, 1988, 12 - 40) من أهم الدراسات في مجال تقييم الجودة. ويعتمد هذا النموذج على المعايير التالية: الاعتمادية، سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم الزبون، المكونات المادية (التقانة). ومن المعروف أن هذه المعايير قد اختصرت إلى خمسة هي: الملموسية، الأمان، اللباقة، الإستجابة، والاعتمادية التي سبق الإشارة إليها. ويوضح الشكل رقم (١٠ . ١) نموذج جودة الخدمة بالاستناد إلى تحليل الفجوة. يوضح هذا النموذج فجوات خمس تعيق إدارة الجودة الشاملة يجب تحاشيها، وهي:

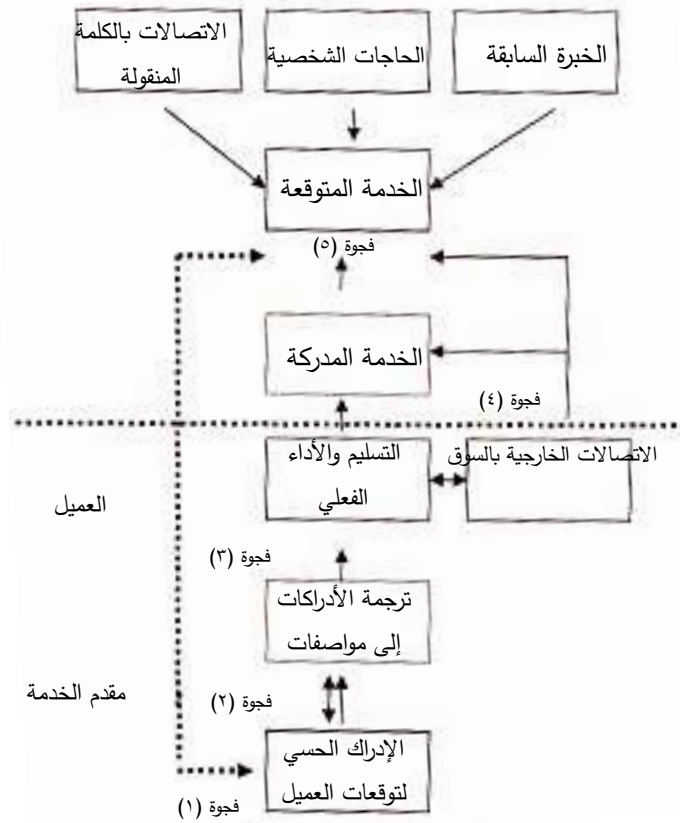
- الفجوة بين إدارة المنظمة وتوقعات الزبون.

- الفجوة بين إدراك المنظمة ودرجة دقة مواصفات الجودة.
- الفجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة.
- الفجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق.
- الفجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة.

باختصار تقاس جودة الخدمة بمدى تلبية توقعات الزبائن. فإذا ما اتفقت هذه الخدمة مع احتياجاتهم وتوقعاتهم أو تفوقت عليها عدت جيدة (مكاوي، ٢٠٠١، ٢٧). وجودة الخدمة هي مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتتوافق مع توقعات العملاء، والجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل. وكلما كان هذا الفرق كبيراً ابتعدت الخدمة عن جودتها الفعلية. ولا شك أن تحقيق الجودة هو هدف أساسي للبنك يحقق له زيادة في الأرباح، ونمواً كبيراً، واستمرارية في السوق وخاصة القدرة على المنافسة.

وهكذا فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة مع توقعات الزبون لأبعاد جودة الخدمة، ومدى توفر هذه الأبعاد، وكلما ابتعدت هذه التوقعات عن الجودة الفعلية كانت درجة الجودة ضعيفة، وانعكس بالتالي ذلك على مستوى رضا الزبون.

الشكل رقم (١٠ . ١) : نموذج جودة الخدمة استناداً إلى تحليل الفجوة



Source: Paeasuraman, Zeithmal, Berry, 1988,pp 12 – 40

وبالعودة إلى نموذج Parasuraman فقد تم التمييز بين عدة أنواع من الجودة كقياس جودة الخدمة المصرفية، كما هو مبين في الجدول رقم (٢٠١).

جدول رقم (٢٠١) : أنواع الجودة وميزاتها

نوع الجودة	ميزاتها	درجة الجودة
الجودة المتوقعة	تمثل توقعات العميل لجودة الخدمة اعتماداً على احتياجات العميل وتجارب وثقافته واتصاله بالآخرين	جيدة
الجودة المدركة من قبل الإدارة	تمثل إدراك المصرف لاحتياجات وتوقعات العملاء	الفرق بين توقعات الزبون والمصرف
الجودة المروجة	تمثل تعهدات المصرف للعملاء من خلال المزيج الترويجي	الجودة التي التزم بها المصرف
الجودة الفعلية	تمثل الدقة طبقاً للمواصفات التي حددها المصرف وتتوقف على مهارة العاملين	الفرق بينها وبين الخدمة المروجة
الجودة المدركة	تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلية	إذا اختلفت عن الخدمة المتوقعة كانت الخدمة ضعيفة الجودة

Source:Paeasuraman, Zeithmal, Berry, 1988

خلاصة:

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للجودة وإدارتها الشاملة، وتحليل مفهوم الخدمة كنوع خاص من المنتج مع التركيز على الخدمة المصرفية، جوهر وروح موضوع بحثنا هذا الذي يتعرض لجودة الخدمة وتأثيرها على رضا الزبون في المصارف العاملة في سورية.

بدا من خلال الأدبيات المتوفرة، أن الجودة تبدو مفهوماً موضوعياً، يكمن في المنتج أو في الخدمة بغض النظر عن رؤية الزبون. وبالنسبة لآخر تبدو مفهوماً شخصياً يتعلق بالزبون. لكن منتجاً أو خدمة لا معنى لها دون زبون، والزبون ليس بزبون دون خدمة أو سلعة، وبالتالي فإن الجودة هي مزيج خدمة - زبون. ولكن هذا المزيج يحتاج إلى ملطفات ومقبلات إذا جاز التعبير، وهذه وتلك تكمن في اللباقة أو صناعة اللباقة، التي تنصدر أدوات الترويج سواء المباشرة، بالاتصال مع الزبون، أو غير المباشرة، بالطرائق السمعية البصرية. الإعلان.

وتأتي الخدمات المصرفية في مقدمة الخدمات التي تعرض نفسها حاجة عصرية ضاغطة. إذ لم تعد هذه الخدمات تقتصر على الإيداع والقروض، لكنها تطورت حتى شملت جميع مناحي الحياة بحيث تكاد تلامس معظم مرافق الحياة اليومية، وتتغلغل في الخدمات البشرية كافة. الأمر الذي دعا المفكر والمختص إلى التفتيش عن آليات ومعايير تروج لهذه الخدمة التي تشهد تنافساً شديداً يجتاز الحدود والمسافات. وهذا يتطلب حسن إدارتها، والتخطيط لها. وهو ما سيشكل مادة الفصل الثاني الذي يتناول إدارة جودة الخدمة المصرفية.

مراجع الفصل الأول

١. الجريري، صالح (٢٠٠٦): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
٢. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان.
٣. الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة.
٤. خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢): إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن.
٥. الخضير، محسن أحمد (١٩٩٦) : التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٦. رمضان، زياد ومحفوظ، جودة (١٩٩٦) : إدارة المصارف . دار المسيرة، عمان.
٧. الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢) : نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر. ص. ٦٢.
٨. زين الدين، فريد (١٩٩٧): الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الأول.
٩. الصرن، رعد (٢٠٠٥): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق . سورية.
١٠. صقر، عمر (٢٠٠١): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
١١. الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): تسويق الخدمات، دار وائل، عمان.
١٢. عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٠): المصارف الشاملة: عملياتها وإدارتها. الدار الجامعية الإسكندرية.
١٣. العجارمة، تيسير (٢٠٠٥) : التسويق المصرفي. دار الحامد، عمان.
١٤. عبد المجيد، مازن (١٩٩٩): أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد ٦٥، العدد ٤.
١٥. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان.
١٦. العلاق، بشير ومحمود، أحمد (٢٠٠٢): استخدام نموذج الفجوات لتغيير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. دار الوراق . عمان. ص ص ٣١ . ٣٢.
١٧. قاسم، نايف علوان (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الازو ٩٠٠١ . ٢٠٠٠ دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان.
١٨. مارتين، هانس بيتر، وهارالد، شومان (١٩٩٨) : فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، الكويت.
١٩. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
٢٠. مركز البحوث العالمية والمصرفية (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة في المصارف. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. المجلد التاسع، العدد الثالث.
٢١. المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان.

٢٢. مكايي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة أكاديمية السادات، القاهرة.
٢٣. Bank, Johon (1992): The essence of total Quality management. Prentice International, Ltd. UK.
٢٤. Chorn, N.H. (1991) : Total quality management: Panacia orpifall. Interatinal of physical distrilbution and logistic management Vol. 21, No 8.
٢٥. Crosby P.B (1992): Quality is free: The art of making quality certain. New York. Signet books.
٢٦. Deming, E. (1986): Quality management. The Strategic and Competitine Edg. Free Press, Ny.
٢٧. Evans, James R, and william M. Lindsay (2008) – The management and control of quality (7 th.edition). Thomson, south – western, Australia.
٢٨. Feigenbaum, A.(1991): Total Quality Control. New York. Mc. Grow – Hill.
٢٩. Fisher, Barry (1996) : Installing implement the document at loughbrangh university, UK.
٣٠. Foster, S. Thomas (2004) : Managing Quality. An integrative approach. interational Edition.
٣١. Garvin David (1988): Manegement Quality: The Strategic and competitive review.
٣٢. James, p. (1996): Total Quality Management: An introduction text. Perntice Hall Inc.
٣٣. Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) : Quality plailning and analysis: from product development through use. (3 edit.) Mc. Grow – Hill, Inc, sngapore.
٣٤. Kotler, P. & G. Armstrong, (2009): Principles of marketing services. Edition prentice Hall.
٣٥. Kwan, Paule (1996): Application of total Quality management in education Retrospect and prospect. The interational journal of education management. Vol 10, n.5.
٣٦. Logothetis, N. (1992) : Management for Total quality, U.K: Practic Hall Ltd.
٣٧. Molyneux, ph. and N. Shamrouk (1999) : Finacial innovation, John wiley and sons, Chichester .
٣٨. Norman R. (1984): Service management strategy and Leadership in service Business. Mc, Grow Hill, New York.
٣٩. Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1985: A conceptual model of service Quality and its Implications for feutuer resareh, Journal of Marketing.
٤٠. Rose ,P.S. (2002) : comercial Bank management. Mc. Grow – Hill. companie Inc ° th. ed. Boston.
٤١. Rosenberg Jarred (1996): Five myths about costumer satisfaction Quality. Progress 29, n. 12.
٤٢. Saunders, A. (1994): Financial institutions management: A modern perspective Richard D. Irwin, Inc.

الفصل الثاني

إستراتيجية إدارة جودة الخدمة المصرفية

٢ . ١ مقدمة

٢ . ٢ مفاهيم

٢ . ٣ الجودة كاستراتيجية

٢ . ٤ عمليات استراتيجية الجودة

٢ . ٥ رضا الزبون كعامل إستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية

٢ . ٦ مكونات إدارة جودة الخدمة المصرفية كإستراتيجية

خلاصة

مراجع الفصل الثاني

٢ . ١ مقدمة:

كلما شهد العالم الرأسمالي أزمة اقتصادية تنهار شركات، وتغلق بنوك، وتفلس أخرى، وتخسر بورصات، وتتأثر أنظمة سياسية أو تغير لونها، والعامل المشترك لهذا كله: ضعف الإدارة في غياب الاستراتيجيات طويلة المدى التي تتوقع مثل هذه الأزمات وتلمح حلولاً واقتراحات لها. في الإدارة الاستراتيجية، لكل فرد، ولكل دوره المهم، وعليه أن يتحمل بشكل أو بآخر، وبدرجة ما مسؤولية في هذه الاستراتيجية. لأن الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي هو إدارة المنظمة ككل متكامل للوصول بها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة، وهي مسؤولية الإدارة في القمة. وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى إعطاء نظرة شمولية لكيفية الإدارة الشاملة عبر خطط تأخذ بالحسبان مختلف العوامل والمؤثرات.

بطبيعة الحال فإن إدارة جودة الخدمات، وتخطيطها بشكل عام، وجودة الخدمات المصرفية بشكل خاص، يعتبر عنصراً هاماً لإنتاج خدمات مميزة تتوافق وتتطابق مع رغبات الزبائن وأذواقهم، فتجذبهم إليها، وتحافظ بهم بشكل دائم ومستمر، بل وتزيد من هؤلاء الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وكسب ولائهم. وكنتيجة مباشرة فإن قدرة المنظمة المصرفية على المنافسة سوف تتدعم وتزداد من خلال حصة سوقية متعاظمة وأرباح متزايدة.

نستعرض في هذا الفصل، ماهية التخطيط الاستراتيجي ثم نتناول بالتحليل: الجودة كاستراتيجية؛ وعملية استراتيجية الجودة؛ ورضا الزبون، وولائه للمصرف، كعامل إستراتيجي هام لجودة الخدمة المصرفية، وننهي بإلقاء الضوء على استراتيجية إدارة جودة الخدمة المصرفية.

٢ . ٢ مفاهيم:

عرف مفهوم الاستراتيجية (استراتيجية باللاتيني) منذ القديم، ولكنه شاع في العام ١٩٦٠ من قبل كلٍّ من (ألفريد تشاندلر، ١٩٦٥، ١٣)، و(أنسوف، ١٩٦٥، ٧ . ١٠٦)، كمفهوم يسمح بتحقيق الأهداف المحددة لمنظمة ما، والخطط الكفيلة بتحقيق ذلك.

أما الإدارة الاستراتيجية فهي إدارة الهدف الكلي لمنظمة بما يضمن التوازن بين حاجات وإمكانات الحاضر والمستقبل، بحيث أن مختلف مكونات الإدارة الاستراتيجية هذه تعمل معاً بشكل

متناغم لتؤمن للزبائن، أفراداً أو مجموعات، القيمة التي يتوقعونها منها مع مرور الزمن، وتحقيق منفعة تنافسية مستدامة (Witcher and Chau 2010, 6-103).

بالمقابل فإن التخطيط الإستراتيجي يعني كيفية اتخاذ الإداري، المسؤول الأول، قراراته على شكل مبرمج لكي تحقق المنظمة على المدى الطويل، أهدافها، وخططها الاستراتيجية، وإستراتيجيتها الشاملة، وعملياتها التنفيذية. وصولاً إلى المستويات الدنيا (معروف ٢٠٠٩، ٢٥، ٢٧٥).

ومن المعروف أن التخطيط الإستراتيجي قد تغير مع مرور الأيام، بدءاً من "أنسوف" في منتصف الستينيات، حيث أكد على الدور الهام للمخططين الاستراتيجيين في المنظمات، حيث يقوم هؤلاء بتحليل عناصر الاستراتيجية وتتابع تفاصيل التخطيط للمهام المحددة. ثم يأتي الاختصاصيون فيجرون تحليلاً إستراتيجياً للتنافس مع الآخر، بالاعتبار المفاجآت والظروف المستقبلية، وهو ما يقود إلى مفهوم الخطة طويلة المدى، التي تتم برمجتها وتمويلها استناداً إلى تاريخ نمو وتطور المنظمة. وهكذا فإن التخطيط الإستراتيجي ضروري على المدى الطويل، لما يزد عن خمس سنوات، خاصة إذا كانت المنظمة تطور خطتها لإنتاج خدمات جديدة يحتاج تنفيذها إلى سنوات. وبالطبع فإن إنجاز مثل هذه الخطط يواجه صعوبات تقنية كبيرة، بحسب (Mintzberg، ١٩٩٤، ٣٣٣)، خاصة إذا أريد وضع خطط فعالة لا تتأثر بالعوامل السياسية، الخارجية والداخلية.

٢ . ٣ الجودة كاستراتيجية:

ذكرنا سابقاً أن المصرف كمنظمة، يسعى إلى تأمين أكبر حصة سوقية ممكنة. ومما لاشك فيه أن الجودة هي عامل أساسي، لتحقيق هذا الهدف، وهي أداة هامة للوصول إلى الأسواق العالمية. ومن هنا يجب النظر إلى الجودة كاستراتيجية، تقوم على مقومات هامة هي: التكلفة، والتميز، والتركيز، والربح، والتنافسية.

• **التكلفة:** تعد التكلفة في المرتبة الأولى من بين عوامل التنافسية الأساسية. وتعكس السعر الأقل مع الحفاظ على تطوير الخدمة وتقديمها، الذي تراهن عليه الكثير من المصارف لكسب أكبر شريحة من العملاء. وبهذا الصدد يجب ان لا تزيد التكلفة عن قيمة حياة الخدمة، التي تكمن في جودتها، ومن هنا تلعب الجودة الدور الهام في تخفيض التكلفة (Plunkett, and Dale, 1988, 247 – 257). وعادة ما تصاغ الاستراتيجيات على أساس الأخذ بالحسبان تكلفتين: تكلفة للجودة المنخفضة، وتكلفة للجودة العالية. ويعبر عن التكلفة بالرمز PAF، الذي يترجم تكلفة الجودة بثلاث فضاءات، هي: تكلفة الوقاية (P= Prevention cost)، وتكلفة التخمين (A= Appraisal cost)، وتكلفة الإفلاس (F= Failure cost) (Foster 1996, 50- 63, Carson, 1986, 45 -65).

تهدف التكلفة الوقائية إلى المنافسة وتحقيق الانتشار من خلال الحرص على تفادي العيوب، وبالتالي عدم الابتعاد عن الكمال. وهي أهم الأنواع المذكورة وتتضمن: التدريب، تخطيط الجودة، العمليات الهندسية التقنية وعوامل أخرى كالمعايرة والموصفة، وموثوقية الجودة، وسرعة الوقت. أما **التكلفة التخمينية** فترتبط بقياس الجودة التي يعبر عنها بالرقابة، والتفتيش، وجودة المواد المستخدمة. وأخيراً تكلفة الإفلاس وتكمن في الإفلاس الداخلي والخارجي. الأول يرتبط بالطلب المباشر، والخارجي يتم بعد الانتهاء من عمليات وضع الخدمة في التداول وفي ضوء استلام المادة من قبل الزبائن ورفضها.

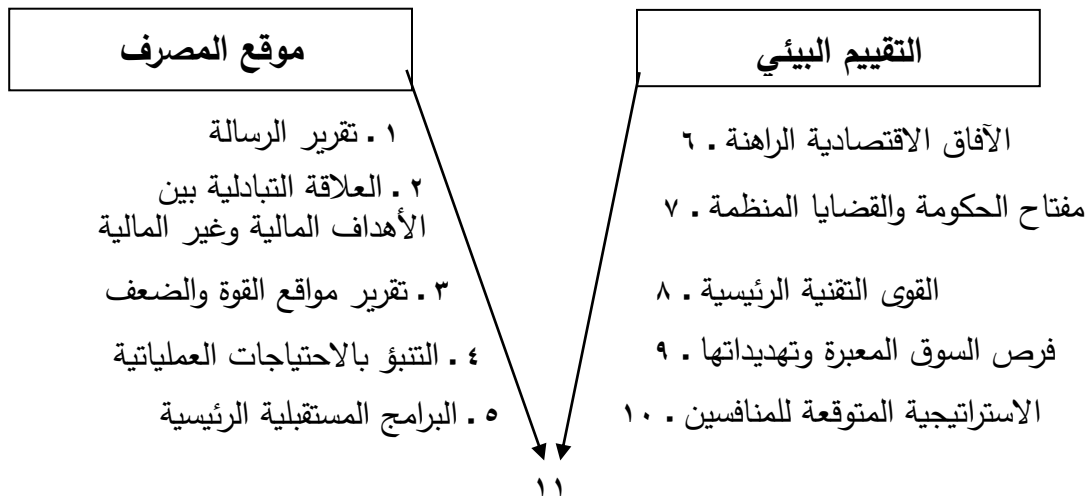
- **التمايز عبر الجودة:** عندما يرى الزبون أن الخدمة المقدمة له لبعض الوقت هي ذات سعر أعلى من مثيلاتها في السوق، أي غالية، يعزى ذلك لتميزها عن غيرها. هذا التمايز يحصل من خلال التنافسية، الذي يسمح للمصرف بالتميز بخدماته للحصول على حصة سوقية هامة وينال رضا الزبون وولائه. وبالطبع لكي تحل خدمة محل أخرى لا بد أن تتميز عنها وتتفادها.
- **التركيز عبر الجودة:** العامل الثالث للاستراتيجية هو التركيز على جودة الخدمة أو المنتج لجميع شرائح المجتمع. في حين أن تصميم خدمة لشريحة معينة من الناس يحد من انتشار الخدمة وشيوعها ويضعف الاستراتيجية، وخاصة المصارف التي تصمم حزمة من الخدمات ولجميع الشرائح.
- **معامل الربحية:** (OWC) order - winning criterion، وهو يرتبط باستراتيجية التصنيع واستراتيجية التسويق طبقاً لنموذج Hill، الذي يعتمد التشاركية، الأهداف، والقرار، والعمليات بما يتوافق مع الاستراتيجية الشاملة التي نحن بصدد تحليلها.
- **الجودة في قلب التنافسية:** وهي تقوم على الاتصالات، والمتطلبات، والالتزام بالعهد بما يعرف بإستراتيجية براهالاد وهاميل (Pralhad and Hamel 1990, 79 – 91).

٢ . ٤ : عمليات استراتيجية الجودة:

تكمن عمليات استراتيجية الجودة في عدة مراحل لتطوير إستراتيجية مصرف أو منظمة ما. وهذه المراحل تتضمن عمليات مختلفة لتطوير الاستراتيجية، تبدأ مع ما يعرف بنموذج الاختيار القسري Forced Choice Model للمصارف المبتدئة، وتليها عمليات التطوير الإستراتيجي التي تستخدم في المنظمات أو المصارف التي قطعت شوطاً في نضوج عمليات الجودة فيها، وهو ما يعرف بالإستراتيجية الناضجة.

يعد نموذج الاختيار القسري أحد نماذج التخطيط الإستراتيجي للجودة الذي يمكن اعتماده لتوضيح تخطيط الجودة المتكاملة. ويتميز هذا النموذج بالشمولية وببساطته، وفائدته للمصارف والمنظمات المبتدئة، بالمقارنة مع نماذج أخرى أكثر تعقيداً، والذي يعرض خطوطه الرئيسية الشكل رقم (٢ . ١).

الشكل رقم (٢ . ١) : مكونات نموذج الاختيار القسري

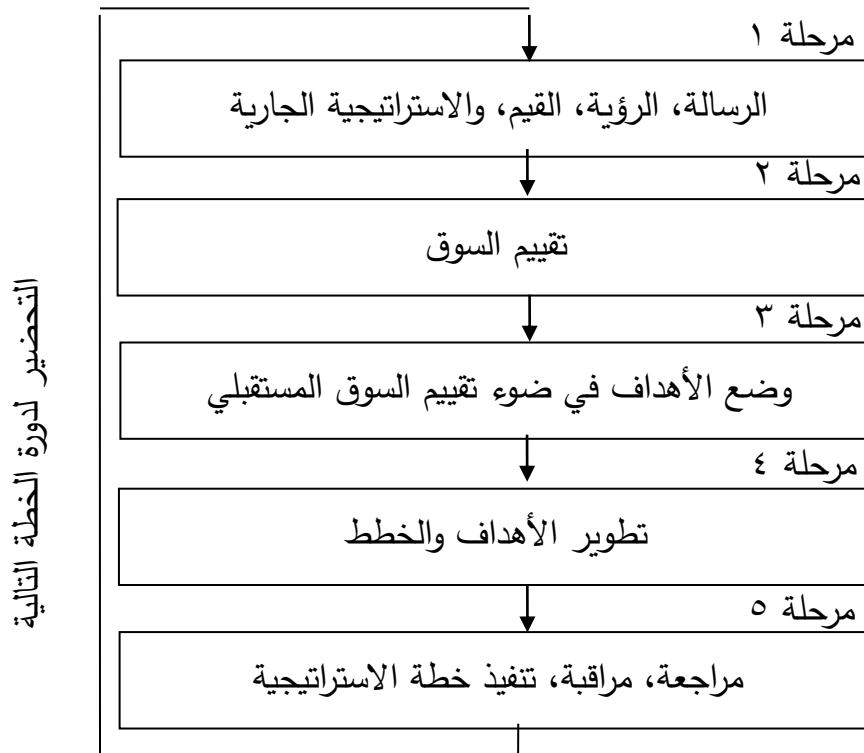


الخدمات الاستباقية، متطلبات تنفيذ الخدمات الاستباقية، الخطط الطارئة

Source: Foster 2004, p.114

في هذا النموذج تبدأ العملية بمجموعة من الأعضاء تتراوح من ١٢.٦ من ذوي الخبرة العالية في الإدارة، فتقوم نقاط القوة والضعف، ثم يُقوّم الوضع البيئي لتحديد موقع المصرف أو المنظمة في السوق. يتمخض عن ذلك تطوير استراتيجية تبادلية وصولاً إلى الاستراتيجية الناضجة، التي تتضمن جملة المراحل الموضحة في الشكل رقم (٢.٢).

الشكل رقم (٢.٢): عمليات التخطيط للاستراتيجية الناضجة



Source: Foster 2004, p.115

إن إدارة هذه الاستراتيجية تتوقف على عوامل عدة. إذ يشير Giuliani and Kurson (٢٠٠٢، ٣١٧-٣١٩)، وكذلك Barney and Hesterly (٢٠٠٦، ٢٣-٢٤) إلى أهمية الإداريين القادة Leaderships في تحقيق هذه الاستراتيجية. أما Foster (٢٠٠٤، ١٠٧) فيؤكد على الدور الهام الذي تحتله قواعد الأدبيات واللباقة Ethics. ويحتل الوقت أهمية بالغة، ويخص Foster and Adam (١٩٩٦، ٦٢٣-٦٤٦)، عامل السرعة بأهمية بالغة.

٢.٥ رضا الزبون كعامل استراتيجي لجودة الخدمة المصرفية:

ينظر إلى رضا الزبون وكسب ولائه على أنه أهم معايير نجاح التخطيط الإستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية. إذ يعكس هذا المعيار الجودة وإدارة الجودة، والتسويق، والكفاءة، والنوعية والتقانات الحديثة، ونظم المعلومات... الخ

٢.٥.١ من هو الزبون وكيفية الإصغاء إليه؟

الزبون، بمفهوم (عقيلي، ٢٠٠٩، ٢٤٥ . ٢٦٧)، هو المستهلك للسلعة أو المستخدم للخدمة، وهناك من يطلق عليه لفظة العميل. فالزبون هو المشتري لسلعة أو لخدمة أو المتوقع أن يكون منهما، فهو إذاً مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع. ولما كان الزبائن من نوعيات مختلفة وموزعون على مناطق جغرافية متعددة فإن فروقاً كبيرة تميز أحدهم عن الآخر، الأمر الذي يتطلب تصنيف الزبائن إلى مجموعات أكثر تجانساً إن لم تكن متجانسة حسب الجنس، والسن، والدخل، والمستوى الثقافي، والمستوى التعليمي، والمنطقة الجغرافية. لأن ذلك يعتبر هاماً لخطط المنظمة وخاصة الجودة لتحديد حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم للعمل على تلبيتها (عبد الحميد، ١٩٩٣، ٢٩٤ . ٢٩٥). فرغبات ومتطلبات أصحاب الدخل المحدود تنحصر في سلع شعبية معتدلة السعر، بينما قد يرغب أصحاب الدخل الجيد بسلع عالية الجودة ولو تطلب ذلك سعراً مرتفعاً وهكذا... الأمر الذي يتطلب الأخذ بمفهوم تجزئة السوق. فهذه التجزئة تسهل على المصرف توفير خدمات تتجاوب مع رغبات كل مجموعة، إضافة إلى رغبات قد تكون مشتركة.

إن تنوع الزبون يتطلب تقديم مزيج خدمي يتوافق ورغبات معظم الشرائح، الأمر الذي يدعم قدراته التنافسية، في حين أن الاعتماد على خدمة واحدة قد يربك المصرف ويجعله يفقد القدرة التنافسية بسبب حصر خدماته بمجموعة محددة فتضعف قدرته التسويقية. ومما لا شك فيه أن تخصص المصرف في نوع محدد من الخدمات يفقده زبائن الخدمات الأخرى.

لذلك نقلت لنا الأدبيات العلمية توصيفات كثيرة للزبون نقدم بعض من نماذجها كما أوردها (جودة، ٢٠٠٩، ٥١ . ٨١): يرى بعضها أن الزبون على حق دائماً، وبعضهم يرى أن الزبون هو العدو، والزبون هو المستلم للسلعة أو الخدمة... وجميعها مفهومة. فالقول بأن الزبون هو على حق دوماً يشير إلى ضرورة تلبية رغبات الزبون وإلا فإنه لن يشتري السلعة أو يتقبلها ولذلك فما يقوله هو حق دوماً. والقول بأن الزبون هو العدو صحيح أيضاً لأنه إن لم يشتري السلعة أو يتقبلها فإن المنظمة تخسر وتقلص، فهو إن استطعنا إرضاءه ساهم في انتعاش المنظمة، وتحسين ربحها وتطورها، وإن استتكتف أو رفض سلعتها أو خدماتها أضر بها وصار كالعدو بالنسبة لإدارتها. وتؤكد الباحثة أن هذه الآراء تعكس إشكالية لا يمكن الأخذ بها ككل، والعمل على كسب الزبون من خلال وسائل وخيارات متعددة يجب أن تمتلكها الإدارة.

يُميز (Foster، ٢٠٠٤، ٥١٨)، بين زبون داخلي وزبون خارجي. يعرف (Fraterman، ٢٠٠٤، ١)، الزبون الداخلي على أنه العامل في المصرف الذي يسهم في مرحلة من مراحل الخدمة، باعتبار أن كل مرحلة تشكل مرحلة داخلية للمرحلة السابقة، وبالتالي يمكن عد مستلم هذه المرحلة هو زبون داخلي. أما

الزبون الخارجي فهو مستخدم لخدمة من خارج المنظمة. ويمكن توسيع الزبون الخارجي ليكون الوكيل لخدمة يوزعها على الأفراد دون أن يستخدمها شخصياً، أو هو زبون يشتري لغيره، من أهله أو من الغير. ولذلك فإن المقصود هنا رضا الشاري ولو لم يكن هو المستهلك. وأما الزبون النهائي فهو الزبون الذي يستهلك الخدمة، في حين أن إدارة الجودة الشاملة تركز على حاجات ورغبات المستهلك الأخير للمنتج الذي تسعى المنظمات إلى تلبية حاجاته ورغباته. وفي كل الحالات هناك تكامل بين دور كل من الزبون الداخلي والخارجي لأن تحقيق الجودة للعميل الخارجي يعتمد على العميل الداخلي أيضاً.

يعتبر الإصغاء إلى صوت الزبون والاهتمام بما يقوله أو يقترحه من الأمور الضرورية لنجاح التخطيط الإستراتيجي لإدارة جودة الخدمة المصرفية. ويشير (معلا، ١٩٩٤، ١٨)، إلى أن من بين الخصائص المشتركة بين عشرات الشركات، التي أجريت الدراسة عليها تأتي خاصة القرب من الزبون والإصغاء إلى آرائه واقتراحاته في المرتبة الثانية.

أما أساليب الإصغاء للزبون فهي عديدة. وقد لخص (Bergman and Bengt، ١٩٩٤، ٩٨)، أهم هذه الأساليب بما يلي:

- المقابلات الشخصية: لما تؤديه من تفاعل وحوار وجهاً لوجه أو عبر الهاتف حيث يقوم مندوب المصرف ببحث الزبون على إبداء رأيه في مواضيع محددة.
 - الاستبيانات: وهي أداة لجمع المعلومات من خلال الأسئلة والعبارات التي تحويها والطلب إلى الزبائن بالإجابة عنها. وعلى مصمم الاستبيان حث الزبون على الإجابة عن الأسئلة المطروحة، وهي من أكثر الأساليب المستخدمة.
 - مشاركة العميل ضمن فرق الجودة. قد يشكل الزبون عنصراً من فريق العمل الذي يشكله المصرف للوقوف على مستوى الجودة وتحسينه. ويكون رأي الزبون هاماً لأنه المستخدم للخدمة ويهم الإدارة الاستماع إلى وجهة نظره.
 - نظام الاقتراحات: لكل منظمة طريقته في الحصول على مقترحات الزبائن. فهناك من يضع صندوقاً خاصاً بالاقتراحات، وهناك من يخصص موقعاً على الإنترنت، وبعضها يوزع استبيانات، وكل ذلك لحث الزبائن على تقديم مقترحاتهم.
- أما وقد قدمت الاقتراحات فلا بد من تصنيفها ودراستها وتحويلها إلى إجراءات تنفيذية، لا أن تهمل شأنها من قبل المصرف وألا يرى عدم جدية الإجراء الشكلي الذي نفذه غير آبه برغباته واقتراحاته. إذ لن يتأخر هؤلاء الزبائن ليعلموا تأففهم ومن ثم إدارة ظهرهم للمصرف، والتفتيش عن بدائل أخرى.

٢.٥.٢ رضا الزبون:

يزداد الاهتمام برضا الزبون، ولاسيما في الخدمات المصرفية، في ضوء ازدياد حدة المنافسة بين المصارف في جذب أكبر عدد من الزبائن من خلال إشباع حاجات ورغبات الزبون في محاولة لإرضائه وإسعاده.

ويظهر رضا الزبون من خلال: أهمية الإصغاء إلى مطالب الزبون وماهيتها؛ والتعبير عن رضا الزبون.

أ. أهمية الإصغاء إلى مطالب الزبون وماهيتها:

في هذا العصر الذي تسود فيه عولمة جودة الخدمة المصرفية فإن الإصغاء إلى صوت الزبون يعتبر خطوة أولى حاسمة، لأن احتياجات ورغبات الزبائن يجب أن تفهم في كل أنحاء المصرف وتحقق تغييراً ثقافياً مستمراً إذا ما أريد تحقيق إدارة ناجحة للجودة (إتكسون، ١٩٩٦، ١٤١).

تشمل الخطوة الأولى في تحقيق رضا الزبون وفهم مطالبه، كما أوردها (Fraterman، ٢٠٠٤، ١)، ما يلي:

- الأهداف: وتتمثل بطموحات الزبون، التي يسعى إلى تحقيقها من خلال استخدامه للخدمة.
- الحاجات: وتتمثل بما يطلبه الزبون لسد ما يعانيه من نقص أو تحقيق منفعة يرغبها.
- الرغبات: وهي ما يرغب الزبون في تحقيقه أو الحصول عليه من الخدمة التي اعتمدها واختارها.
- التوقعات: وهي ما يتنبأ به الزبون عن مدى قدرة الخدمة التي اختارها على تلبية أهدافه، وحاجاته، ورغباته.

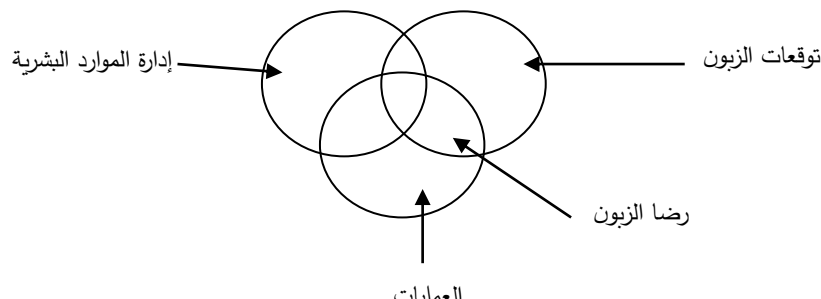
ولما كانت فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على إرضاء الزبون من خلال تحقيق مطالبه لضمان استمراره وولائه، فإنه يتوجب على المصرف دراسة هذه المطالب وتلبيتها على الوجه الأكمل.

لقد صار الزبون هو الذي يقرر ما يريد وعلى المنظمة أن تستجيب لرغباته، خاصة في ظل وفرة الخدمات المقدمة من قبل منظمات عديدة. ولتحقيق هذه المطالب يجب أن تدرس رغبات الزبون وتوقعاته من الخدمة من جهة، ومستوى خدمات المنافسين من جهة ثانية.

ب. أهمية التعبير عن رضا الزبون:

يمكن التعبير عن رضا الزبون بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه الزبون وبين توقعات هذا الزبون. بمعنى أن رضا الزبون هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات. يرى (Garvin، ١٩٨٤، ٢٥ - ٤٣)، أن هناك علاقة بين رضا الزبون والعمليات التي يجب التركيز عليها للحصول على هذا الرضا كما هو مبين في الشكل رقم (٢ - ٣).

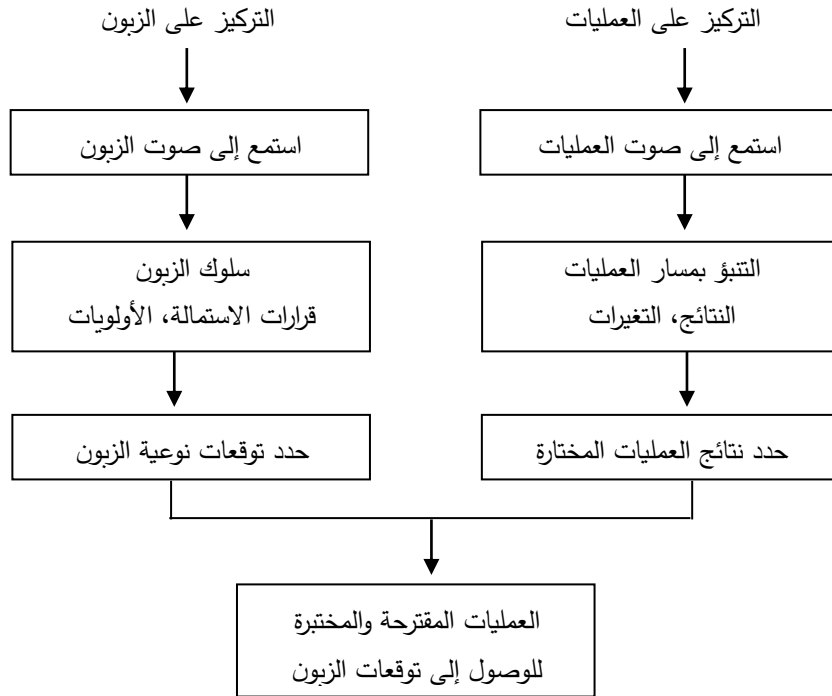
الشكل رقم (٢ - ٣): التكامل بين الزبون والعمليات المصرفية (جارفن، ١٩٨٤)



Source: Vincent and Joel 2004, p. 123

ومن وجهة نظر الشركات فإن رضا الزبون هو حصيلة نظام من ثلاثة أجزاء هي: الجزء الأول يشمل العمليات؛ والجزء الثاني يشمل زبائن المنظمة التي تصنع المنتج أو تقدم الخدمة، وما يقدمه من خدمات ضمنية؛ وأخيراً توقعات الزبون، كما في الشكل رقم (٢ . ٤). وبالتالي فإن فاعلية هذا النظام تقوم على كيفية دمج هذه العناصر الثلاث كما يرى (Rosenberg، ١٩٩٦، ٥٧ . ٦٠)، حيث يمثل الجزء المظلل رضا الزبون.

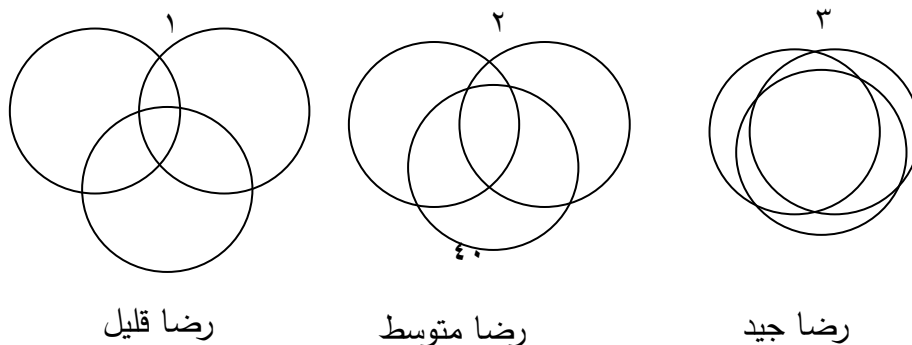
الشكل رقم (٢ . ٤): نظام الأجزاء الثلاثة لتحقيق رضا الزبون



Source: Vincent and Joel 2004, p. 124

وبقدر ما يكون الجزء المظلل من هذا النظام كبيراً يكون رضا الزبون أفضل. ويتحقق الحد الأقصى لهذا الرضا عندما تتطابق هذه الأجزاء الثلاثة لتعطي الحصيلة القصوى بدائرة واحدة هي رضا الزبون. وفي الشكل رقم (٢ . ٥) نموذج مقترح لتطور رضا الزبون من الأدنى إلى الأعلى.

الشكل رقم (٢ . ٥): مقترح لتطور رضا الزبون من الأدنى (١) . إلى الأعلى (٣)

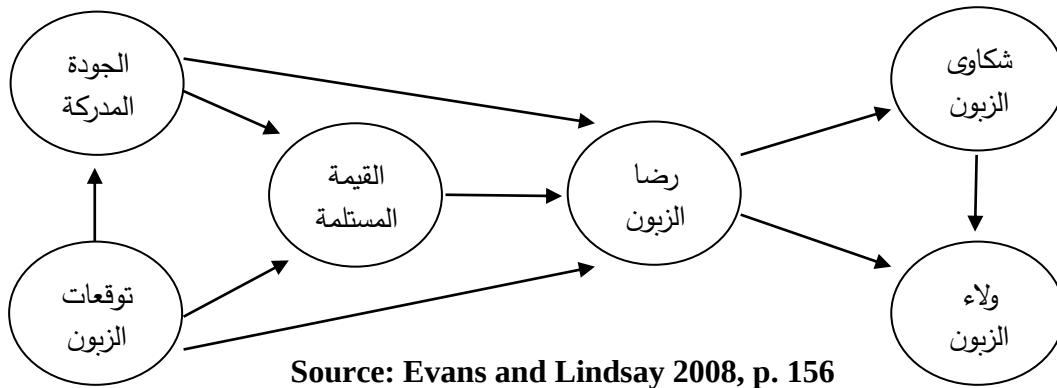


المصدر: الباحث

المصدر: الباحثة اعتماداً على تحليل الدراسة النظرية

وطبقاً لملحق رضا الزبون الأمريكي (ACSI) الذي تحقق لأول مرة عام ١٩٩٤ من قبل مدرسة الأعمال لجامعة ميتشيغان، والجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)، فإن رضا الزبون يتوقف، بحسب (Johnston، ١٩٩٥، ٥٣)، على عدة عناصر هي: أ. الجودة المدركة؛ ب. توقعات الزبون؛ ج. القيمة المستلمة؛ د. رضا الزبون (حسب ACSI)؛ هـ. شكاوى الزبون، و. ولاء الزبون. ويوضح الشكل رقم (٦.٢) شكلاً تخطيطياً، لهذا النموذج الذي يأخذ بالحسبان العناصر المبينة أعلاه.

الشكل رقم (٦.٢): نموذج رضا الزبون حسب الملحق الأمريكي .



Source: Evans and Lindsay 2008, p. 156

ويصنف رضا الزبون حسب العلاقة بين أداء الخدمة وتوقعاته إلى عدة درجات:

- أداء المنتج أقل من توقعات الزبون: الزبون غير راضٍ.
- أداء المنتج يساوي توقعات الزبون: الزبون راضٍ.
- أداء المنتج أكبر من توقعات الزبون: الزبون مسرور.

إن الحصول على رضا الزبون يحتاج إلى سياسة تأخذ بالحسبان أن هذا الزبون يبني توقعاته على تجاربه، وما تقدمه المنظمات المنافسة، مما يجعل التنبؤ برغبته بحاجة إلى جهود واعية، وإلى استخدام أساليب علمية مدروسة، بعيداً عن العشوائية والفوضى. إن هذه السياسة يجب أن تركز على الاحتفاظ بالزبون القديم، وكسب زبائن جدد مما يحقق نجاح المنظمة، وتحقيقها لأرباح كبيرة.

٣.٥.٢ مقومات رضا الزبون :

على المصرف أن يحرص على رضا الزبون على المدى البعيد وليس القريب، من أجل تحقيق الاستمرارية، وكسب زبائن آخرين، من خلال تزويده بالمعلومات الدقيقة عن الخدمة. ولا بد

من العمل على توضيح العلاقة بين السعر وجودة الخدمة. إذ إن ثقافة خاطئة تنمو لدى الزبائن مفادها أن السعر الأعلى يعكس جودة أعلى، وهو ليس صحيحاً دوماً. فهناك خدمات ذات سعر أدنى بجودة أكبر من خدمات سعرها أعلى.

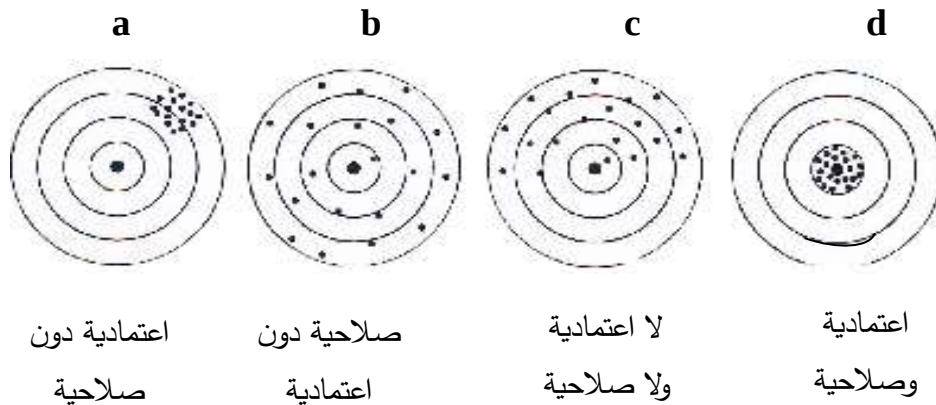
وتتضمن المقومات الأساسية لثقافة رضا الزبون كما أوردها (Luane، ١٩٩٠، ٢٩)، على ما يلي:

- السرعة القصوى في تلبية مطالب الزبون.
- الموثوقية، وتتضمن قدرة المنظمة على تلبية الخدمة عبر توفر الخبرة لموظفيها وعمالها.
- الدقة في التعامل من حيث تزويد الزبون بالمعلومات، والوفاء بالالتزامات.
- التعامل بمودة وكياسة، واستخدام أسلوب التعامل الملائم للزبون ولمستوى تفكيره مما يشعره بالطمأنينة فيما يخص مصالحه والإنصات لقضاياه.
- اللياقة في التعامل مع الزبون وتحاشي الحماقة والغضب.
- دقة وشمولية المعلومات التي تخص المنظمة وتغيراتها الإضافية أو التي يمكن أن تلغى.
- حق الزبون في الاعتراض على الخدمة عيوب أو نواقص. وعلى المنظمة التجاوب مع هذا الاعتراض.

ويقترح (جارفين، ١٩٨٨، ١٨)، أن على المنتج أو الخدمة أن يتمتع بأبعاد من الجودة تسهم في إدراك الزبون ورضاه، وتكمن في درجة الأداء، فأول ما يوصف المنتج أو الخدمة هو المواصفات التشغيلية حسب رغبات الزبون، والميزات التي يتمتع بها؛ والاعتمادية المتمثلة في المتانة والثقة؛ والتطابق حسب المعايير المصممة؛ والديمومة فالزبون يرغب في أن تدوم الخدمة أو المنتج مدة تتوافق مع ما هو مخطط لها أو ما هو مقدم له؛ وسرعة الخدمة. ودرجة جمالية المنتج حسب التصميم المقدم.

وتشير الدراسات إلى أن الزبون يرغب في أن تتمتع الخدمة بخمسة أبعاد هي: الاعتمادية، والأمان، وسرعة الوصول، والحرص، والمسؤولية. وكما هو ملاحظ فإن الاعتمادية هي من أهم العوامل التي تشد الزبون وترتبط مع الصلاحية بعلاقة كبيرة. ومن أجل توضيح هذه العلاقة تستخدم مقارنة الدريئة التي تقيس خدمة الزبون، إذ يتم تمييز بين أربع حالات، انظر الشكل رقم (٧. ٢)، هي:

الشكل رقم (٧. ٢): مقارنة الدريئة لقياس صلاحية واعتمادية الخدمة من قبل الزبون



Source: Foster 2004, p.146

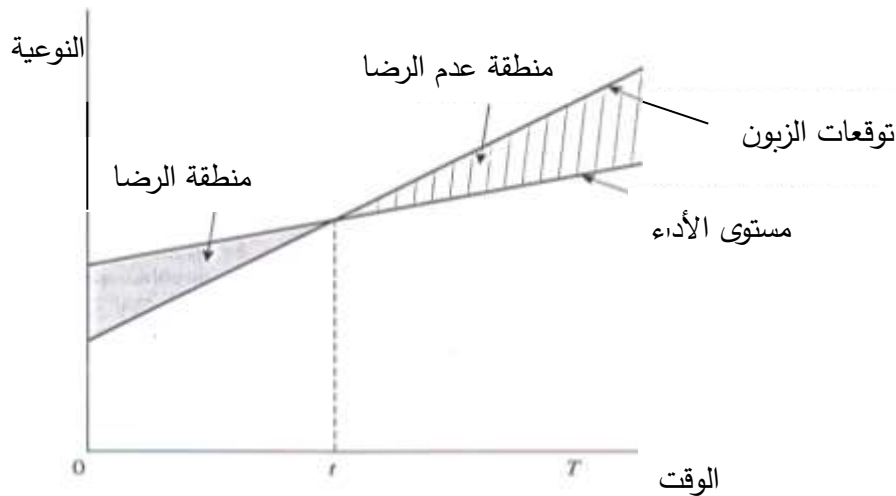
فإذا كانت الأهداف متجمعة ومتقاربة في موقع خارج المركز (a) فإن الاعتمادية مؤمنة ولكن الصلاحية مفقودة. وإذا كانت مبعثرة في كل الدريئة (b) فإن الصلاحية مؤمنة ولكن الاعتمادية مفقودة، وإذا كانت مبعثرة في نصف الدريئة أو جزء منها (c) فإن الاعتمادية والصلاحية مفقودتان وفي الحالة الأخيرة (d) تتحقق الاعتمادية والصلاحية حيث تتمركز النقاط في الدائرة الصغرى أو قل في المركز.

يثير رضا الزبون حواراً يتمحور حول توقيت الحصول على رضا الزبون والحفاظ عليه. إن الطريق المباشر والأبسط لمعرفة ما الذي يجعل الزبون راضياً يكمن في سؤاله عن ذلك. إذ يمكن قبل، أو بشكل مسابير لإجراء مسح للزبائن، تدقيق مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، الأمر الذي يؤثر على استمرارية الزبون والاحتفاظ به (Evans and Lindsay 1999, 153 – 176).

يوجد اتجاه أو ميل عام يرى أنه قبل حث الزبون عبر تصميم خدمات أخرى، وتحسين ما هو موجود منها، يجب إدراك الجودة من جهة، وإدراك رضا الزبون عبر خدمته في بيته (توصيل خدماته أو سلعه إلى بيته) من جهة أخرى. وتلعب الاستراتيجية دوراً رئيسياً في هذا المجال. إذ يؤكد (Goodman and Newman، ٢٠٠٣، ٤٧ . ٥٦)، أنه من المهم حسن اختيار الذين ستنم مخاطبتهم للرد على الأسئلة الموجهة. بالطبع يفضل اختيارهم من الزبائن المتحمسين للرد والذين يودون رؤية المنظمة تتحسن، ولكن ليس من الضروري أن يكونوا من صنف واحد، من الزبائن الراضين أو الزبائن غير الراضين، بل مزيج من كليهما.

يوضح الشكل رقم (٨ . ٢) نموذج تفاعلي لقيادة الجودة مع الزبون بحسب رؤية (Foster، ٢٠٠٤، ١٣٢)، وهو يبين أن جودة المنظمة المنجزة تزداد عندما تزداد صحة توقعات الزبون. وتزداد المشاكل عندما تزداد طلبات الزبون بسرعة تزيد عن سرعة الجودة والخدمة المحسنة.

الشكل رقم (٨ . ٢): نموذج تفاعلي لقيادة الجودة مع الزبون



- وهناك مجموعة من التوجيهات القيادية العملية التي تتبعها الشركات والمنظمات التي من شأنها أن توجه الزبون نحو مزيد من المنفعة من جهة وزيادة أسهمها من جهة أخرى، أوجزها (Goodman and al.، ٢٠٠٠، ٤٧ - ٥٦)، يمكن أن نوجزها كما يلي:
- تحديد مفاتيح مجموعات الزبائن وأسواقها أخذين بالحسبان المنافسين ومتطلبات الزبائن، وحصة هؤلاء المنافسين من الزبائن. بحيث أن المعتمدين يستطيعون تغطية مكونات الزبائن المتواجدين على امتداد البلاد كافة وليس فقط جزء منه.
 - تفهم رغبات ومتطلبات الزبائن البعيدين والقريبين وكذلك توقعاتهم . صوت الزبون . واستخدام وسائل منتظمة ومستمرة للاستماع والتعلم من الزبائن.
 - يجب تفهم الارتباط بين صوت الزبون ورغباته، وبين التصميم والابتكار، والإنتاج والعمليات المتلقاة وهذا من شأنه الإبقاء والمحافظة على التفاعل مع ذوق الزبون والتحديث الذي يرغب فيه.
 - إقامة علاقات مع الزبائن، والسعى لتحويلها إلى زيادة الائتمان والثقة؛ والعمل على تأمين تواصل مع الناس والإعلام؛ وإقامة خدمة فعالة نموذجية. ويلعب تدريب الموظفين دوراً كبيراً في الابتكار، والتكامل مع الزبائن، ومتابعة الإنتاج وخدمة العملاء بشكل فعال.
 - على الإدارة توفير معالجة مباشرة لشاوي الزبون التي يستطيع من خلالها التعبير بسهولة، الحصول على حلول سريعة لكل ما يعنيه.
 - قياس رضا الزبون ومقارنة النتائج مع المنافسين، واستخدام الإعلام لتقييم وتحسين العمليات الداخلية.

٢ . ٥ . ٤ :شكاوى الزبون:

بالرغم من كل الجهود المبذولة لإرضاء الزبون وكسب ولائه فلا بد من سماع شكاواه!. ومن المهم تقبل أي شكوى للزبون من المنظمة، والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها مما يشعره بأنه موضع اهتمامها وتفهمها. ويجب أن لا ينظر إلى هذه الشكاوى على أنها حالة سلبية بل أنها فرصة للكشف عن نقاط الضعف وإيجاد الحلول لها، وتحويل الزبائن المشتكين إلى زبائن راضين وكسب ولائهم بدلاً من خسارتهم وتحولهم إلى منظمات أخرى منافسة.

وتشير نتائج الكثير من الدراسات التي وجهت لفهم شكاوى الزبائن وكيفية معالجتها التي لخصها (Cochrane، ٢٠٠٤، ٢٦ - ٢٩)، إلى ما يلي:

• إن معظم المنظمات لم تسمع شكاوى من ٩٦% من زبائنها غير السعداء. لأن هؤلاء الزبائن لا يميلون إلى الشكوى. ومن أصل كل ٢٥ زبوناً غير راضٍ أو لديهم مشاكل، فقط ستة منهم يشتكون. وهو ما يعرف بالأغلبية الصامتة.

• إن من بين الزبائن المشتكين ما يزيد عن النصف يعاودون التعامل مع المنظمة إذا ما حلت مشاكلهم. وإذا شعر الزبون أن مشكله حلت سريعاً فإن الصورة تتغير بالنسبة لحوالي ٩٥ % منهم. ومعظم الذين يعرضون عن العودة يعود ذلك لأسباب تتعلق بزلات لسان وعدم اللباقة.

• إن كل زبون اشتكى أو عانى من مشكلة يمكن أن يخبر بحدود ٩ . ١٠ من زملائه الزبائن الآخرين، في حين أن الزبون المشتكى والذي حلت مشكله يخبر فقط خمسة من زملائه.

• إن الزبائن الراضين قد يعلنون رضاهم على شبكات الإنترنت بنسبة ٤ % في حين أن عدم الراضين يعلنون ذلك بنسبة ١٥ % (Sandelands, 1994, 26 – 27).

وتخلص هذه النتائج إلى أن ردود الفعل على عدم الرضا أعلى بكثير منها على الرضا. بمعنى أن انتشار سمعة سيئة لشركة تتحرك بسرعة ويتناولها الزبائن أكثر من سمعة حسنة. وهذا يفرض على المنظمة تحاشي الشكاوى وحلها بأسرع وقت وبالشكل المناسب.

ومن المهم أن تفتش المنظمات عن شكاوى الزبائن. لأن معظمهم، كما أشارت الدراسات، قد لا يشتكون رغم وجود مشاكل لديهم ولذلك فمن المهم جداً معرفة الزبائن الشاكين ومعرفة شكاويهم والتفاعل السريع معها ومعالجتها. لأن عدم وجود شكاوى لا يعني بالضرورة أن هناك مستوى عالياً من رضا الزبون تجاه المنظمة، لأن الفرص المعطاة للزبون للتعبير عن عدم رضاه قد لا تكون متوفرة أو غير كافية بسبب وجود أغلبية صامتة. ويجب أن لا يفهم أن السكوت هو علامة رضا (, Hanifin 2004, 2).

يصنف الزبائن من حيث الشكاوى إلى الأنماط التالية:

أ . الزبون الصامت. هو زبون لا يشتكى بغض النظر عن وجود الأخطاء وعدم الرضا مما يتطلب تحريضه على الكلام والحصول على المعلومات منه.

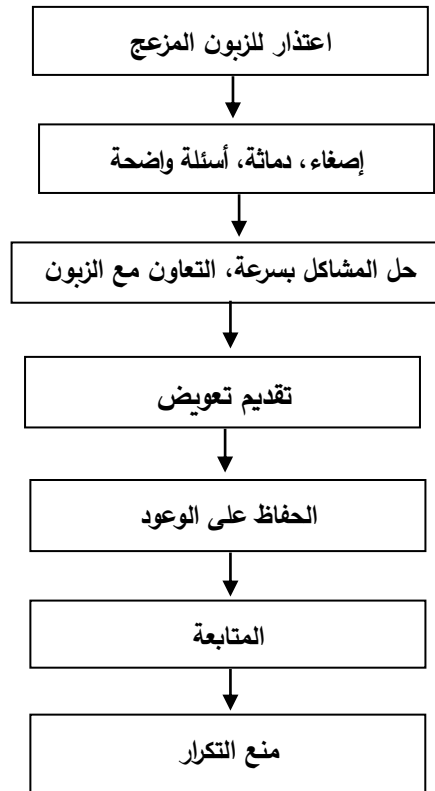
ب . الزبون دائم الشكوى: هو المقابل للأول فهو يشتكى بسبب ودون سبب، بحق ودون حق ولا يرضا البتة. وهذا النوع من الزبائن يجب التعامل معه بالصبر والاستماع إليه وإشعاره بأن شكواه ستؤخذ بالحسبان وتحل.

ت . الزبون الموضوعي: يشتكى إذا تطلب الأمر الشكوى، ويرضا بسعادة إذا استلم خدمة أو سلعة جيدة وهو زبون مهم لفهم شكاوى الزبائن والنظر إليه كصاوية لتحسين المنظمة.

ث . الزبون المستغل: الذي يهدف للحصول على مزايا بتهديد المنظمة بنشر أخطائها والمبالغة فيها دون أن يهتم بالحلول. مما يتطلب التعامل معه بحذر ودقة والإجابة بمعلومات صحيحة وحاسمة.

إن اللباقة في الرد على الزبون المشتكي تعتبر سبيلاً إلى رضاه وفسح المجال له للتعبير عن مشاعره. وهذا بحد ذاته يعتبر انتصاراً للمنظمة التي تستطيع من خلال هذه المشاعر السلبية، تحسين الأعوجاج والنظر إلى المستقبل والتأكد من ولاء الزبون. ويرى (Katz and Charles، ٢٠٠٤، ٣). أن عبارات مثل: نحن آسفون لأنه لديك مشكلة، وشكراً لأنك جعلتنا نتعرف على مشكلتنا، ونحن نقدر لك أنك تمنحنا فرصة أخرى. ويؤكد (Vincent and al.، ٢٠٠٤، ١٢١ - ١٣٤) ، أن هذه العبارات هي عبارات محببة وتوصل المنظمة إلى هدفها بالحفاظ على زبونها وكسب ولائه . وبالنسبة لحل المشاكل فلا بد من وجود رؤية واضحة لدى المنظمة تعمم على كوارها ولا يترك الأمر لكل منهم أن يحل المشكلة بطريقته لأن ذلك قد يؤدي بالمنظمة إلى التناقضات ومزيداً من الأخطاء. والشكل رقم (٩ . ٢) يضع تصوراً لآلية وتسلسل العمليات والتصرفات التي يجب أن تتبع للوصول بالزبون إلى حالة مرضية.

الشكل رقم (٩ . ٢): تسلسل العمليات التي تقود إلى رضا الزبون.



Source: Evans and Lindsay 2008, p. 175

ويمكن استشفاف العمليات المتتالية لشكاوى الزبائن على النحو التالي:

- فرز الشكاوى والاهتمام بالموضوعي والضروري منها.
- إجراء التحقيقات والتفسيرات للوقوف على مدى جدية الشكاوى وخطورتها.
- اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة.

- الاتصال بالزبون لإعلامه بالاهتمام بشكواه ومن ثم اقتراح الحلول الفورية.
- المتابعة لتنفيذ الحلول المقترحة.

٢ . ٥ . ٥ . ولاء الزبون:

إن التعبير الأبسط عن ولاء الزبون هو الاحتفاظ بالزبون. وقد أطلق على ولاء الزبون تعبير الإدارة المحددة بالولاء. ويرتبط بقناعات الزبائن ويعد نوعاً من الربح طويل الأمد. ولكي يضمن الحصول على زبائن موالين لا بد من موظفين موالين.

يتعلق ولاء الزبون Loy، برضا الزبون SAT، وشكاوى الزبون Compl، ويعبر عن هذين العاملين بالعلاقة $Loy = f(SAT, Compl)$. إن التعبير الموافق لهذه العلاقة يقتضي رضا للزبون وانخفاض شكواه أو انعدامها في الحالة المثالية.

إن الولاء هو مفهوم مختلف عن رضا الزبون. فالرضا هو موقف أما الولاء فهو سلوك. فقد يكون رضا الزبون عالياً ولكن أسهم المنظمة المالية تنخفض. إن هذه الفجوة بين الرضا والولاء تشير إلى أن الرضا لا يؤثر على النتائج. وولاء الزبائن يحتاج إلى ثقافة ناجعة للاستمرار، وأيضاً للحصول على زبائن جدد. ولكن هناك أيضاً علاقة بين ولاء الزبون ورضاه حيث يتأثران بعضهما ببعض بالخدمة، والنوعية، والاندماجية، وكذلك بالعلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن. وغالباً ما يتم كسب رضا الزبون بقول الحقيقة له سواء أكانت تحمل أخباراً جيدة أم سيئة (فريد، ١٩٩٦، ٢٦).

في الخدمة المصرفية يجب أن يسهر المصرف على تحقيق رضا الزبون والمقارنة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والفعلية، والنظر إلى رضا الزبون على أنه عنصر أساسي في ثقافة الخدمة المصرفية، عبر التسهيلات المقدمة، والاتصالات، والعنصر البشري، ونوعية الخدمات المستلمة (Berrey and Parasurman, 1993, 13).

٢ . ٦ . مكونات إدارة جودة الخدمة المصرفية كإستراتيجية:

المصارف الناجحة والتميزة في العالم هي تلك المصارف التي تركز على نوعية وجودة تقديم الخدمة، في وقت أصبحت فيه الخدمات المصرفية متشابهة من حيث مادتها، ولكنها مختلفة من حيث النوعية والجودة من جهة، وكيفية تقديم هذه الخدمات وطرحها في الأسواق من جهة أخرى. الأمر الذي يتطلب إدارة وإستراتيجية تراعي توقعات الزبائن وتلبي احتياجاتهم بما يضمن درجة رضا عالية لهؤلاء الزبائن، الذين من خلالهم يتم تأمين حصة سوقية كبيرة، دائمة ومستمرة (أبو تايه، ٢٠٠٨، ٦٧، ٩١).

ذلك لأن الخدمة المصرفية تبدأ مع وصول الزبون إلى المصرف حيث دور العنصر البشري الهام في إيصال هذه الخدمة إلى هذا الزبون، وحسن التعامل معه لإقناعه بالانضمام إلى زبائن المصرف. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تدريب مستمر، وتجديد في التصميم، وتميز في النوعية،

والقدرة على التنافسية. وكل ذلك لا يتحقق إلا من خلال اعتماد قاعدة معلوماتية متقدمة، وكوادر مؤهلة تتمتع بمهارات متميزة في التعامل مع الزبائن، وقادرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة استناداً إلى ثقافة مصرفية متطورة ومتجددة.

ومن خلال ما تقدم فإن لإدارة جودة الخدمة المصرفية، الدور الهام في تسويقها وانتشارها. وهذا يتحقق من خلال تفاعلية زبائن المصرف، أفراداً ومنظمات مع هذه الخدمة، وتحقيق عوامل الأداء والجودة، والتطور المستمر، والتنافسية جنباً إلى جنب مع الرقابة والتخطيط، وتوفير مزيج تسويقي مميز، واستيعاب العوامل المؤثرة على إدارة جودة الخدمات المصرفية الخارجية منها والداخلية.

٢ . ٦ . ١ التفاعلية مع زبائن الخدمة المصرفية:

ينقسم زبائن الخدمات المصرفية إلى مجموعتين: الأفراد والمنظمات، لكلٍ منهما تفاعليته مع الخدمة المصرفية، كما هو مبين في الجدول رقم (١ . ٢)

جدول رقم (١ . ٢): تفاعلية الأفراد والمنظمات مع الخدمات المصرفية

الأفراد	المنظمات
العدد كبير وواسع الانتشار جغرافياً	العدد قليل ومركز نسبياً
عامل الديموغرافيا مهم	التقسيم حسب النشاط
قيمة القروض محدودة	قيمة القروض كبيرة
حجم الودائع صغير نسبياً	حجم الودائع كبير
التفكير حسي	التفكير عقلاني
القرار شخصي	القرار جماعي
التسويق بالاحتكاك مهم	التسويق التقني مهم
دور هام في جذب زبائن آخرين	العمليات محاطة بالسرية

المصدر: الباحثة حسب الدراسة النظرية

تتنافس المصارف على تسويق خدماتها للأفراد كما للمؤسسات والشركات. الأفراد، رغم محدودية تعاملاتها إلا أنها مهمة لتحسين سمعة المصرف، وانتشار خدماته باعتبار أن الأفراد يمثلون أعداداً كبيرة، وبالتالي المساهمة الأساسية في جذب زبائن أخرى. لكن ذلك لا يضعف من أهمية الشركات والمنظمات البالغة التي تكون أرقام تعاملاتها كبيرة في الودائع والقروض والخدمات الأخرى التي تقدمها هذه المصارف لأنه بديهي أنه كلما كبرت أرقام التعاملات كبر مردود هذه التعاملات من الأرباح، مع ما يثيره ذلك من مخاطر في الأزمات مرتبطة بعدم مقدرة العملاء على تسديد قروضهم (Tschohi, 2004, 3 – 4). إن التوازن بين تفاعلية نشطة مع الأفراد والمنظمات يؤمن للمصرف نجاحاً، وحصّة سوقية كبيرة، وهذا يتطلب إدارة حكيمة ناجحة تنظر بعيداً عبر استراتيجية فعالة.

٢ . ٦ . ٢ مقومات إدارة جودة الخدمة المصرفية:

تبدو إدارة جودة الخدمة المصرفية الناجحة من خلال اعتمادها مجموعة المفاهيم والقيم، التي أكد عليها (Harrison، ٢٠٠١، ٩٦ - ٩٧)، وهي:

أ . **الأداء:** لأنه آني فيجب أن يعكس خبرة ولباقة وسرعة مع توخي عدم الوقوع في الأخطاء وذلك لأن الخدمة المصرفية، هي خدمة آنية لا تخزن وتنتج عندما يبدأ الزبون بالوصول إلى المصرف ؛ لأن هذه الخدمة هي حصيلة خبرة وثقافة معرفية، ولا يمكن الحكم عليها، بسبب عدم ملموسيتها بمعايير مطلقة وثابتة؛ ولا يمكن إعادة الانتفاع بها وتستهلك آنيًا ولا يمكن بعد القيام بها، تحسينها أو سحبها، وتعتمد كثيراً على التفاعل البشري بين مقدم الخدمة والعميل، وبالتالي فإن ضمانات الجودة يجب أن تتوفر قبل لحظة إنتاج الخدمة.

ب . **الجودة:** وهي مرتبطة بمقدمي الخدمة أكثر من ارتباطها بنوعية الخدمة لأن الزبون يبني تعامله مع المصرف على الانطباع الذي يمتلكه عن المصرف من خلال التعامل الذي يلقاه من موظفي المصرف. فالشعور بالألفة والأمان والثقة واللباقة هي خصائص تعكس مرونة وثقافة أثناء التعامل مع الزبون. ومن المهم أن يشعر الزبون بأن موظف المصرف يجب أن يملك خبرة ليستطيع التكيف بسرعة مع رغبات الزبون. وأخيراً يلعب تسليم الخدمة دوراً هاماً في جودة إدارة الخدمة المصرفية.

ج . **التطوير المستمر:** إن الخدمة المصرفية تخضع وبشكل مستمر للتنافسية متعاضمة سواء من حيث التطوير في تقنيات وأداء ووسائل الإدارة والتسويق، أو من حيث ظهور منافسين جدد. ومن هنا يتوجب على المنظمات المصرفية التطوير المستمر سواء من حيث تقديم خدمات جديدة أو من حيث إشباع رغبات الزبائن مما يضمن إطالة عمر النضج في دورة حياة الخدمة واستبعاد قدوم مرحلة التدهور ومن ثم التوقف. على أنه يجب أن يؤخذ بالحسبان أن عمليات التطوير هذه والدخول في أسواق جديدة، واقتراح خدمات جديدة محفوفة بالمخاطر إلا إذا غير موظف المصرف مفاهيمه وسائر حركية التطور فكراً وعملاً.

د . **التنافسية:** وهي حصيلة كل هذه المعايير التي يجب أن تتضمنها أية استراتيجية ترتبط بالخدمات المصرفية. وهذه التنافسية تقوم على: التطوير المستمر سواء من حيث ابتكار خدمات جديدة؛ أو من حيث تطوير الخدمات القديمة؛ والتوجه حسب رغبات العملاء وإشباع أذواقهم. ويلعب في هذا المجال خلق علاقات طويلة تضمن استمرار المنظمة وذلك على مستويات مختلفة تتوافق مع رغبات وأذواق مختلف مستويات المواطنين.

هـ . **الرقابة والتخطيط:** تستدعي الرقابة تنفيذ الاستراتيجية حسب ما هو مرسوم لها على المدى القصير، والمتوسط، والطويل. أما التخطيط فهو تصحيح ما يمكن أن يكون من انحراف عن هذه الخطة، وعليه فالرقابة والتخطيط عملاّن متلازمان ومتكاملاّن.

و . المزيج التسويقي: وهو مجموعة الإجراءات والوسائل التي يتخذها المصرف لإقناع العملاء بشراء الخدمة، وتطوير هذه الخدمة ل يبقى العميل ملتصقاً بالمنظمة ويؤكد انتماءه لها. ويفترض أن يراعي المزيج التسويقي جودة الخدمة، والتكلفة المقبولة، والتوزيع السريع، ووسائل حديثة في الترويج (أبو تايه، ٢٠٠٨، ٦٧ . ٩١).

٢ . ٦ . ٣ . العوامل المؤثرة على إدارة الجودة المصرفية:

يتفق الباحثون على جملة من المؤثرات الداخلية والخارجية على إدارة جودة الخدمات المصرفية، لخصها (الحداد، ٢٠٠١، ٥٦)، بالشكل رقم (٢ . ١٠).

أ . العوامل الخارجية: تتضمن ما يلي:

- . قوة وأنشطة المنافسين، التي تسمح بالتعامل معهم وإضعافهم، من خلال الجودة، والتكلفة، وخلق خدمات جديدة، وتحسينها باستمرار، أو لتحالفات معهم واستيعابهم.
- . الظروف الاقتصادية المستقبلية، التي يمكن توقعها واستيعابها من خلال الاستراتيجيات والتخطيط قصير ومتوسط وطويل المدى.
- . التشريعات والقيود الحكومية، التي يجب حسن التعامل معها لتقديم الخدمة وتسليمها بسرعة.
- . المناخ التجاري العام، الذي يجب اغتنامه لطرح خدمات جديدة منافسة.

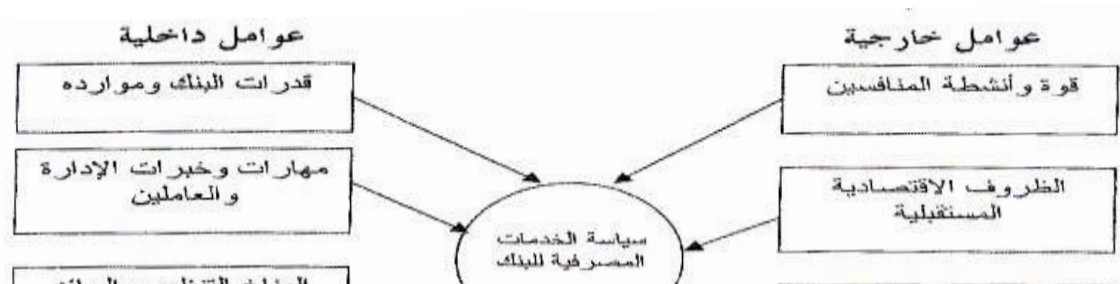
ب . العوامل الداخلية: وتتضمن ما يلي:

- . قدرات المصرف وموارده، التي في ضوءها يستطيع المصرف طرح خدمات جديدة بشكل مستمر، والتمتع بقدرة تنافسية عالية.
- . مهارات وخبرات الإدارة والعامل، وهو عامل هام لأن الإدارة الحكيمة، من خلال إستراتيجيتها ومهارة كوادرها، تستطيع توقع رغبات الزبائن في الخدمات التي يرغبون بها مما يجذبهم ويحقق للمصرف حصة سوقية كبيرة.
- . المناخ التنظيمي السائد في المصرف، الذي يمنح الزبائن الثقة ويجذبها إليه.
- . الصورة الذهنية للمصرف، التي تتولد عند الزبائن وتنعكس ثقة واطمئناناً وبالتالي حصة سوقية كبيرة.

ومن الواضح أن هذه العوامل تتكامل لتحقيق إدارة جودة الخدمات المصرفية، وأن الخلل فيها أو التعارض فيما بينها يقود إلى نتيجة عكسية.

باختصار وكنتيجة فإن إدارة جودة الخدمات المصرفية تقوم على العلاقة التفاعلية المتبادلة مع الزبائن، الأفراد منهم والمنظمات والشركات، للدور الهام لكلٍ منها، والذي يتكامل مع دور الآخر. وعلى قاعدة من العوامل التي تجذب الزبائن وترضيهم، وتحقق ولائهم. وعلى حسن تفهم العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية، واستيعابها، وحكمة التعامل معها حسب تذبذباتها وتغيراتها.

الشكل رقم (٢ . ١٠): المؤثرات الداخلية والخارجية على استراتيجية إدارة الخدمات المصرفية



المصدر: الحداد عوض بدير، ٢٠٠١، ص. ١٦٨

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل إدارة جودة الخدمة المصرفية واستراتيجيتها وأهمية توفر إدارة تعمل ضمن منهجية تقودها إلى التطور والاستمرار، بحيث تضمن حصة سوقية للمنظمة تحقق لها أرباحاً كبيرة.

الإدارة عبر الاستراتيجيات قطعت شوطاً كبيراً من التطور في بلدان تخضع للتنافسية، والتحرر التجاري، الأمر الذي افترض اتباع سياسات تنافسية وتزاحمية في ظل سياسة العولمة التي فتحت الحدود، وأسالت العبور من بلد إلى آخر. استراتيجيات قائمة على التكنولوجيا الحديثة، تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية، وتكنولوجيا السرعة والأنية، وتكنولوجيا التسويق، وتكنولوجيا اللباقة والمرونة والحدثة.

وسورية في ظل قانون المصارف الخاصة، أصبحت أكثر انفتاحاً، والتنافسية فيها تتم على أكثر من مستوى. فمن جهة يجب أن تجذب إليها الزبائن ولا يتم ذلك إلا من خلال استراتيجيات تأخذ بالحسبان الطرائق والوسائل الحديثة. ومن جهة ثانية فإن تنافساً بين المصارف العامة والخاصة سوف يولد بحيث تتجاذب بين هذه المصارف والزبائن.

ولا شك أن القول الفصل في هذا كله يرتبط بمقدرة المصارف على تقديم خدمات عالية الجودة، تسمح لها بالتنافسية وتأمين حصة سوقية لها. وستكون مادة الفصل القادم استعراض العوامل التي تؤمن هذه التنافسية واستمرارها.

مراجع الفصل الثاني

١. أبو تايه، صباح محمد (٢٠٠٨): التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢. إتكسون، فيليب (١٩٩٦) : التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة. الجزء الأول. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة.
٣. جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩) : إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. ط ٤، دار وائل، عمان.
٤. الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
٥. عبد الحميد، طلعت أسعد (١٩٩٣): كيف تجذب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز. القاهرة، مكتبة عين شمس.
٦. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (وجهة نظر). طبعة ثانية، دار وائل، عمان. الأردن.
٧. فريد، زين الدين (١٩٩٦) : إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية. القاهرة.
٨. معروف، هوشيار (٢٠٠٩) : التخطيط الإستراتيجي. دار وائل، عمان.
٩. معلا، ناجي (١٩٩٤): أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المالية المصرفية. عمان، الأردن.
10. Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion .London, Pelican edition.
11. Barney J.B. and W.S. Hesterly (2006): Strategic management and comparative advantage. Pearson prentice Hall.
12. Berger Ch. and al. (1993) : Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4.
13. Bergman Bo. and K. Bengt (1994) : Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden.
14. Berrey L.L. and A. Parasurman (1993) : Building a new academic field. the case of service marketing.
15. Carson, J.K. (1986): Quality Costing, A practical Approach, International Journal of Quality and Reliability Management 3, 1.
16. Chandler A. D. Jr.(1965): Strategy and Structure. MIT Press.
17. Cochrane (2004) : Leveraging customer complaints into customer loyalty Quality digest, December,.
18. Evans James R. and William M. Lindsay (٢٠٠٨) : The management and control of quality (7 th. ed.). Thomson, south western Canada.
19. Foster ,S.T. (1996): An Examination of the Relationship between Conformance and Quality Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 13, 4.
20. Foster Thomas. S.T. (2004): Managing Quality. An integrative approach. international Edition.
21. Foster, S. T. and Adam, E.E. (1996): Examining the Impact of Speed of Quality Improvement on Quality – Related Costs, Decision Sciences 27, 4 .

22. Fraterman E. (2004): Six Principles of loyalty . [http: // WWW. Customer Focus consulting. Com](http://WWW.CustomerFocusconsulting.Com).
23. Garvin D.A (1984) : What dose Product Quality really mean? Sloan management reviw 26, no 1.
24. Garvin David (1988): Manegement Quality: The Strategic and competitive review.
25. Giuliani R.W. and K.Kurson (2002): Leadership, London: Little, Brown.
26. Goodman G,O' Brim P. and E.Segal (2000): Tarning CFOS Into quality champions – Show Link to enhanced revenue and Higher margins. Quality progress. 33, no 3.
27. Goodman J. and S. Newman (2003) : Understanding customer Behavior and complaints, Quality progress, January.
28. Hanifin W.J (2004): Loyalty marketing: The Heart Beat of E- ERA Business in financial services, the colloque Group, the direct marketing association, Frequency marketing Inc, February 4.
29. Harrison T. (2001) : Financial services marketing. Pearson education, London UK.
30. Hill, T. (1994): Manufacturing Strategy (Home wood, IL: Irwin).
31. Johnston R. (1995) : The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5.
32. Katz G. M and M.P. Charles (2004) : Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe' s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc.
33. Kotler, Ph. and K. K. Lane (2005): Marketing management, 12th ed. Prentice Hall.
34. Luane K. (1990) : Designing a customer satisfaction measurement program. Bank Marketing.
35. Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of strategic planning. London, Prentice Hall.
36. Narasimhan, R, Ghosh, S. and D. Mendez, (1993): A Dynamic Model of Product Quality and Pricing Decision on Sales Response Decision Sciences.
37. Prahalad,C. and G.Hamel, (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review.
38. plunkett, JJ, and B. Dale , (1988): A. review of the Literature on Quality – Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 4.
39. Rosenberg, J. (1996): Five myths about customer satisfaction, Quality progress29, n. 12.
40. Sandelands E. (1994) : Making complaints pay: effective complaints management is extremely important for overall customer satisfaction. International Journal of Bank marketing, Vol 1, 12, no5.
41. Tschohi J. (2004) : Service culture, [http: // WWW. Costumer locus consulting. Com](http://WWW.Costumerlocusconsulting.Com).
42. Witcher B.J. and V. S. Chau (2010): Strategic management: principles and practice. South-Western, Cengage Learning.

43. Vincent K. Omachonu, and Joel E. Ross (2004) : Principles of Total Quality (3 rd. ed.) CRC Press. LLC, U.S.

الفصل الثالث

القدرة التنافسية المصرفية وتأثير الجودة عليها

٣ . ١ المبحث الأول: القدرة التنافسية المصرفية

٣ . ١ . ١ مقدمة

٣ . ١ . ٢ مفهوم القدرة التنافسية

٣ . ١ . ٣ أنواع التنافسية

٣ . ١ . ٤ قياس جودة الخدمة المصرفية

٣ . ١ . ٥ قياس القدرة التنافسية المصرفية

٣ . ٢ المبحث الثاني: تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصارف

٣ . ٢ . ١ مقدمة

٣ . ٢ . ٢ مرتكزات جودة الخدمة المصرفية

٣ . ٢ . ٣ بناء القدرة التنافسية للخدمة المصرفية

وتتميتها ومؤشراتها

٣ . ٢ . ٤ مقومات ومظاهر تأثير الجودة على القدرة التنافسية

للمصرف

خلاصة

مراجع الفصل الثالث

المبحث الأول

القدرة التنافسية للخدمة المصرفية

٣. ١. ١ مقدمة:

تعتمد كل منظمة، مهما كان حجمها، استراتيجية تراعي تسويق منتجها أو خدماتها. فمن جهة هناك سلعة أو خدمة، ومن جهة أخرى، هناك الزبون الذي سيطلب هذه الخدمة أو يستهلك تلك السلعة، ودون زبون تتكدس السلع أو تتجاهل الخدمة، وتؤول المنظمة إلى الركود، ومن ثم الإفلاس، أو الإغلاق. ولكي تستمر المنظمة في البقاء وتحافظ بموقعها في السوق، كان لابد من البحث عن ميزات تنفرد بها عن غيرها، تكون سلاحها في منافسة الآخرين، وهو ما يعبر عنه بمفهوم القدرة التنافسية، التي تستطيع المنظمة من خلالها بالاحتفاظ بحصة سوقية معينة، من خلال فهم الزبون، والعمل على جذبه، وكسب ولائه.

المعادلة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة المعاصرة أياً كانت، تربط بين: التسويق (الربح) والقدرة التنافسية (رضا الزبون). فإذا كان رضا الزبون جيداً فيعني أنه يساوي لجودة السلعة أو الخدمة، ويحصل التوازن وتكون المنظمة في حالة جيدة، وهي الحالة العادية. أما إذا كان رضا الزبون يفوق المتوقع فإن التسويق أو استهلاك المادة، أو الإقبال على الخدمة، يكون عالياً، وتكون المعادلة راجحة لصالح كفة الأرباح التي تفوق المتوقع حسب الاستراتيجيات الموضوعة. وفي الحالة الأخيرة، إذا لم يُقبل الزبون على اقتناء السلعة أو طلب الخدمة، فإن التسويق يكون متواضعاً، أو قليلاً وبالتالي الأرباح قليلة، أو ربما أنها أقل من المتوقع، وقد تقع المنظمة في خسارة.

ولا تشذ الخدمات المصرفية عن ذلك، فإن إقبال الزبون على هذا المصرف أو ذاك يحقق الأرباح أو يجمد المصرف ويتراجع، وقد يقع في خسائر قد تنتهي به إلى الإفلاس أو الإغلاق. فالزبون، في ظل المنافسات المفتوحة على مصراعيها، هو اللاعب الرئيسي في نجاح المنظمة المصرفية أو كسادها. ولكن هذا الزبون يحتاج إلى جذب من هذه المنظمة عبر التسهيلات، والترغيبات، وإشاعة ثقافة الثقة، والأمان، والسهولة، والانتشار. وهنا تلعب القدرة التنافسية للمصرف دوراً كبيراً في ظل العولمة، والانفتاح، حيث العالم بلا حدود.

سنلقي الضوء في هذا الفصل على القدرة التنافسية، وعلاقتها برضا الزبون، وتحقيق حصة كبيرة من السوق تؤمن للمنظمة استمراريته وتطورها عبر استخدام المقاييس والمعايير المعتمدة، وانتهاءً بخلاصة للأفكار المطروحة.

٣. ١. ٢ مفهوم القدرة التنافسية:

تستخدم عبارات عديدة تختلط من حيث مفهومها ومحدداتها مع القدرة التنافسية. فهناك التنافس، والتنافسية، والقدرة التنافسية (الحداد، ٢٠٠١، ٥٦). ولا يتفق المختصون على إعطاء مفهوم

محدد لكل منها بحيث تتشابه وتختلط مع مفاهيم أخرى كالنمو الاقتصادي، والمزاحمة، وتنافس السعر والتجارة، وصولاً إلى التنافس على رضا الزبون وتسويق الخدمة المصرفية (Berger and al, 1993, 3 – 36).

فالتنافس بين الأفراد بات ميزة وتميز بينهم ليحظوا بفرص العمل، والتنافسية بين المنظمات باتت ضرورية لتبقى وتستمر وتنمو، وللدول لتضمن نمو دخلها القومي وتحسين مستوى معيشة شعوبها. ولما سادت العولمة وانفتحت الحدود وسالت الأفكار والسلع والخدمات فإن التنافسية باتت عاملاً هاماً للفرد كما للمنظمة وكما للدولة. ومما زاد في أهمية التنافسية التغيرات التي شهدناها حديثاً والتي طرأت على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بديلاً للمنافسة بالسعر، والتطورات على المستوى العلمي والتكنولوجي، وتقلص المسافة الزمنية بين الاختراع وتطبيقه، وتنامي المردود المعرفي والتكنولوجي، والمهارات، والإدارة، والعنصر البشري، كرأس مال فكري أساسي، على حساب رأس المال المادي كعامل أساسي. ودعم ذلك كله توجهات جديدة بعد انتهاء الحرب الباردة، وتعزيز دور المنظمات الدولية، وظهور أنماط جديدة في نظم الإنتاج والتبادل والمشاركة، ونظم القيم مما سيقود إلى نسب نمو اقتصادي أعلى للمنظمات والدول التي تتجاوب مع التنافسية ومعاييرها (WEF, 2005 – 2006, 13).

ورغم الإشكالات العديدة، يتفق الاختصاصيون، كما يرى (Porter, 1990, 73 - 93)، على أن المنافسة هي نوع من المزاحمة التجارية، أما التنافسية أو القدرة التنافسية فتعكس قوة البلد وقدرته على تصريف خدماته وسلعه في السوق العالمية من خلال مهارات وتقنيات ومزايا يحققها للزبون (النعمي، 2011، 9 - 10). إن ذلك لا يقود بالضرورة إلى اتفاق حول هذه المصطلحات ولكنه على العكس يفتح الباب لمزيد من الضبابية والاختلاف حول المفاهيم. وبعضهم، مثل (Hickman, 1992, 519)، يعطي للتنافسية مفهوماً ضيقاً يتحدد بالسعر والتسويق، وآخرون يربطون بها حزمة شاملة تتضمن كامل أنشطة الاقتصاد والمجتمع (Oughton, 1997, 1484 – 1485). وهو ما تذهب إليه أيضاً منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التي تربط التنافسية بالاقتصاد الوطني، والتوسع في مستوى الدخل الحقيقي للشعب، وإنتاج سلع وخدمات تترامح الأسواق العالمية، وهو ما يتطابق مع رؤية (وديع، 2003، 3 - 24). ويرى (Scott and Lodge, 1985, 19)، بأنها القدرة على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية والوصول إلى التجارة الدولية، من خلال إنتاج منتجات أو خدمات قابلة للتسويق، تكون جديدة وعالية الجودة، وتتسم بسرعة وصول كبيرة إلى السوق، وبسعر مناسب يؤمن لها الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق تدعم قدرتها التنافسية بشكل يتوافق مع رؤية (Hickman, 1992, 517).

وقد قادت هذه المفاهيم إلى الخلط بين مفهومي التنافسية والتنمية الاقتصادية مما جعلها هدفاً لانتقادات كبيرة من قبل كل من (Boldin, 1998, 119 - 140)، و (Phillips, 1998, 1999)، وكذلك (Buckley and al., 1998, 175 - 200). واستمر هذا النقد بحدة من قبل (Oral and Chabchoub, 1997, 527 - 577)، و (Lall, 2001, 1001 - 1025)، الأمر الذي دعا المعهد العربي للتخطيط لدراسة هذه الانتقادات وصياغة مفهوم محدد يلامس رؤية أكثر دقة

معتمداً على خبرة اختصاصيين في هذا المجال أمثال (Havrylyshyn and Kunzel، ١٩٩٧، ١٩)، و (Limam, and A.Abdalla، ١٩٩٨، ٩٨٠٦)، نشرت من قبل (المعهد، ٢٠٠٣، ١٥، ٢٦)، فيرى أن التنافسية هي قدرة البلد على:

أ . إنتاج كثير بكفاءة عالية.

ب . تسويق أكبر .

ج . استقطاب الاستثمارات الأجنبية من خلال توفير بيئة مناسبة لها.

وهكذا خلص المعهد إلى تحديد التنافسية بأنها "تتعلق بالأداء الحالي والكامن للأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالتنافس مع الدول الأخرى" وحدد مجالها بالأنشطة التصديرية ومنافسة الواردات والاستثمار الأجنبي المباشر.

وحديثاً حدد (Porter، ١٩٩٩، ٢٠١٠، ١١)، مفهوم التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على استخدام تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها، وتحقيق لنفسها التفوق والتميز عليهم، من خلال تكاليف إنتاج أقل، وجودة ونوعية عاليتين.

٣ . ١ . ٣ أنواع التنافسية:

تميز الأدبيات بين عدة أنواع من التنافسية وهي:

- تنافسية التكلفة أو السعر: فكلما كانت التكاليف أقل استطاع تسويق خدماته، واستطاع البلد المنتج لسلعة تصديرها إلى الأسواق الخارجية بشكل أفضل.
- التنافسية غير السعرية: وتشمل العوامل الأخرى، التقنية والتصميم.
- التنافسية النوعية: وتشمل، إضافة إلى النوعية الملائمة، عنصر الابتكار الذي يسمح بالتسويق والانتشار، اعتماداً على التجديد والابتكار ولو بأسعار مرتفعة.
- التنافسية التقنية: حيث تتدخل النوعية التي تعود إلى إنتاج سلع عالية التقنية.

ميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF، 2005 – 2006، 13)، بين تنافسية ظرفية أو جارية تستند إلى مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتشمل عناصر: التوريد، والتكلفة، والجودة، والحصة السوقية... الخ. وبين تنافسية مستدامة تستند إلى الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتشمل عناصر: التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق. ويميز (Mirza، المعهد العربي للتخطيط، ٢٠٠٣، ١٥، ٢٦)، بين إنجاز التنافسية والقوة التنافسية، وسيرورة التنافسية، ويؤكد على ضرورة التوازن بين الإنجاز الآني والقوة، وعدم الخلط بينهما لكي لا تفقد التنافسية حيويتها.

هذه المفاهيم التنافسية تفترض الاهتمام بجوانب عديدة منها: أ . مستوى التحليل على المقاييس كافة من المشروع حتى القطاع وصولاً إلى البلد، ب . الشمول، أي الكفاءة أو الفاعلية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والتقدم عبر اختيار الغايات والأهداف بشكل سليم،

ج . وأخيراً النسبية عبر المقارنات بين الاقتصاديات على المقاييس كافة من المنظمة وحتى البلد، وذلك خلال فترات زمنية أو بالقياس على وضعية افتراضية (مصطفى، ٢٠٠٤، ١٤٨).

٣ . ١ . ٤ قياس القدرة التنافسية المصرفية:

تتعرض القدرة التنافسية من خلال مؤشرات عديدة. يرى كلٌّ من (Oughton، ١٩٩٧، ١٤٨٤ . ١٤٨٥)، و(Lall، ٢٠٠١، ١٥٠١ - ١٥٢٥)، أنها تكمن في الحصة السوقية والربحية. في حين يؤكد كل من (Bergman and Bengt، ١٩٩٤، ٢٩١ . ٣٣٠)، و(Katz and Charles، ٢٠٠٤، ٣)، على أهمية التوقف عند رضا الزبون وولائه. وبالتالي يستند قياس القدرة التنافسية على تحديد هذه المؤشرات.

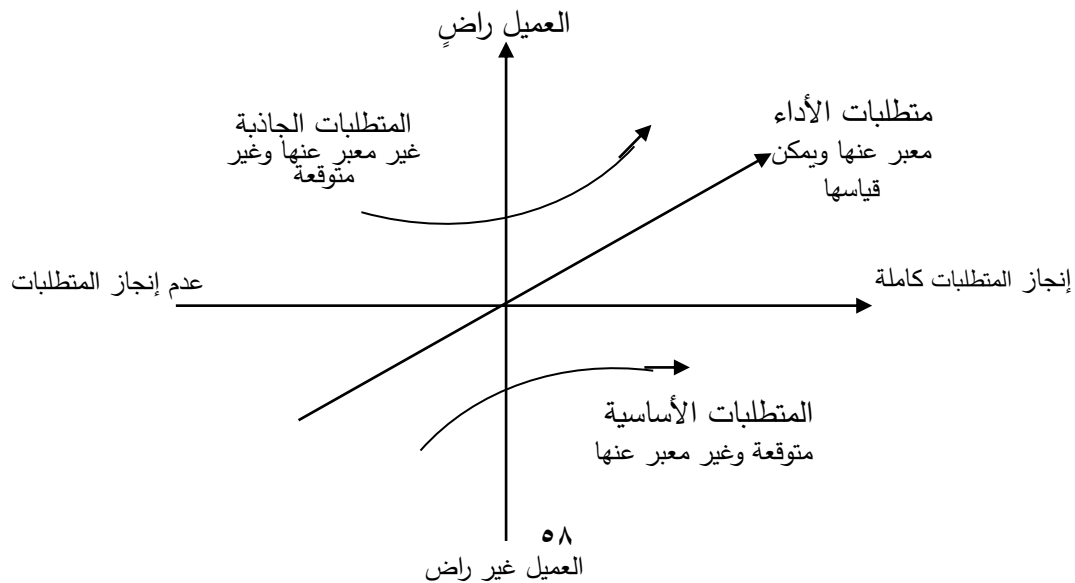
ترى الباحثة أن التنافسية عامل حاسم في مسار المصرف (أو المنظمة)، فإذا لم تحسن المنظمة مجارة البيئة التنافسية فستسبق وتترجع، أو حتى تتسحب، أو تعلن إفلاسها؛ وإذا أوجدت لها مكاناً وأحسنّت التوقع فهذه التنافسية ستحقق لها الازدهار. وتجدر الإشارة إلى تباين الأفكار حول مؤشرات القدرة التنافسية، كما أوردها (المعهد العالي لتطوير الإدارة، IIMD، 1997)، في حين أن هناك اتفاقاً حول قياس رضا الزبون ومعايير القدرة التنافسية .

٣ . ١ . ٥ قياس رضا الزبون:

يعتبر قياس رضا الزبون مهماً للوقوف على مدى نجاح المنظمة في التعامل مع زبائنها. وتشير الدراسات إلى أن الزبون الراضي عن المنتج أو الخدمة قليلاً ما يعبر عن رضاه إلا للقليل من الأشخاص في حين أن الزبون غير الراضي يتحدث للكثيرين. وهذا يدل على أمرين هامين: أولهما أن لرضا الزبون تأثير هام على تسويق السلعة أو الخدمة من خلال الانتشار والانتقال السريع للناس، وثانيهما أن عدم الرضا يؤثر أكثر بكثير من الرضا لأنه يصل إلى الكثيرين بالمقارنة مع الناس الذين يصلهم الرضا. ومع ذلك فإن الزبون الراضي يكرر استخدامه للمنتج أو شراؤه للسلعة مراراً وينقل ذلك للآخرين مما يؤدي إلى جذب واستقطاب زبائن جدد.

يوضح الشكل رقم (٣ . ٣) نموذج "كانو" لرضا الزبائن حيث يقسم متطلبات المنتج من حيث تأثيرها في رضا الزبون إلى ثلاثة أقسام كما ورد من قبل (جودة، ٢٠٠٩، ٨١)، هي:

الشكل رقم (٣ . ٣): نموذج كانو لرضا الزبون



المصدر: جودة محفوظ أحمد، ص ٨١

أ . المتطلبات الأساسية: يتوقع الزبون أن هذه المتطلبات موجودة في المنتج، أي منتج، وأن عدم توفرها فيه يعنى مباشرة إلى أنه لن يكون راضياً. وبالمقابل فإن وجودها لا يزيد من مستوى جودة المنتج أو الخدمة ولا يؤثر على رضا الزبون، لأنها أساسية ويفترض دوماً توفرها.

ب . متطلبات الأداء: وهي باتجاه واحد، تؤثر على رضا الزبون بشكل متزايد بل وطردياً. بمعنى أن كمية هذه المتطلبات تؤثر على رضا الزبون. فارتفاع مستواها أو تدنيه يؤثر إيجاباً أو سلباً على رضا الزبون. ويعبر عن هذه المتطلبات بخط مستقيم وهو ما يعبر عنه بمعادلة فيها متغير واحد فإذا ما تحسن هذا المتغير، الذي هو هذه المتطلبات، ازداد رضا الزبون.

ت . المتطلبات الجاذبة: وهي ذات التأثير الأكبر على رضا الزبون. ولا تكون متوقعة أو معبر عنها من قبل الزبون. إن الوفاء بهذه المتطلبات يزيد من رضا الزبون، وبالعكس فإن عدم توفرها يشعر الزبون بعدم الرضا.

إن هذا التصنيف يسمح للإدارة بترتيب أولوياتها فيما يتعلق بالتحسين المستمر للمنتج. فمثلاً قد تزيد الإدارة من المتطلبات الجاذبة أو متطلبات الأداء إذا كانت المتطلبات الأساسية متوفرة مما يمنحها فرصة أكبر لتحقيق رضا الزبون. إذاً يمكن التمييز بين نوعين من تقييم المنتج أو الخدمة وعلى مستويين مختلفين: أ . على مستوى المنظمة (المصرف مثلاً)، ب . وعلى مستوى الزبون. وهكذا فإن التقييم (Evaluation) يكون تابعاً في حالة مصرف ما، إلى تقييم المصرف لجودة الخدمة (bank Assessment Service)، وتقييم الزبون لجودة الخدمة (Customer Assessment Service)، بالعلاقة: $EVA = (BAS, CAS)$.

يتضمن تقييم المصرف لجودة خدماته ثلاثة عناصر هي: قياس جودة الخدمة والتحقق من الأنشطة الرئيسية والمكاملة بهدف تجنب ما هو غير مرغوب به ويضر برضا الزبون؛ التقييم الذاتي للعاملين في المصرف؛ والتقييم النهائي من خلال التفاعل مع الزبون.

أما تقييم الزبون لجودة الخدمة فيتمثل بردود أفعال الزبائن مباشرة أو لاحقاً. ويمكن أن يكون هذا التقييم ذاتياً أو بتكليف للزبون أو تطوعاً. ويتم ذلك بالوقوف على مجموعة عوامل مثل: النزاهة، العدالة، السرية، المهنية، الاحتراف، والالتزام بالأحكام والقوانين المعتمدة، والرد على الشكاوى (شاكر، ٢٠٠٢، ٦٧).

وتشير معظم الدراسات إلى أن قياس ردود الفعل هام جداً بالنسبة لمنظمة ما، مصرف أو غيره. إذ بقياس ردود الفعل هذه يفهم المصرف كيفية إرضاء الزبائن بمنتجاتهم أو خدماتهم من جهة،

ومنافسة المنظمات الأخرى من جهة أخرى. إن قياس رضا الزبون يكمل دورة قيادة الجودة للزبون، انظر الشكل رقم (٤.٣) حيث يمكن تتبع الأمور الآتية:

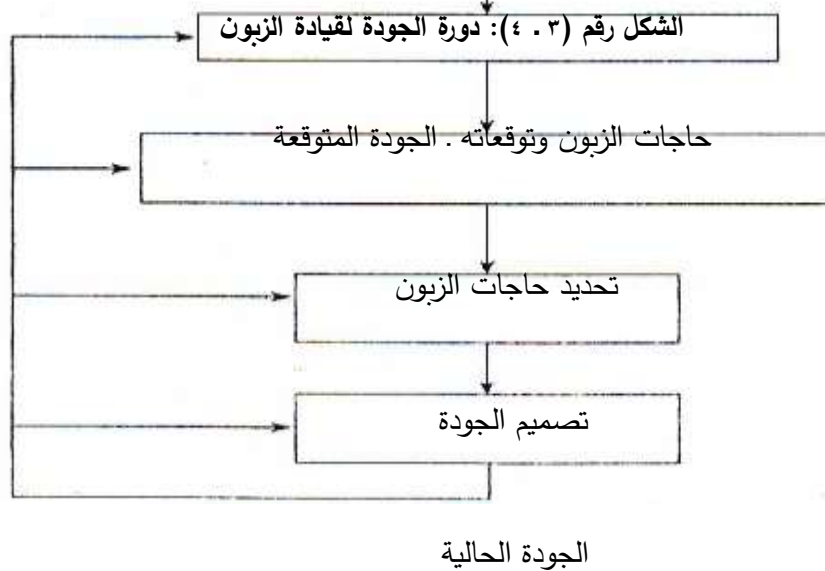
أ. اكتشاف توقعات الزبون والعمل على تحديد رغباته من جهة واكتشاف أسباب عدم رضاه وصولاً إلى التميز من جهة أخرى.

ب. قياس أداء المنظمة مع منافسيها للعمل على تخطيط أفضل واعتماد استراتيجيات ناجعة.

ت. اكتشاف المواقع التي يجب تحسين التصميم فيها والعمل على سد الثغرات، ومواقع تكثيف تدريب العاملين.

ث. تتبع المسار للوقوف على مدى التحسن الناجم عن التغييرات المنفذة

وطبقاً لمعيار "معهد البحث الأمريكي" لرضا الزبون، فإن قياس رضا الزبون يتأثر بتوقعات الزبون وإدراكه للجودة وقيمة المنتج. وبالتالي فمن الصعوبة الفصل بين هذه المعايير أثناء قياس رضا الزبون، بحسب ما يرى (Johnston، ١٩٩٥، ٥٣). ويرى (Lynn، ١٩٩٢، ١١.١)، أن انتشار مؤسسات قياس الجودة بكثرة يفسر أهمية هذا العامل وتقديم مقارنة قائمة على مستوى الشكاوى لكن ذلك يعكس سلبيات كثيرة إذ إنه يركز على عدم الرضا وليس على الرضا، مما قد يرتب تكاليف باهظة أو تغييرات غير ضرورية في العمليات.



الجودة المدركة من الزبون

قياس وتغذية راجعة

Source: Evans and Lindsay 2008, p. 157

يشمل نظام القياس على مرحلتين، حسب ما يرى (Cronin and yaylor، ١٩٩٢، ١٨.٥٥) هما:

الأولى: خلق وتطوير مؤشرات مفتاحية لقيادة رضا الزبون. والثانية: جمع معلومات عن كيفية إدراك الجودة المتلقاة من قبله. وتتضمن هذه المؤشرات ما اختارته المنظمة لتقديم الجودة في منتجاتها وخدماتها،

وكيفية إيصال هذه السلع والخدمات. وهذا يتطلب معرفة توقعات الزبائن وإدراك المنظمة لهذه التوقعات. ومن هذه المؤشرات التكيف، والاعتمادية، والجمالية، فيما يتعلق بالمواد الفيزيائية. أما فيما يتعلق بالخدمة فمن هذه المؤشرات: السمعة، واللباقة، والمردودية، والأمان، والمسؤولية، وسهولة الوصول، والاتصالات... الخ (Headly and CHoi, 1992, 5 J 14). أما فيما يتعلق بجمع المعطيات فهي تسمح بتحديد حاجات ومتطلبات الزبائن والمشاكل المتعلقة بتسليمها، ووتتضح هذه المتطلبات من خلال التواصل بين العاملين والزبائن، وهناك توجهات عديدة بهذا الشأن. فتوقعات الزبائن مهمة، وعلى العاملين معرفة ما يتوقعه الزبون باعتماد أساليب عديدة: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان، أو بطلب من الزبون نفسه. غير أن الاستبيانات تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة التي سبقت الإشارة إليها، في هذا المجال، على أن يتم تصميمها بشكل سليم وواضح وتغطي الجوانب كافة.

٣.١.٥.٢ معايير القدرة التنافسية للمصرف:

لقياس القدرة التنافسية المصرفية لا بد من الوقوف على معايير القدرة التنافسية المصرفية والتي هي في الوقت نفسه تعبير عن جودة الإدارة، والقيادة، والتسويق. إن الحديث عن جودة الخدمة المصرفية يفترض قدرة تنافسية عالية تنعكس في رضا الزبائن. وكلما زادت العمليات المصرفية من ائتمان، وقروض، وغيرها يعني ذلك مزيداً من القدرة التنافسية وبالتالي رضا الزبائن الذين اختاروا هذا المصرف أو ذاك في خضم المنافسة التي فرضتها العولمة.

ولكي يدخل أي مصرف المنافسة بقوة لا بد أن يتمتع بصفات تؤهله لهذه المنافسة. يجمع أغلب الباحثين على أن أهم معايير التنافسية للمصرف تتجلى بالآتي:

أ . جاهزية الخدمة المصرفية: التي تعكس قدرة التجهيزات المصرفية على إنجاز وظيفتها على أحسن وجه وفق رغبات وتوقعات الزبون. وهو ما يعرف بالجاهزية التشغيلية.

ب . الموثوقية: وتعني القدرة على إنجاز الخدمة بدقة، وبسرعة خلال فترة زمنية محددة، دون أخطاء أو عيوب. ويتحقق ذلك من خلال ما يلي:

١ . طول دورة حياة الخدمة: التي تمثل المدة التي تمتد من بدء الخدمة حتى انحدارها بعد مرحلتين من النمو والنضوج (انظر الفقرة رقم: ١ . ٣ . ١ والشكل رقم ١ . ٥). إذ أنه كلما طالت حياة دورة الخدمة كلما انعكس ذلك على مرحلتي النمو والنضوج قبل الانحدار، مما يحقق نمو وتندفقاً نقدياً كبيرين.

٢ . الوقت: الذي يعكس قدرة المصرف على إنجاز الخدمة في وقت سريع ومحدد، لوضعه في التسويق في الوقت الملائم.

٣ . الأداء:، الذي يعكس الدقة والجودة عبر مهارات الكادر، وتقنيات حديثة.

٤ . ظروف التشغيل: وترتبط بالسوق، وتتدفق السلع وبشكل خاص بخطط الإدارة واستراتيجيتها.

ت . الأداء: ويتمثل بإقبال الزبائن على التعامل مع هذا المصرف لجودة خدمته المصرفية. وتتميز الخدمة المصرفية عن غيرها بثقافة نوعية إذ تتوقف على المعارف والتنوع الثقافي وتغييره ليكون دوماً ملائماً. كما تتأثر بسمعة المصرف التي تتوقف على استجابة المصرف وكفاءته والأمان والمصداقية وكلها تساهم في خصائص الخدمة المصرفية (FEA) بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال مكوناتها: الجاهزية (AVA)، والموثوقية (REL)، والأداء (PERF)، بالعلاقة $FEA = f(AVA, REL, PERF)$. أي أن خصائص الخدمة المصرفية تتوقف على هذه العوامل وتتأثر بها سلباً وإيجاباً. ولكي تكون هذه الخدمة تنافسية فلا بد أن تتمتع بمجموعة من المزايا التي هي:

- **السعر المنافس الواضح:** سواء للقروض أو للودائع بحيث تكون السقوف لهذه الأسعار فعالة ومرنة طبعاً لتحولات السوق وتذبذباته.

- **الملاءمة:** وتتمثل بالامتداد الجغرافي وتنوع الخدمات المقدمة والسعر الوسطي لهذه الخدمات، وأخيراً جودة الخدمات المصرفية.

- **الثقة** وهي تتبع لاستقرار المصرف، ونسبة الأرباح وجودة المعلومات المصرفية والإدارة المركزية أو ما يعرف بالقوة المصرفية، ورأس المال الصافي . الثروة الصامتة . لامتناس الخسائر جراء تغيرات طارئة، مما يحقق للمصرف استقراراً مستمراً على المدى البعيد.

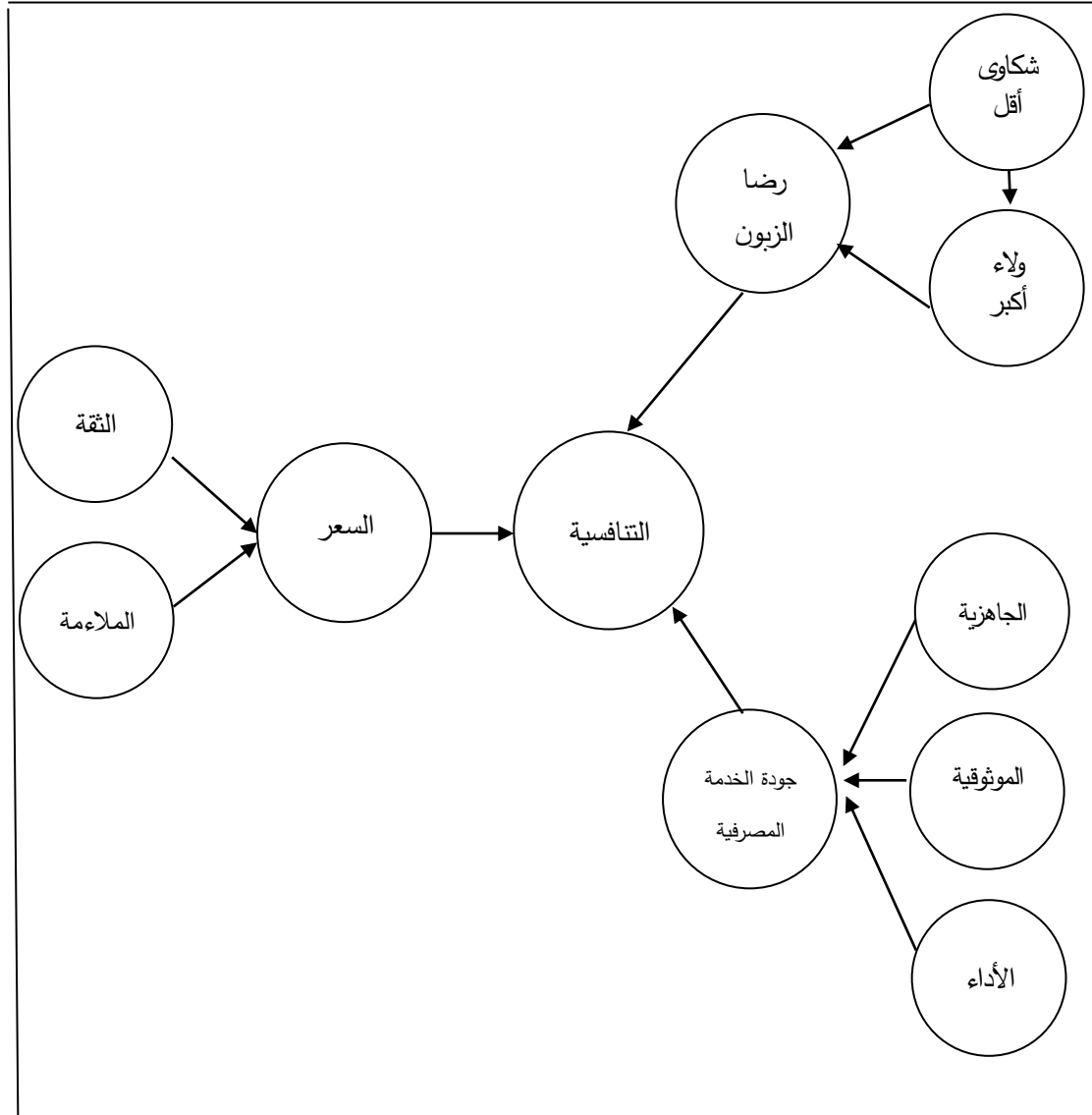
ويمكن التعبير عن هذه التنافسية (COMP) بدلالة كل من السعر الواضح (EXP)، والملاءمة (CONV) والثقة (CONF) بالعلاقة $COMP = f(EXP, CONV, CONF)$. والحقيقة أن مجمل هذه المعاملات ترتبط برضا الزبون ومدى تحقيقها لرغباته بما ينسجم مع القواعد المصرفية الدولية والتسويق المصرفي والشكل رقم (٣ . ٥) يوضح شكلاً تخطيطاً للعلاقة بين هذه المعاملات. إذ أن التنافسية تقوم على: جودة الخدمة المصرفية ومقوماتها من أداء، وموثوقية، وجاهزية، وغيرها؛ وعلى التكلفة الملائمة لتوقعات الزبون؛ وعلى رضا الزبون من خلال ولاء أكبر وشكاوى أقل.

يرى المهتمون في هذا الشأن أن معايير القدرة التنافسية لأي مصرف تكمن في مجموعة من العوامل التي لخصها (مكاوي، ٢٠٠١، ٢٧) كما يلي:

- اعتماد أسلوب ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد توجه تسويقي مستمد من حاجات ورغبات الزبائن.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في الخدمة.

- الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية الإجمالية للقطاع المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- اعتماد نظام الفريق الواحد.
- توفر العمالة المصرفية المؤهلة وتكيفها مع التكنولوجيا الحديثة المتطورة.
- الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات له.

الشكل رقم (٥.٣): مقارنة تخطيطية توضح العلاقة بين التنافسية ومعاملاتها



المصدر: الباحثة بناء على الدراسة النظرية

ويختلف تأثير هذه المعايير حسب المستوى الذي ينظر له، سواء على مستوى المشروع، أو القطاع أو حتى البلد. كما أن إقبال الزبائن وولائهم كلها عوامل تؤثر في القدرة التنافسية وتعكس مستواها.

المبحث الثاني

تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصارف

١.٢.٣ مقدمة:

يرى الباحثون، ثمة عاملين أساسيين يحددان استمرارية المصارف، وحصتها السوقية، وربحياتها من خلال إقبال الزبائن، وكسب ولائهم، هما: جودة خدماتها من جهة، وقدرتها التنافسية من جهة أخرى.

يشير الواقع العملي إلى أن التلازم بين الجودة والقدرة التنافسية للخدمات المصرفية أمر في غاية الأهمية، فلا قدرة تنافسية دون جودة في الخدمات المصرفية المقدمة. ولا مكان لأي مصرف في السوق المحلية أو العالمية إذا لم يستطع مجاراة التطورات والمتغيرات المتسارعة. من هنا كان لابد من الربط بين جودة الخدمات المقدمة، والقدرة التنافسية للمصارف، والعمل على تفعيل عوامل الجودة بغية تفعيل القدرة التنافسية.

يعالج هذا الفصل تأثير جودة الخدمة المصرفية، باعتباره المتغير المستقل، على القدرة التنافسية المصرفية المعبر عنها بالتنافسية، كونه المتغير التابع. إذ سنعالج هذه المتغيرات وصولاً إلى استخلاص التأثير المتبادل بين المتغيرين، مما سيؤسس للدخول إلى الجزء التطبيقي لدراسة تأثير هذه المتغيرات بعضها على بعض من جهة، واختلافها بين المصارف العامة والخاصة من جهة أخرى، موضوع هذه الدراسة.

٢.٢.٣ مرتكزات جودة الخدمة المصرفية:

أوضحنا في الفصل التمهيدي (متغيرات البحث)، عناصر المتغير المستقل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في خصائص جودة الخدمة المصرفية المتعلقة بالمصرف، وتلك المتعلقة بالخدمة (الجاهزية، الموثوقية، الأداء)، ثقافة الخدمة، بيئة الخدمة، تصميم الخدمة، التدريب، وتسليم الخدمة. وما لاشك فيه أن هذه الخصائص تشكل الأساس الذي يفرز المصارف ويميزها، فيتجلى ذلك بحصة سوقية، وإقبال الزبائن، ورضا الزبائن ولوائهم، وبالتالي ربحية كبيرة (Gryna and DeFeo, 2007, 243 – 254).

١.٢.٢.٣ خصائص الخدمة المصرفية:

شهدت العقود الأخيرة من القرن الماضي، والعقد الأول من هذا القرن، فورة في تحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية، سبيلاً إلى التنافسية، وجذب الزبائن وكسب ولائهم، الأمر الذي اقتضى تطوير ثقافة جديدة وتقوم على مقومات عديدة. يأتي الزبون، المتلقي لهذه الخدمة والقادر على تحديد جودتها، في مقدمها. وفي ضوء خصائص الخدمة المصرفية يتم التمييز بين مجموعتين هما:

الأولى . خصائص مرتبطة بالمصرف:

تحدد هذه الخصائص بمجموعة من الميزات المرتبطة بالمصرف مباشرة، والتي تشكل لدى الزبون ذهنية تشده إلى هذا المصرف أو تبعده عنه. وترتبط هذه الميزات بسمعة المصرف، واستجابته، وكفاءته والأمان، والثقة، المصداقية، كما يرى (Domingo، ١٩٩٧، ١). ويمكن بهذا الصدد الإشارة إلى الميزات التالية:

أ . الجودة الفنية والوظيفية، التي تظهر من خلال الاعتماد على كوادر مؤهلة ومدربة بشكل عالٍ، وخبرات جيدة و متميزة بالخدمات المصرفية وإجراءاتها المتنوعة.

ب . التفاعلية: التي تعكس تفاعلاً جيداً بين الكادر الوظيفي والزبائن. ونستدل على هذه التفاعلية من خلال:

• رؤية واضحة ولباقة Ethics مع الزبائن. إذ أن جودة الخدمة المصرفية، كونها غير ملموسة تظهر من لحظة وصول الزبون إلى المصرف واحتكاكه بالمستقبل، الذي يجب أن يعكس بمهارة جودة الخدمة المصرفية بما يقنع الزبون (Madura, 2003, 568 – 570) .

• تطوير بيئة مصرفية، واستراتيجية توفر حلولاً للمستقبل.

ت . التطور المستمر: ويمكن في:

• تحسين طرائق جودة الخدمة المصرفية وفهم عملياتها.

• مراقبة الأداء المصرفي وقياسه.

• اعتماد التقانات الحديثة.

• ابتكار وسائل وطرائق خدمية عصرية تواكب أذواق وتوقعات الزبون.

ث . تعزيز سمعة المصرف من خلال الوفاء بالعهود، والوعود، والعقود، والسرعة، والتجاوب، واللباقة.

ج . كفاءة المصرف من خلال امتلاك المهارات، وصورة المصرف وسمعته.

الثانية . خصائص مرتبطة بالخدمة ذاتها:

تكمن هذه الخصائص في مجموعة من الميزات التي تشكل عاملاً هاماً في تنافسية المصرف تتطابق مع تلك المحددة للخدمات العالمية من قبل (سكرتارية الهيئة المالية الكندية . TBCS، ١٩٩٥، ١ . ٧). وتكمن في الجاهزية، والموثوقية، والأداء التي سبقت الإشارة إليها في المبحث الأول إلا أننا سنقوم بتوضيحها بشيء من التفصيل.

أ . الجاهزية: تعكس قدرة المصرف على تقديم الخدمة عند الطلب، وتقديمها بالسرعة القصوى. ويرتبط ذلك بالتقنيات الحديثة المستخدمة بحيث يكون المصرف في حالة الجاهزية فيما إذا طلبت منه هذه الخدمة أو تلك وهو ما يعرف بالجاهزية التشغيلية. وترتبط بزمّن التوقف، وتواتر عملية الصيانة والتخطيط، وزمن الإصلاح. وهناك الجاهزية الأساسية التي تشير إلى استمرارية تقديم الخدمة بالمستوى نفسه من الجودة. وعلى العموم فإن الجاهزية، تعكس الاستعداد الدائم للمصرف لتقديم الخدمة عند الطلب. ولكي يتحقق ذلك لابد من اعتماد العوامل التالية:

• المصداقية: من حيث الوقت، والمواصفات، والمعايير، والتسليم..... الخ

• الاتصال: سرعة الاتصال مع الزبون وإيصال الخدمة له من خلال التقنية الحديثة والانتشار الجغرافي للمصرف وفروعه.

• الاستجابة: التأمين السريع لرغبات الزبون والاستجابة لهذه الرغبات ومحاورته في ملاحظاته وتطلعاته المستقبلية.

• وصول الخدمة بالسرعة القصوى من حيث الزمان والمكان.

ب . **الموثوقية:** وتعكس ثقة الزبون بأداء المصرف لخدماته في فترات زمنية محددة دونما أخطاء

وعيوب، ومن ثم تحاشي الفشل أو معرفة أسبابه إن وجدت لتحاشيه، والحيلولة دون وقوع أخطاء أو فشل مستقبلي. إذاً فالموثوقية تعكس التصاق المصرف بالزبون وحل مشاكله وهذا يتوقف على عدة عوامل أهمها:

• الوقت: ويعني مدى التقيد بالوقت المحدد وتقديم الخدمة في الوقت المرغوب؛

• دورة حياة الخدمة المصرفية: التي يجب ان تتوافق مع الاحتمالات المسبقة مع التوقعات المسبقة وملاءمتها للسعر؛

• دقة الأداء: من حيث النوعية، ومن حيث تسليم الخدمة في الوقت المحدد؛

• بيئة التشغيل وظروفه: معرفة آلية وكيفية التشغيل والاستخدام وتحقيق البيئة الملائمة لاستخدام الخدمة؛

• فهم الزبون: وهو أمر هام للاطلاع على طريقة تفكيره وتوقعاته، لتكون الخدمة متوافقة ومتطابقة مع هذه الرغبات؛

• الجدارة: وتعكس نوعية عالية للخدمة وثقة كبيرة بفريق الخدمة؛

• الأمان: الخلو من العيوب، والتوافق مع المواصفات.

ج . **جودة الأداء:** تنعكس جودة الأداء بعدد الزبائن. وهذا يتحقق من التحسين المستمر في جودة

الخدمة وتطويرها سواء من حيث تسليمها والانتظام في تقديمها، وتحسين تقنياتها، ويؤثر في جودة الأداء مجموعة من العوامل أهمها:

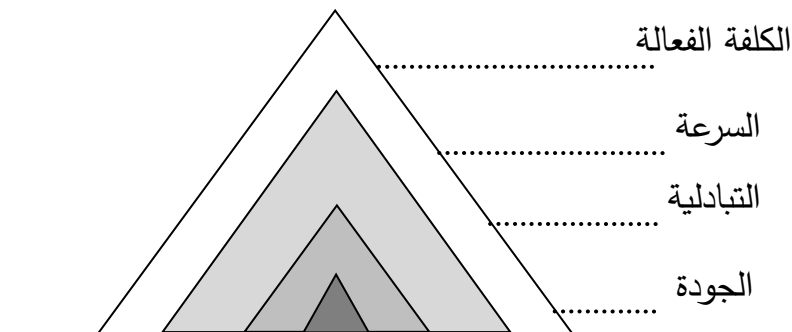
• التجهيزات: بحيث تكون عصرية تتصف بالدقة والسرعة؛

• اللباقة: تعكس جمالية الخدمة وتتوافق مع الأدبيات المعتمدة.

ويلخص (Ferdows & Deneyer، ١٩٩٠، ١٦٨ . ١٨٤) هذه الخصائص بالنموذج الموضح

في الشكل رقم (٦ . ٣) الذي يقوم على تكلفة فعالة، السرعة ، التبادلية، والجودة.

الشكل رقم (٦ . ٣): نموذج تنافسي لإدارة العمليات المصرفية



٢ . ٢ . ٢ . ٣ ثقافة الخدمة:

تتضمن ثقافة الخدمة مجموعة المفاهيم التي تصف العلاقات الاجتماعية، والمفاهيم التي يتم تطويرها بين أعضاء الفريق المنتج للخدمة، فتعكس في سلوكية موظفي المصرف، وفي أدبيات التعامل مع الزبائن، وفي الاحترام والفهم مما ينعكس فيما يعرف بثقافة الخدمة. ويشتمل ذلك على مجموعة المعارف والتغير الثقافي المكتسب، والتنوع في هذه الثقافات. إذ ليس المطلوب اعتماد قالب محدد أو أسلوب محدد ولكن المطلوب هو التنسيق والتناسق في الفريق بحيث يبدو متماسكاً ومتربطاً (Gryna and al., 2007, 44 – 47).

إن التميز الثقافي للخدمة وفريق الخدمة له انعكاساته الإيجابية على الجودة لسببين رئيسيين: أولهما: إن للثقافة تأثير واضح على النتائج الجيدة، وثانيهما: أنه من خلال معرفة الثقافة الحالية يمكن تطوير الاستراتيجيات وتنفيذها بما يؤثر على جودة الخدمات. وغالباً ما تقم الثقافة باستخدام استبيان يتضمن مجموعة من الفقرات يطلب من الموظفين الإجابة عنها، وهي تدور حول فهم الموظف لجودة الخدمة، ومدى اندماج الموظف مع فريق العمل، ومدى قبول أو توافق الموظف مع الحالة السائدة في العمل، مدى فهم العامل لقياس الجودة، وكيف تجعل خدمتك تخسر، إلى أي مدى تشعر بأنك تنفذ خدمة جيدة، وهل تعمل في دائرة قوامها الجودة ... الخ ومن هذه الأسئلة يفهم نوع الثقافة التي يجب أن تحيط بفريق العمل ليقدم خدمة مميزة بجودتها.

لقد حدد (Miller، ١٩٨٤، ٢٦٨)، ثمانية قيم تجعل العاملين يتميزون بالوفاء والمرونة والابتكار وهي: الهدف، والإجماع، والتميز، والاتحاد، والأداء، والملاحظة، والدفء الإنساني، والاندماج. ويرى (عقيلي، ٢٠٠٩، ١١ . ١٨)، أن النقاش في هذه المعايير سيقود بالضرورة إلى التغير المستمر لثقافة الخدمة. ويؤكد (Miletich، ١٩٩٧، ٢٦٨)، أن هذا التغير يتم من خلال مجموعة من سبع فضاءات تشمل: خطر التوجه، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد، والمعلومات، والطموح، والقادة، والبيئة التنظيمية، والتوجه التنظيمي.

إن التباين في ثقافة الجودة يترك بصماته السلبية والإيجابية على الخدمة. ففي الحالة السلبية فإن الجودة تهبط، وفي الإيجابية تصعد بل وتقفز. يميز (Cameron and Sine، ١٩٩٩، ٧ . ٢٥)، بين أربع ثقافات متباينة للجودة، كل منها تتباين عن الأخرى بأدواتها، وهي: غياب الحماس للجودة، الخطأ الاستكشافي، الخطأ الوقائي، والثقافة الإبداعية، وهذا كله مرتبط بالتكنولوجيا. كما يعتقد (Gryna and al.، ٢٠٠٧، ٢٦٨)، إن المدير الناجح هو الذي يكون فاعلاً في مصارف متعددة الثقافات لاسيما في عالم تسوده عولمة ممزوجة بثقافات متنوعة تطغى فيها التقنيات الحديثة.. ولا يقتصر التنوع الثقافي على التباين من بلد لآخر، بل في البلد نفسه من مدينة لأخرى، ومن تجمع سكاني إلى آخر. إن فهم التغير الثقافي هو عامل هام في تحسين وتطوير جودة الخدمة وقدرتها التنافسية. ولاشك أن الإبداع يلعب دوراً هاماً في خلق هذه البيئة الثقافية الفعالة.

٣ . ٢ . ٢ . ٣ ثقافات الخدمة:

شهدت الخدمات المصرفية تطورات مذهلة في قطاع التقانات، ولم تعد النظم الورقية متداولة وحل محلها تقانات حديثة مؤتمتة تتمتع بخصائص المرونة من حيث التعديل والتغيير، والإضافات والتعديلات، تؤمن بيئة ابتكارية واسعة من حيث تصميم الخدمة وتسليمها وتطويرها. ويرى (Barnes ، ٢٠٠٢ ، ٢٠ . ٢٣)، أن من شأن ذلك جذب الزبائن الذين يجدون في هذه التقانات العصرية تلاؤماً مع رغباتهم وأذواقهم.

وقد تمثلت هذه التقانات بالمعلوماتية والانترنت، وبنوك المعلومات، والبيانات، والبرمجيات، والتعلم عن بعد، والتعليم المستمر، وكل هذا يسهم في ربط البنى التحتية للمصارف وتنظيم وتسهيل انتقال المعلومة مما يسرع في وصول الخدمة وجودتها (الضمور، ٢٠٠٨ ، ٥٧ . ٦٣)، وبالطبع فإن هذه التقانات الحديثة ستوفر الوقت والجهد والتواصل مع الزبائن بسهولة وسرعة كبيرتين، والتجاوب مع رغباتهم وكسب ولائهم.

إن البيئة التقانية ستكون عاملاً حاسماً في المستقبل في نجاح المصرف وتأمين حصة سوقية له من خلال كسب الوقت وسرعة التواصل وانتشار الخدمة وتسويقها. إذ أن تسويق الخدمات سيعتمد بشكل أساسي على التسويق الالكتروني المباشر. والمصرف الالكتروني هو حصيصة هامة لهذه التقانات الحديثة (Gronroos, 1994, 36 – 45) .

٣. ٢. ٢. ٤ بيئة الخدمة:

تؤثر عوامل عديدة في بيئة الخدمة المصرفية بفعل العولمة من جهة، وفتح الحدود التنافسية، وبفعل التقانات الحديثة في العرض والتسويق والابتكار والتسليم والتصميم. فعلى الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، يرى (الخضير، ١٩٩٦ ، ٢١٣)، أن على المصرف أن يراعى الوضع الاجتماعي والاقتصادي لزبائنه من حيث الدخل والثروة، وابتكار خدمات تلائم هذه الوضع من جهة، ومراعاة العادات والتقاليد الاجتماعية فيصمم المصرف خدماته في ضوء هذه الأعراف والتقاليد الاجتماعية ويطور ثقافة تتلاءم معها، فيستمد قوة تفاعلية كبيرة تكسبه تنافسية عالية.

ومما لاشك فيه أن المرونة التي يبيدها المصرف مع زبائنه من خلال اعتماد قوانين ومعايير وقواعد صالحة وملائمة، يكسب الخدمة فاعلية كبيرة، وتحقق رضا زبائنه وجذب آخرين. إن هذا المجال القانوني بات من أهم ميزات الخدمة المصرفية والتنافسية بين المصارف. إذ إن الزبون يريد أن تصل إليه الخدمة دونما معوقات وروتين، ومتطلبات، وأجهزة رقابة للاندماج في عولمة الخدمة المصرفية (بالمر أديان، ٢٠٠٣ ، ٣٠ . ٣٢).

وكما يلاحظ فإن المعاملات المتحكمة في بيئة الخدمة المصرفية تتوزع على عوامل داخلية، تتعلق ببيئة المجتمع المحلي وقيمه وعاداته وثرواته وإرادته، وعوامل خارجية يتحكم فيها الاقتصاد، الشروط الاجتماعية، النقانة، والشروط القانونية وخاصة العولمة. والتي يمكن التعبير عن هذه العوامل بالعلاقة $Env. = f (SoEE, Reg, Tech)$ بحيث ترمز Env إلى بيئة الخدمة المصرفية، SoEE إلى الشروط الاقتصادية والاجتماعية، Reg إلى الشروط القانونية، Tech إلى التقانات.

٥ . ٢ . ٢ . ٣ تصميم الخدمة:

يفهم من تصميم الخدمة إخراجها بشكل ملائم ومرغوب من خلال التجديد والابتكار، وجعلها ملائمة للزبون ومنسجمة مع احتياجاته من خلال تحقيق جملة من المواصفات، التي يجب أن تعمل جميعها على تقليص الفجوة إلى أقصى حد وصولاً إلى الصفر في الحالة المثالية، وبالتالي إكساب الخدمة قدرة تنافسية كبيرة بحسب رؤية (Reichheld and Sasser، ١٩٩٠، ١٠٥ - ١١٣)، وللحصول على تصميم عالي الجودة والتنافسية لابد من الإجابة على مجموعة من التساؤلات تكمن في الاحتياجات، الإرادات، والرغبات، المرتبطة بالزبائن. ومما لاشك فيه أن تصميم الخدمة لا يزال من أهم علامات التمايز الاقتصادي (Heskett and al., 1989. 164 – 174).

وقد عبر (Evans and al.، ٢٠٠٨، ١٥٣ - ١٧٦)، عن التصميم (Desing) بمعاملاته التي هي: المعايير Stand.، والمطابقة Conf.، وتحسين الخدمة Impr.، وتقييمها Audit. من خلال العلاقة $Des = f(Stand, Conf, Impr, Audit)$. وهناك من يضيف إلى هذه المعاملات معامل الموثوقية (Rel) بحيث تصبح العلاقة على الشكل التالي: $Des = f(Stand, Conf, Rel, Impr, Audit)$.

تعكس المعايير جودة الاتصال بالزبون وتشمل: الاستجابة، السلوكية أثناء تسليم الخدمة، ورغبات الزبون وشكواه. ويتم ذلك من خلال قياسات تجرى على هذه المعايير ليصار إلى مراجعتها وتحسينها.

أما المطابقة فهي تعكس مهارة كادر المصرف على تقديم خدمة مطابقة لرغبات الزبون، والمواصفات التي يرغب في الحصول عليها. وتعد الخبرة والمعرفة والقيم التي يتمتع بها الكادر المصرف من العوامل الهامة في تحقيق هذه المطابقة. وتؤمن المراجعة استتراك ما يمكن أن يكون عيباً أو تشوهاً أو مخالفة أو عدم تطابق مع المعايير التي توقعها الزبون في الخدمة المقدمة إليه.

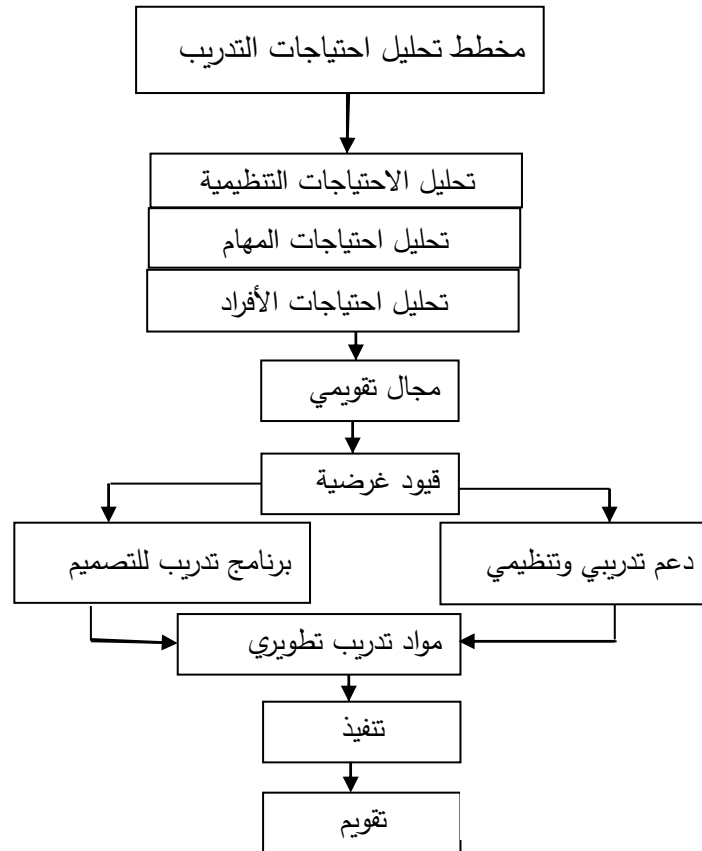
٦ . ٢ . ٢ . ٣ التدريب:

مع تقدم الوقت وظهور خدمات وتقنيات جديدة يحتاج الكادر المعرفي للتدريب المستمر واثقان المعارف الحديثة لكي يبقى المصرف مساهراً للحدثة، ويحافظ على مكتسباته من حصة سوقية وزبائن متباينة الأعداد وبالتالي ربحية كبيرة (Bascom, 1997, 3 – 5). ولكن القاعدة الأساسية التي تقوم عليها هذه المكاسب تتحقق من خلال جودة الخدمة، والتدريب يعد عاملاً هاماً بل ورئيسياً في تحقيق هذه الجودة (Senge, 1992, 30 – 38).

يتم التدريب على مستويات عدة: على مستوى الأفراد، وعلى مستوى الفريق، وعلى مستوى الفرع، وعلى مستوى المصرف ككل. الشكل رقم (٣ - ٧) يقدم نموذجاً للتدريب على مستوى المصرف. وهذا يولد بيئة. مما لاشك فيه أن التدريب يولد بيئة تعليمية ومعرفية، وهي خاصية استعيض بها في كثير من الخدمات، عن التفتيش، أو ما يعرف بطرائق الأوديت للرقابة والجاهزية (Malsbury, 1999, 559 – 563).

يرى Jhon Dewey أن التدريب يتضمن أربع مراحل أساسية هي: الاستكشاف للحصول على معارف جديدة؛ الابتكار لخلق طموحات جديدة؛ الإنتاج لخلق فعل جديد؛ والملاحظة التي هي رؤية نتائج الفعل التي تقود إلى اكتشافات جديدة تعيد الدورة من جديد (Foster, 2004, 518). ويعتقد (June, ١٩٩٨، ٦٦، مركز التدريب والتأهيل المصرفي)، أن التدريب لم يكن ليأخذ من اهتمام المصارف عموماً، والعربية منها خصوصاً، بما في ذلك أغنى البلدان، مما يجعل منه خاصة تمايزية. وقد يعود ذلك إلى الاعتقاد بأن التدريب يأتي من خلال الممارسة أكثر منه من خلال التعلم، وهو مفهوم خاطئ. وحديثاً شهد التدريب ثورة في المصارف، وانتعاش في البلدان العربية، وفي سورية خصوصاً بعد الترخيص للمصارف الخاصة وأصبح التدريب عاملاً ضرورياً، بحيث توضع للتدريب برامج خاصة، وتخصص له مديرية مستقلة، ويخضع باستمرار لبرنامج متكامل يشمل التحليل، والتقييم، والتصميم. حتى أم معظم المصارف خصصت أوقاتاً للتدريب أثناء العمل يخضع العاملون من خلالها إلى دورة داخلية. ومعظم المصارف تطلب من العاملين الجدد اتباع دورات تدريب قبل التعاقد معهم حسب الاختصاص الذي سيعملون فيه، أو عند تحويلهم إلى عمل جديد. وهناك دورات مستمرة كل ما استجبت اتجاهات حديثة وخدمات جديدة.

الشكل رقم (٣ . ٧) : نموذج تدريبي على مستوى المصرف



Source: Foster, 2004, p. 444

٣ . ٢ . ٢ . ٧ تسليم الخدمة:

يعتبر تسليم الخدمة من السمات الهامة جداً في تنافسية الخدمة وجودتها. ويؤكد (Daniel، ٢٠٠٣، ١٠٤ . ١٠٦)، أن مسلمي الخدمة يجب أن يختاروا من الذين تملسوا في هذا العمل، ويتمتعون بفهم الناس ويجيدون التعامل السيكولوجي معهم. ودون شك لابد هنا من الإصغاء إلى الزبون وأخذ شكواه بالحسبان ليصار إلى تدارك العيوب والأخطاء. إن الزبون الجيد يقوم مقام التقويم والتدقيق والمراقبة أثناء تسليم الخدمة.

يتضمن تسليم الخدمة عدة عمليات بأن معاً أهمها: التقويم الذي يتم باتجاهين، من قبل المصرف، ومن قبل الزبون كما أسلفنا. ويستطيع المصرف قياس جودة التسليم لتجنب غير المرغوب، والتعامل، مع المرغوب وتحسينه. ويستطيع الزبون بالمقابل أن يبدي ردود فعل تسمح للمصرف تدارك العيوب وتلافيها. فيقوم المصرف بتصحيح ما يمكن أن يكون معوجاً أو خاطئاً، ويتدارك المثالب وهي المرحلة الثانية من عملية التسليم. وأما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي عملية التحسين التي ترسم عبر الشكاوى والمراقبة والتفتيش.

إن جودة الخدمات المصرفية هي عنوان القدرة التنافسية للمصرف وهي التي تقوده إلى التطور وتأمين حصة سوقية هامة وربحية كبيرة. والسؤال هل استطاعت المصارف السورية العامة والخاصة أن تتميز بجودة خدماتها المصرفية، وهل تتنافس المصارف فيما بينها، أم أن النظام المصرفي السائد يحد من هذه التنافسية، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف السبيل إلى إحداث نقلة نوعية في جودة الخدمات المصرفية السورية؟ الجواب في الجزء العملي الذي سيطلعنا على هذه الجوانب.

٣ . ٢ . ٣ بناء القدرة التنافسية وتنميتها ومؤشراتها في الخدمات المصرفية:

إن مجرد التبصر فيما حولنا من نظام عولمي، وجهات تتحكم بالتجارة العالمية، وشركات إقليمية وعالمية، واتفاقيات دولية، يقودنا إلى فهم لأهمية ودور التنافسية محلياً وإقليمياً وعالمياً. إذ أنه مهما سعينا إلى تحاشي هذه التحديات فلا بد أن يأتي يوم يفرض علينا الانخراط في هذه العولمة ومواجهة هذه التحديات، الأمر الذي يفرض علينا بناء قدرة تنافسية تحقق للمنظمة أو المصرف موقعاً في السوق. ويمكن التأكيد على أن هذه القدرة التنافسية هي الضمان الحقيقي لاستمرار حياة المصرف أو المنظمة بديلاً عن أية ضمانات في ضوء انهيار القيم والأساليب السابقة. ومن هنا كان لابد من ضرورة بناء القدرة التنافسية وتنميتها.

٣ . ٢ . ٣ . ١ بناء القدرة التنافسية:

يحتاج بناء القدرة التنافسية المصرفية إلى توفر مجموعة من العوامل الأساسية، التي تشمل، كما يستخلص من العديد من الدراسات (تقايوي، ٢٠١١، ٢٧٨ . ٢٨١، النعيمي، ٢٠١١، ٣٤٦ . ٣٤٩)، ما يلي:

- التميز والاختلاف عن الآخر من حيث نوعية الخدمة، وجودتها، وتصميمها وتسويقها.
- من المهم أن تركز الخدمة المصرفية على خدمات منتقاة تشمل كافة شرائح الزبائن.

- إعطاء أهمية للتكلفة مع مراعاة عدم المساس بالنوعية والجودة.
- اعتماد نظم وآليات مبرمجة، إنتاجية ومالية، توفر السرعة والوصول والتسليم.
- إعطاء أهمية بالغة لتحقيق رضا الزبون وكسب ولائه مما يوفر حصة سوقية دائمة.
- توفر موارد بشرية مميزة ومؤهلة تستفيد من التدريب والتأهيل المستمر، ومسايرة التطور التقني.
- وفي قمة الهرم لابد من توفر إدارة حكيمة تراعي التطور المستمر للجودة الشاملة وإدارتها.

٢.٣.٢.٣ تنمية القدرة التنافسية:

- إن بناء القدرة التنافسية يتطلب نمواً وتطويراً، وذلك عبر العمل على محاور عديدة أهمها، كما يرى (النعمي، ٢٠١١، ٣٦٤)، ما يلي:
- التعامل مع المنافسين لإضعافهم بالجودة والتكلفة، أو استقطابهم بالتحالف والإستيعاب، وتغيير طبيعة المنافسة بخلق خدمات جديدة وتحسين الخدمات باستمرار.
 - اعتماد التقنيات المتقدمة في الاتصالات والمعلوماتية، والأعمال الإلكترونية، ونظم تخطيط الموارد.
 - التأكد من فعالية الموارد البشرية، وإعدادها المستمر وتطوير كفاءاتها.
 - توفر إدارة استراتيجية تعتمد التحليل المستمر للمناخ التنافسي، واستثمار الفرص، وتقليص الفجوة مع رغبات الزبائن.

أما مؤشرات القدرة التنافسية فتكمن في توفر الموارد البشرية المتميزة معرفياً وكفاءةً وهذا يتطلب فهم واستيعاب التقنيات الحديثة وتطوراتها، من خلال توفر إمكانيات البحث والتطور، ومصادر المعلومات عن السوق والمنافسين والزبائن، والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده القصيرة والمتوسطة والطويلة، والأخذ بالاعتبار تغيرات السوق في فكر وعمل وتوجه الإدارة.

٣.٣.٢.٣ مؤشرات القدرة التنافسية:

يجمع الباحثون على أن مؤشرات التنافسية تكمن في: الربحية، تكلفة الصنع، الإنتاجية، الحصة السوقية، والدخل الحقيقي للفرد.

أ. **الربحية:** تعتبر من المؤشرات الهامة للتنافسية وكذلك الحصة السوقية، وكلما تعاظمت الأرباح عكست حصة كبيرة من السوق وقدرة تنافسية عالية. لكن إذا تنازلت المنظمة عن الربح للحفاظ على حصتها السوقية فإن مؤشر الربحية يفقدها مؤشرات التنافسية. ويعبر عن نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة للمنظمة بمؤشر توبن (Tobin's q). فإذا كانت أصغر من الواحد فإن المنظمة ليست تنافسية (Mcfatridge, 1995, 19).

ب. **تكلفة الصنع:** تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة بالنسبة لتكلفة المنافسين مؤشراً كافياً عن التنافسية ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة. ويمكن استبدال تكلفة الصنع المتوسطة بتكلفة وحدة العمل عندما تشكل اليد العاملة الجزء الأكبر من التكلفة الإجمالية، وهي حالة قليلة الحدوث.

ت . الإنتاجية الكلية: تقيس الإنتاجية الفاعلية التي تحول فيها المنظمة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويرتبط ذلك بالتقانات المستخدمة. ويميز الباحثون بين إنتاجية ضعيفة بإدارة ضعيفة أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما. وفي الحالة الأخرى فإن الإنتاجية توصف بأنها فاعلة. ويمكن تقييم هذه الإنتاجية بالمقارنة بين المشروع نفسه لعدة سنوات أو بالمقارنة مع مشاريع أخرى.

ث . الحصة السوقية: لابد من تقييم هذا العامل على المستوى الوطني والمستوى الدولي. فقد تكون المنظمة مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، وذلك في حال كون السوق الداخلية محمية دون التجارة الدولية، أو تكون المنظمة ذات ربحية آنية وغير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة فيما لو حررت التجارة، وهنا تلعب التكلفة دوراً هاماً بالمقارنة مع منافسين دوليين. وعموماً كلما كانت التكلفة الحدية للمنظمة منخفضة بالمقارنة مع منافسيها كلما كانت حصتها في السوق أكبر، وكانت أكثر ربحية في ثبات العوامل الأخرى. وعليه فالحصة السوقية تعكس الإنتاجية وتكلفة عوامل الإنتاج. وتلعب جاذبية المنتجات دوراً هاماً في هذا المجال خاصة إذا تساوت العوامل الأخرى. ومن المهم معرفة رغبة المنظمة وأهدافها المستقبلية وكونها تهدف إلى ربحية أم إلى حصة سوقية. ومن المفضل تحقيق ربحية عالية مع حصة سوقية كبيرة.

٣ . ٢ . ٤ مقومات ومظاهر تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصرف:

يظهر تأثير الجودة المصرفية في القدرة التنافسية للمصرف من خلال العديد من المؤشرات التي يمكن أن نؤجّزها بما يلي: النظر إلى جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية، وجودة الخدمة المصرفية تكسب المصرف قدرة تنافسية، من خلال تميز الخدمة المصرفية (بريش، ٢٠١٠، ٢٥١ . ٢٧٤).

٣ . ٢ . ٤ . ١ جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية:

يرى (Kotler and Armstrong ، ٢٠٠٩ ، ٦٦)، أن استراتيجيات التنافس المصرفي تقوم على دعائم عديدة كالتنافس بالوقت، والتنافس بالتكلفة وأهمها جميعها التنافس بالجودة. ويرى (Katz ، ٢٠٠٤ ، ٣)، أن جودة الخدمة المصرفية تعد ميزة تنافسية فاعلة تميز مصرفاً عن غيره، وهذا التنافس بالجودة يفترض توفر عدة مقومات حللها (Headly and CHoi ، ١٩٩٢ ، ١٤٠٥)، ضمن إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهمها:

- تصميم الخدمات ووظائف ونظم المصرف طبقاً لحاجات العملاء وتوقعاتهم، أي النظر إلى العميل على أنه المحور الرئيسي لاستراتيجيات المصرف.
- النظر إلى الجودة في رأس أولويات الإدارة العليا للمصرف، والعمل على تحسينها بشكل مستمر.
- العمل على توطيد وتنمية ثقافة الجودة للعاملين في المصرف.
- العمل على تقديم أداء متميز قائم على الابتكار من خلال التدريب المختار الملائم والتحضير المادي والمعنوي، وذلك في المجالين التقني والتسويقي.

• اعتماد مفهوم تأكيد الجودة من المنبع بدلاً من مراقبة الجودة. إذ أن الأداء السليم منذ البدايات يعطي مصداقية وسمعة للبنك تترسخ وتتأكد لدى العملاء والزبائن بينما المراقبة، ولو قادت إلى التصحيح، قد لا تمحو الانطباع الأول عن المصرف.

• استخدام التقانات الحديثة في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية

إن تطبيق هذه المقومات ينعكس إيجابياً على المصرف من خلال اكتساب ميزة تنافسية جيدة عبر زيادة رصيد من الزبائن وولائهم فتقل حساسية الزبون للسعر لصالح الثقة والولاء، وزيادة أرباح المصرف، وحصوله على حصة سوقية أكبر. ويربط (الحداد، ١٩٩٩، ٥٦)، عائدات المصارف بتطبيق استراتيجية الجودة من خلال ما يلي:

أ . الثقة بالمصرف، حيث يمكن له زيادة أسعاره دون تحسس الزبائن أو شكواهم وتحقيق أرباح أكبر.

ب . التحكم في أداء العمليات المصرفية، وقلة الأخطاء التي من شأنها خفض التكاليف.

ت . كسب ولاء الزبائن وجذب زبائن جدد.

ث . النظر إلى رضا الزبون كعامل هام يجعل من هذا الزبون مروج ومسوق (مندوب) لجذب زبائن آخرين.

جميع هذه المزايا تعمل على زيادة القدرة التنافسية للبنك واحتفاظه بحصته في السوق وتحقيق تنمية مع استمرارية تحقق للبنك خطته الاستراتيجية.

تحقق جودة الخدمة المصرفية للمصرف، إضافة إلى الميزة التنافسية، قدرة عالية على المناورة، والتأثير على الزبائن لشدهم إليه متسلحاً بجودة تصاميم الخدمة وجودة تقديمها. وهذان متغيران مترابطان ويقودان إلى تحقيق منفعة أعلى للزبون وجذبه وكسب ولائه بل واندفاعه إلى الترويج للبنك فتكبر أرباحه وتزداد حصته السوقية (مصطفى، ٢٠٠٤، ١٤٨).

٣ . ٢ . ٤ . إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصرف:

فرضت الجودة نفسها كعامل هام في زيادة الميزة التنافسية للبنك في ظل نظام العولمة الذي أزال الحواجز بين انتقال الخدمات المصرفية وألغى العوائق ليرز دور الجودة الشاملة في تحقق ميزة وقدرة تنافسية عالية، وجذب العملاء، والمحافظة على ولائهم من خلال إشباع حاجاتهم والتجاوب مع رغباتهم وتوقعاتهم. وهذا يتطلب إرساء إطار ثقافي وفكري وتقني عصري يحقق التحسين المستمر لكافة مراحل الأداء، ويحقق تضامنية بين إدارة المصرف وفروعه، وفي كافة مراحل العمليات كالتوريد، والتصميم، والتشغيل وصولاً إلى الزبون (مصطفى، ٢٠٠٤، ١٤٨).

٣ . ٢ . ٤ . السياسات المعتمدة لتحقيق التميز في جودة الخدمة المصرفية:

في ضوء تنوع وتزايد رغبات الزبون وزيادة حدة التنافس بين المصارف بات من الضروري اعتماد سياسات تحقق له هذا التميز. وتستمد هذه السياسات استراتيجيتها ودعائمها من خلال ما يلي:

- أ . فهم الخصائص الديموغرافية وبيئات الزبائن وتحليل رغباتهم وتوقعاتهم في الخدمة التي يطلبونها.
- ب . تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تقنياً والتعرف على استراتيجيات التسويق المنافسة.
- ت . تبني سياسات تنافسية تقوم على الجودة، والتميز، والتركيز، والتحالف الاستراتيجي.
- ث . اعتماده إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر كسياسة وضرورة أساسية للبنك.
- ج . إيلاء دور هام للزبون في تصميم الخدمة وجودتها وتطويرها.
- ح . اعتماد تكنولوجيا المعلومات بشكل يتماشى مع استيعاب الزبون مثل: خدمات الصرف الآلي، البطاقة المصرفية، الهاتف المصرفي، المصرف المنزلي، والمصرف عبر الإنترنت.

٣ . ٢ . ٤ . مواكبة التقنية الحديثة في العمل المصرفي:

شهدت نهايات القرن العشرين ومطلع القرن الحالي تعاظم دور التقنية المصرفية وتسخيرها في خدمة المصارف فجعلتها تتسم بالسرعة والكفاءة في الأداء. وربما تعتبر القنوات الإلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي، ونقاط البيع الإلكترونية من أهم هذه التقانات بحيث خفضت من الأعباء على الفروع المصرفية نسبة كبيرة جداً، وقاد ذلك إلى تغيرات ملحوظة في طبيعة وآلية الخدمة المصرفية، كظهور المصرف الآلي، سداد الفواتير، المصارف الإلكترونية والمصرف المحمول، وظهور وسائل دفع جديدة مثل الدفع الإلكتروني، بطاقات الائتمان، الشيكات، والنقود الإلكترونية. ونجم عن ذلك، تحرير العملاء من قيود المكان والزمان، و انخفاض تكلفة التشغيل وتقليص استخدام النقود.

٣ . ٢ . ٤ . ٥ تنوع الخدمات المصرفية:

إن الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية متنوعة يقتضي بل ويفرض على المصارف اعتماد حزمة من الخدمات المصرفية تجمع بين التقليدي والمستحدث بين خدمات الجملة والتجزئة، ومن أهم هذه الخدمات:

أ . الاهتمام بالقروض الخاصة لتمويل الاحتياجات الشخصية ك شراء العقارات والسيارات والأجهزة المنزلية.

ب . فتح الباب لقروض المشاريع الصغيرة والمتناهية في الصغر.

ت . تقديم خدمات حديثة مثل: التأجير التمويلي، القروض المشتركة، حسم الأوراق المالية والتجارية (تسديد الذمم)، شراء التزامات التصدير ... الخ.

٣ . ٢ . ٤ . ٦ الارتقاء بالموارد البشرية:

- يعد الارتقاء بالعنصر البشري أحد أهم مقومات زيادة القدرة التنافسية المصرفية. إذ مهما بلغت الجهود المبذولة فإنها لن تكون مجدية ما لم تتواكب تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم، لمسايرة واستيعاب التطورات المتسارعة في مجال الخدمات المصرفية. ومن المفيد في هذا الصدد.
- الإعتماد على بيوت الخبرة للتدريب العناصر العاملة والكوادر المصرفية، على استخدام التكنولوجيا العصرية، وبخاصة الإنترنت والسويفت Swift، التي بدأت تغزو المصارف السورية.
 - إيفاد العاملين المصرفيين في بعثات تدريبية للإطلاع على تكنولوجيا المصرفية الحديثة ونقلها.
 - التأكيد على أهمية الإبداع والابتكار ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
 - تعظيم القدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار، وتحضير أجيال متعاقبة جاهزة للإحلال محل الأجيال التي ستمضي.
 - اعتماد التدريب المستمر وإشراك العاملين في تطوير الإدارة .
 - التحفيز وتنمية القدرات التنافسية للعنصر البشري.

٣ . ٢ . ٤ . ٧ تطوير التسويق المصرفي:

- يعد التسويق المصرفي الحديث أمر جوهري لزيادة القدرة التنافسية، في ضوء التطورات والمنافسات القائمة، ويقوم ذلك على ما يلي:
- خلق ما يعرف بصناعة الزبون.
 - اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها واغتنام الجيد منها.
 - تصميم مزيج خدمات مصرفية يتجاوب مع رغبات وتوقعات واحتياجات الزبائن.
 - تفهم البنية الاقتصادية، واستخدام المنهج العلمي في تحليل قدرة العملاء واحتياجاتهم، عبر الابتكار في النوعية، وتقديم الخدمة.
 - التكامل بين وظائف التسويق ووظائف المصرف الأخرى لأن التعارض بينهما يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وعدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
 - إجراء بحوث على السوق وقياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدم ومدى تقبلهم له والعمل على تطويره في ضوء رغباتهم.
 - مراقبة ردود فعل الزبائن (الشكاوى).
 - ابتكار أساليب مرئية ومقروءة حديثة في الإعلان والتسويق.
 - تهيئة بنية مصرفية ملائمة للزبائن تؤمن الاحتفاظ بهم، من خلال حسن اختيار الكوادر من حيث اللباقة والذكاء، والثقة، والكفاءة.

٣ . ٢ . ٤ . ٨ مواكبة المعايير المصرفية الدولية:

فرضت التطورات المصرفية، في ظل الانفتاح وتحرير التجارة العالمية، على صانعي السياسات المصرفية وضع العديد من القواعد والمعايير لتحقيق الأمان والسلام المصرفية. من بين أهم المجالات التي يجب مواكبتها ما يلي:

- تدعيم رؤوس أموال المصارف لحماية أموال المودعين في وجه الأزمات والصدمات، ولأهميتها في منح المصرف قدرة أكبر على تنويع خدماته.

- تطوير السياسات الائتمانية للمصارف من خلال وضع الضوابط، وزيادة فاعلية التفتيش والرقابة على عمليات الإئتمان.

- الاهتمام بإدارة المخاطر، مما يتطلب فهم المخاطر التي تحقق بالعمل المصرفي وقياس هذه المخاطر ومراقبتها بغرض الإحاطة بها وتحجيمها. ومن هنا يبرز دور هام لإدارة هذه المخاطر من خلال المراقبة، وتدريب الكوادر المصرفية بشكل مستمر.

- اعتماد آلية للإنذار المبكر في المصارف من خلال اعتماد وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية، ومساعدة صانعي القرار على التعرف على الاختلالات لاقتراح المعالجة قبل تفاقم المشكلات. ويتحقق ذلك من خلال توفير نظام اتصالات جيد، والاستفادة من الأزمات المصرفية السابقة واعتماد مجموعة من المؤشرات القياسية والمعيارية.

- تحديث نظم الإدارة والأزمات المصرفية باعتماد خبرات نوعية قادرة على اتخاذ القرار بما في ذلك التكيف مع المستجدات، وإدارة المخاطر وتقليل الخسائر.

أما مظاهر تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصرف فتبدو من خلال ما يلي:

أ. رضا الزبون: وهو من المؤشرات المباشرة والمرتبطة بتواجد المنظمة المصرفية. وقد استقضنا بالتعريف بهذا المؤشر.

ب. طرح خدمات نوعية متنوعة وعالية الجودة: نوعية، أي مبتكرة تتماشى مع حركية السوق وتحقق رضا الزبون في السرعة والذوق؛ متنوعة، تتجاوب مع رغبات الزبائن الذين يستطيعون الوصول إلى هذه الراغبات بوسائل عديدة ذكرت في متن هذا البحث، وتحقق الجودة المرجوة.

ت. حصة كبيرة في السوق: يعبر عن تواجد المنظمة المصرفية محلياً وإقليمياً وعالمياً من خلال تسويق خدماتها، وتحقيق تواجد لهذه الخدمات في السوق على المستويات كافة.

ث. الكفاءة: وهي خاصية تعكس إقبال الزبائن، ولباقة العاملين وتحسين مستواهم الإداري والفني والتسويقي عبر التدريب المستمر والإطلاع على الجديد والمبتكر.

ج. التقانات الجديدة: التي تسهل وتسرع التعامل مع الزبائن من جهة، وتروج للخدمات بوسائل تقنية مبتكرة.

ح. الأسعار الملائمة: وهذا يقتضي تكلفة منخفضة مع الحفاظ على النوعية والجودة. ويعتبر السعر الملائم عامل جذب هام للزبائن.

خ. اعتماد معايير الجودة: من التصميم والموثوقية والجاهزية والسرعة.

إن الجزء العملي الذي سيشكل الموضوع التطبيقي في هذه الدراسة سيجيب، عبر الدراسة الميدانية، من خلال استبيان مصمم لهذه الغاية، عن التساؤلات المتعلقة بتأثير الجودة على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، وعلى متطلباتها ومؤشراتها في المصارف السورية العامة والخاصة ليصار إلى استخلاص النتائج والمقترحات.

خلاصة

استعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل مفهوم القدرة التنافسية والعوامل التي تحقق قدرة تنافسية تسمح للخدمات المصرفية بالاستمرار وتأمين حصة سوقية، وبالتالي ربحية كبيرة. وتوقفنا عند استعراض مختلف أنواع التنافسية.

ولكن التنافسية ليست مفهوماً نظرياً وإنما هي عامل يمكن قياسه من خلال رضا الزبون وولائه، ومعايير القدرة التنافسية.

ولكي يكتمل الموضوع كان لابد من تسليط الضوء على معايير القدرة التنافسية المتمثلة بالجاهزية والموثوقية، والأداء، والتكلفة، والثقة، وغيرها، وهي عوامل تم توضيحها وربطها بعضها مع بعض بعلاقات وثيقة.

بهذا الشكل فإن المدخل إلى معالجة العلاقة بين الجودة والقدرة التنافسية بات واضحاً وهو ما عولج في المبحث الثاني من هذا الفصل الذي تمحور حول تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للمصارف.

في ضوء المعالجة النظرية التي قدمناها في الفصول السابقة فإن متطلبات تطوير جودة الخدمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية للمصرف ترتبط بالعديد من العوامل، بعضها بالسياسات، وبعضها الآخر يتعلق بالتقنيات، وكثير منها يتعلق بجودة الخدمة وتنوعها.

وهكذا استعرضنا في المبحث الثاني من هذا الفصل تأثير جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية بدءاً من مقومات هذه القدرة التنافسية التي تكمن في جودة الخدمة وخصائصها التي منها ما يتعلق بالمصرف، ومنها ما يتعلق بالخدمة ذاتها، وثقافة الخدمة وتقاناتها، وبيئتها، وتصميمها، والتأهيل والتدريب ثم ظروف تسليم الخدمة. من هنا يتضح كيف أن هذه الجودة بمقوماتها تمنح الخدمة قدرتها التنافسية من خلال السياسات والتقانات، والتنوع في الخدمات والتسويق والموارد البشرية ومواكبة المعايير، ودور الدولة الداعم.

مع خاتمة هذا الفصل يكون القسم النظري المكون من إدارة جودة الخدمات، والتخطيط الإستراتيجي لها، ومفهوم القدرة التنافسية ومقوماتها ومعاييرها وتأثير جودة الخدمات المصرفية مع قدرة المصارف التنافسية قد اكتمل.

ومن الواضح أن هذه المفاهيم ستشكل القاعدة الأساسية للقسم التطبيقي الذي سوف يستمد مادته من هذه المفاهيم لبناء مادة الاستبيان التطبيقي الذي سوف يحاول سبر الواقع الحقيقي عن تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة.

مراجع الفصل الثالث

١. بالمر، أدريان (٢٠٠٣): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: دعبول محمد زاهر وأيوب محمد، سلسلة الرضا للمعلومات (٢١٤)، دار الرضا للنشر، دمشق.
٢. بريش، عبد القادر، (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣.
٣. تيقاوي، العربي (٢٠١١): واقع الرفع من القدرة التنافسية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، كنموذج عن أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر. من وجهة نظر العاملين. دراسة تحليلية ميدانية. المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق. ٩ . ١٠ كانون الثاني.
٤. جودة محفوظ أحمد (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان.
٥. الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
٦. الخضير، محسن أحمد (١٩٩٦) : التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٧. شاكر، فؤاد (٢٠٠٢): نحو ميثاق عربي متناغم لأخلاقيات المهنة المصرفية. ندوة سلامة المصارف العربية في إطار مفردات لجنة بازل. اتحاد المصارف العربية ٢١ . ٢٣ كانون أول، دمشق . سورية.
٨. الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): تسويق الخدمات، دار وائل، عمان.
٩. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان.
١٠. المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان.
١١. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة آفاق اقتصادية، المجلد ٢٥ ، عدد ٩٧.
١٢. المعهد العربي للتخطيط (٢٠٠٣): تقرير التنافسية العربية، الكويت.
١٣. مكاي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة أكاديمية السادات، القاهرة.
١٤. النعيمي، قاسم (٢٠١١): التنافسية واقتصاد المعرفة. المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق. ٩ . ١٠ كانون الثاني.
١٥. وديع، محمد عدنان (٢٠٠٣): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، عدد ٢٤.

١٦. Barnes, S.(2002): Knowledge management systems: Theory and practice, Thomson Learning.
١٧. Bascom,W.O.(1997):Bank management and supervision in developing financial markets, Macmillan Press LTD, New Delhi.,London.
١٨. Berger Ch. and al. (1993) : Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4.
١٩. Bergman Bo. and K. Bengt (1994) : Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden.
٢٠. Boldin, M. D.(1998 – 1999): A critique of the Traditional Composite Index Methodology, journal of Economic and Social Measurement 25.
٢١. Buckley, P. J. , Pass, C. L. & . K. Prescott (1998): Measures of international Competitiveness: A critical survey, journal of marketing Management 4, No.2.
٢٢. Cameron K. and W, Sine (1999):A framework for organizational quality culture, Quality Management Journal,Vol.6,no4.
٢٣. Cronin J.J and S.A. yaylor (1992) : Measuring service quality: A reexamination and extrusion. Journal of marketing. July.
٢٤. Daniel, H. P. (2003): Out of the box, Fast Company.
٢٥. Domingo, R.T. (1997): Implementing total quality in Banking, RTD onlin.com.
٢٦. Evans, James R, and william M. Lindsay (2008) – The management and control of quality (7 th. edition). Thomson, south – western, Australia.
٢٧. Ferdows, K. and A. Demeyer (1990): Lasting improvement in manufacturing performance: In Search of a new Theory, Journal of Operations Management9, 2.
٢٨. Foster, S. Thomas (2004) : Managing Quality. An integrative approach. interational Edition.
٢٩. Gronroos, C. (1994): A service quality Model and its marketing implications , European Journal of Marketing ,18(4).
٣٠. Gryna, F.M.Chua,R.C.H. and J.A. DeFeo (2007): Juran`s quality planning and analysis,5th ed.
٣١. Havrylyshyn O & , P. Kunzel (1997): Intra – industry trade of Arab countries: An indicator of Potential Competitiveness, Washington IMF . In Wadie (2001.
٣٢. Heskett, J.L. et al. (1989) :Putting the service-profit Chain to Work, Harvard Business Review,pp.164-174.
٣٣. Headly D.E and CHoi B. (1992) : Achieving service quality through Gap analysis and a basic statistical approach. Journal of service marketing winter.

٣٤. Hickman, B. G. (1992): International productivity and Competitiveness. Oxford university Press.
٣٥. IIMD (1997, and several years) , (international institute for Management development) – the world Competitiveness yearbook. Lausanne switzerland.
٣٦. Johnston R. (1995) : The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5.
٣٧. June P. (1998): Readers views: Training needs, Nation`s Business.
٣٨. Katz G. M and Charles M.P. (2004): Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe` s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc.
٣٩. Kotler, P. & G. Armstrong, (2009): Principles of marketing services. Edition prentice Hall.
٤٠. Lall, S. (2001): Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . Sep.
٤١. Limam, E. & Abdalla A.(1998). Inter – Arab Trade and the Potential success of AFTA. Kuwait: Arab Planning institute working paper series API/WPS.9806 .
٤٢. Lynn G.C(1992) : Learning What customer like. Marketing news, March 2, pp CSM1 – CSMM11
٤٣. Madura, J. (2003): Financial marketing and institutions,(6th ed.),South Western,Ohio.
٤٤. Malsbury, I.A. (1999): Audits that make a difference, Annual Quality Congress Proceeding, ASQ, Milwaukee.
٤٥. Mcfatridge, D.G. (1995): La compétitivité: notions et mesures. Ottawa, industries Canada . In Wadie (2003).
٤٦. Miletich, S.L.(1997):Seven Cultural dimensions of an organization ,Florida Sterling Quality Conference, Orlando, FL. In: Juran`s quality planning.
٤٧. Miller, L.M. (1984): American spirit: Visions of a new corporate Culture, William Morrow, New York. In: Juran`squality planning.
٤٨. Oral & Chabchoub (1997): An estimation Model for Replicating the Ranking of the world competitiveness report international, journal of Forecasting 13 (4) Dec.
٤٩. Oughton, C. (1997): Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444).
٥٠. Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1988) : A multiple – Item Scale for Measuring Customer Perceptions of service Quality a, Journal of Relating.
٥١. Phillips, K. R. (1998 -1999): The composite Index of Leading economic Indicators: A Comparison of approaches, Journal of economic and social Measurement 25.
٥٢. Porter, M. (1990) : The competitive advantage of nation. Harvard Business review.

- ۳. Porter M. (1999 – 2010) : Porter`s five forces – A model for industry analysis.
Quick MBA/Strategy.
- ۴. Reichheld, F. and E.Sasser (1990): Zero defections: Quality Comes to Service,
Harvard Business Review.
- ۵. Scott, B. R. & G. C. Lodge (1985): Us Competitiveness: in the world economy.
Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2001).
- ۶. Senge, P. (1992): Building Learning organizations, Journal for Quality and Participation.
- ۷. Treasury Board of Canada Secretaria (1995) : Quality service standards.
- ۸. WEF (World Economic Forum, 2005 - 2006): The Global Competitiveness Report.
Switzerland, HIID/WEF.

الجزء الثاني

القسم العملي

الفصل الرابع

القسم العملي

١ . ٤ المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي في سورية

١ . ١ . ٤ مقدمة

٢ . ١ . ٤ مكونات النظام المصرفي في سورية والعينة المدروسة

٣ . ١ . ٤ لمحة عن المصارف المدروسة

١ . ٣ . ١ . ٤ المصارف العامة

٢ . ٣ . ١ . ٤ المصارف الخاصة

٢ . ٤ المبحث الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

١ . ٢ . ٤ مقدمة

٢ . ٢ . ٤ أساليب تحليل البيانات

٣ . ٢ . ٤ مجتمع وعينة الدراسة

٤ . ٢ . ٤ أداة الدراسة

٥ . ٢ . ٤ جودة البيانات

٦ . ٢ . ٤ التحليل الوصفي

٧ . ٢ . ٤ تحليل نتائج الدراسة العملية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

٨ . ٢ . ٤ اختبار الفرضيات

مراجع الفصل الرابع

المبحث الأول

تطور القطاع المصرفي في سورية

١.١.٤ مقدمة:

شكل العقد الأول من القرن الحالي نقلة نوعية للمصارف في سورية، تمثل بالترخيص لمصارف خاصة بعد أن كانت الساحة السورية محصورة بالمصارف العامة الحكومية. الأمر الذي فرض تحسين جودة الخدمات المصرفية استجابة لزيادة قدرتها التنافسية، بعد أن أصبحت المصارف العامة تواجه مصارف خاصة تنافسها، وتستحوذ على حصة سوقية على حساب المصارف المتواجدة.

فمن المعروف أن السوق السورية المصرفية ظلت محصورة بالمصارف العامة إلى أن صدر القانون رقم ٢٨، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، الذي سمح للمصارف الخاصة بالترخيص والعمل في سورية. الأمر الذي اقتضى المنافسة بين المصارف العامة والخاصة من جهة، وبين المصارف العامة بعضها مع بعض، والمصارف الخاصة كذلك، من جهة أخرى. مما استدعى استنفار هذه المصارف لتحسين خدماتها، وابتكار خدمات نوعية، وتنويع هذه الخدمات حرصاً منها على زيادة قدرتها التنافسية، عبر جذب الزبائن وكسب ولائهم، وتأمين حصة سوقية مهمة، وبالتالي تأمين ربحية مناسبة تؤمن استمرارية المصرف، عبر زيادة قدرته التنافسية.

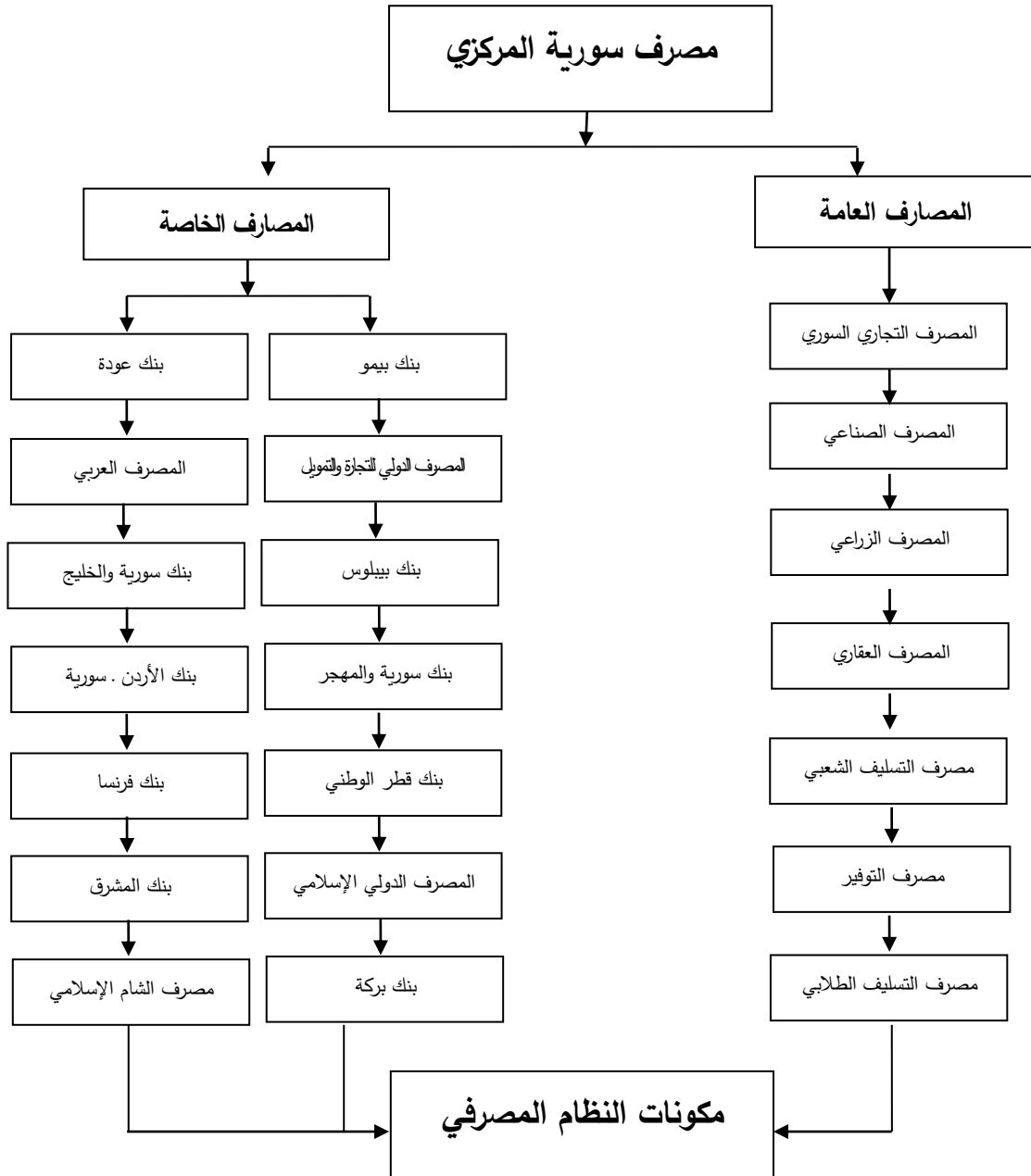
وفي ضوء هذا الانفتاح شهدت سورية دفقاً كبيراً، ففي افتتاح فروع جديدة للمصارف العامة، والترخيص للعدد كبير من المصارف الخاصة، التي راحت تنتشر في كل المحافظات السورية، والمدن، والنواحي وحتى في الأحياء، بما يؤمن الانتشار الجغرافي الواسع للوصول بسهولة إلى الزبائن وجذبهم.

سنتوقف وفي هذا المبحث من الدراسة العملية عند تطور القطاع المصرفي في سورية، مع لمحة موجزة عن المصارف التي شكلت عينة الدراسة من المصارف العامة والخاصة.

٢.١.٤ مكونات النظام المصرفي في سورية والعينة المدروسة:

يتكون القطاع المصرفي في سورية من المصارف العامة، والمصارف الخاصة التي يوضحها الشكل رقم (٤.١). ونظراً لتعدادها الكبير، واتساع انتشارها، فقد حدد مكان الدراسة بمدينة دمشق. أما عينة الدراسة فقد اختيرت، اعتماداً على الكتلة النقدية المتداولة، والكادر الوظيفي، والانتشار الجغرافي، بحيث تشمل من المصارف العامة والخاصة المبينة في الجدول (٤.١)، المنتشرة في دمشق مكان الدراسة.

الشكل رقم (٤ - ١): مكونات القطاع المصرفي السوري، العامة والخاصة، المرتبطة بمصرف سورية المركزي



المصدر: إعداد الباحثة بناء على البيانات المتوفرة

٤ . ١ . ٣ لمحة عن المصارف المدروسة:

نقدم فيما يلي لمحة موجزة عن المصارف العامة والخاصة، منذ نشأتها وحتى الآن، مع التطورات التي حصلت لها.

٤ . ١ . ٣ . ١ المصارف العامة:

مع صدور المرسوم التشريعي رقم ٨٧ (١٩٥٣/٣/٢٨، ١)، نشأ النظام النقدي والمصرفي السوري بقيام مجلس النقد والتسليف، وإنشاء مصرف سورية المركزي في ١/٨/١٩٥٦. في وقت كانت السوق السورية تخلو من المصارف العامة، بينما تنتشر المصارف السورية الخاصة والمصارف الأجنبية، التي تحولت إلى شركات مساهمة لا يقل رأسمالها عن ثلاثة ملايين.

جدول رقم (١.٤): المصارف المدروسة العامة، والخاصة.

المصارف العامة	المصارف الخاصة
المصرف التجاري السوري	المصرف الدولي للتجارة والتمويل
المصرف العقاري	مصرف بيمو السعودي الفرنسي
مصرف التسليف الشعبي	المصرف العربي . سورية
مصرف التوفير	بنك عودة

في عام ١٩٦١ أمت جميع المصارف، وشركات التأمين العاملة بموجب القانون رقم ١١٧، تاريخ ٢٠/٧/١٩٦١ ثم أعيد النظر فيه بموجب القانون رقم ١٢، تاريخ ٢٨/٥/١٩٦٢، الذي ألغى تأميم المصارف السورية، وفروع المصارف العربية، وأبقى على تأميم فروع المصارف الأجنبية (البساط، ٢٠٠١، ١). ويمكن النظر إلى هذه الفترة من ١٩٥٣. ١٩٦٣ على أنها مرحلة التأسيس.

في عام ١٩٦٣ صدر المرسوم التشريعي رقم ٢٧، تاريخ، ٢/٥/١٩٦٣، الذي أمم جميع المصارف العاملة في سورية وحول ملكيتها للدولة. وتم إعادة تنظيم المصارف على أساس تخصصي، وترافق ذلك بعمليات دمج وإحداث، فعرفت سورية هكذا: المصرف التجاري، والمصرف الزراعي، والمصرف الصناعي، والمصرف العقاري، ومصرف التسليف الشعبي، ومصرف توفير البريد، والمصرف الطلابي (الدويك، ٢٠٠٣، ٨). واستمر العمل بهذا النظام حتى العام ٢٠٠٠، وعرفت هذه المرحلة بمرحلة استقرار التشريع المصرفي، أو مرحلة المصارف العامة.

اعتباراً من عام ٢٠٠١، عرفت سورية المصارف الخاصة، مع صدور قانون إنشاء المصارف الخاصة رقم ٢٨، تاريخ، ١٦/٤/٢٠٠١ (١، ٢٠٠١). في نفس الوقت، وبشكل موازي، صدر القانون رقم ٢٩، تاريخ، ١٦/٤/٢٠٠١، الذي أخضع جميع المصارف السورية لأحكام سر المهنة (٢٠٠١، ١). ولاحقاً صدر قانون تشكيل مجلس النقد والتسليف رقم ٢٣، تاريخ ١٧/٣/٢٠٠٢، بقصد تنظيم وتنسيق فعاليات مؤسسات النقد والتسليف في سورية، وبالتالي تنمية السوق المالية والنقدية (٢٠٠٢، ٢). وتعتبر هذه المرحلة، الممتدة من ٢٠٠١، وحتى يومنا هذا، بمرحلة الانفتاح المصرفي والمصارف الخاصة.

أ. المصرف التجاري السوري:

أنشئ المصرف التجاري السوري بالمرسوم التشريعي رقم ١٦٥٤، تاريخ، ٤/٨/١٩٧٧، باعتباره المنظمة عامة تقوم بالأعمال المصرفية كافة، خارج وداخل سورية (١٩٧٧، ١). وهذه الأعمال تشمل عمليات التسليف والوساطة مع الأفراد والجمعيات التعاونية، والنقابات، والمنظمات الخاصة

والعامة، والشركات، والبلديات، كما تقوم بجميع الأعمال التجارية والمالية المتعلقة بالأموال المنقولة، وغير المنقولة، التي تتعلق بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالعمليات المصرفية التي تضمنها مرسوم الإصدار.

يتألف المصرف من عشرات الفروع المصرفية المنتشرة جغرافياً بحيث تغطي المحافظات كافة، ويخطط لإحداث المزيد من هذه الفروع. المصرف وفروعه تقدم تسهيلات في عمليات التصدير، والعمليات المصرفية العادية، وتسهيلات أخرى للصناعيين. ويسهل له مهمته عقد اتفاقيات مع مجموعة من المنظمات المصرفية، وتعامله مع مجموعة من المصارف العربية والأوروبية.

أما الخدمات المقدمة في كثيرة وتشمل: فتح الحسابات الجارية الدائمة والمدينة، و قبول الودائع من الجهات المختلفة العامة والخاصة، ومن الأفراد، وحسابات القطع الأجنبي، والحوالات، والشيكات، وتأجير الصناديق الحديدية، والصراف الآلي الذي انتشر في عام ٢٠٠٤ (المصرف التجاري السوري، ٢٠٠٤، ١٧٩، ١٨٠).

ويقدم المصرف تسهيلات كثيرة لزبائنه بالعمليتين المحلية والأجنبية، التي تنظمها ضمانات وشروط معتمدة، وذلك كله في ضوء واقع الزبون وسيرته.

وقد دخل المصرف منذ التسعينات، في اتفاقيات في ساعدته في تحسين خدماته المصرفية منها: اتفاقية التسهيل المالي الكويتي، وبرنامج تمويل التجارة العربية، والمصرف الإسلامي، والمنظمة الإسلامية لتأمين الاستثمار (١٩٩٧، ١، ٢). ويتعامل مع مجموعة كبيرة من المصارف العربية والأوروبية.

ب . المصرف العقاري:

تأسس المصرف العقاري عام ١٩٦٦، بموجب المرسوم التشريعي رقم ٢٩، تاريخ ٣٠/٤/١٩٦٦، كالمنظمة لها شخصيتها الاعتبارية العامة، والمنظمة مصرفية حكومية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وتشارك في تنمية الاقتصاد السوري. وجرت الاختصاصات ومهام هذا المصرف تعديلات كثيرة منها المرسوم التشريعي رقم ١٤٨، تاريخ ١١/١٢/١٩٦٦، والقانون رقم ١١، تاريخ ٦/١١/١٩٧٣، والمرسوم التشريعي رقم ١٨، لعام ١٩٧٤، والقانون رقم ٣٨، لعام ١٩٧٨، وأخيراً بالمرسوم التشريعي رقم ٢٥، لعام ١٩٨١، الذي لا يزال العمل جرياً بموجبه حتى الآن (١٩٨١، ١، ٣).

حدد الهدف الأساسي من إنشاء هذا المصرف بدعم الحركة العمرانية، وتنشيط بناء السكن، والمنشآت السياحية وفق خطة الدولة الإنمائية. وعليه فهو يعمل على تلبية طلبات التسليف السكني للأفراد والجمعيات، عن طريق القروض ومنح التسهيلات المصرفية المختلفة.

يتألف المصرف من عدد من الفروع المنتشرة على امتداد المحافظات السورية، ويقوم بجميع العمليات المصرفية الواقعة ضمن اختصاصه. ويقدم لزبائنه خدمات مميزة من خلال استخدام تقنيات حديثة مقارنة بالمصارف الأخرى ولاسيما المعلوماتية، كما أدخل الصراف الآلي في مطلع العام ٢٠٠١. وقد نشط عمل المصرف منذ منتصف الثمانينات من خلال تمويل المشروعات الإستثمارية، ثم توجه نحو تحسين خدماته المصرفية وتنويعها، وحقق تطوراً هاماً. كما استخدم

خبرات أجنبية لتحديث وتطوير خدماته (كرم، ٢٠٠١، ٢٤)، تمخض ذلك عن إدخال نظام تقني متقدم، وإطلاق بطاقات الائتمان العالمية على الصراف الآلي عام ٢٠٠٤.

ت . مصرف التسليف الشعبي:

أحدث بموجب المرسوم التشريعي رقم ٧٠، تاريخ ١٨/١/١٩٦٣، وحددت مهامه كالمنظمة سورية عامة بموجب المرسوم التشريعي رقم ٦٤، لعام ١٩٦٦، وله ٦٤ فرعاً تنتشر في المدن السورية كافة، ويقدم الخدمات التالية: الحسابات الجارية، التسهيلات المصرفية لفئات القطاعات الإنتاجية (تجار، مهنيون، حرفيون)، والتخصصية (أطباء، مهندسون، محامون، وأصحاب الشهادات العليا، وأصحاب المشاريع السياحية، وشركات النقل، والمشاريع الصناعية). كما يقبل الودائع، ويصدر شهادات الاستثمار، والشيكات المصدقة والكفالات.

ثم صدر المرسوم التشريعي رقم ٣٢، تاريخ ٣٠/٤/٢٠٠٥، الذي أنهى العمل بمفعول المرسومين التشريعيين السابقين (٧٠، ٦٤)، وحدد المصرف بأنه المنظمة ذات طابع اقتصادي يتمتع بالشخصية الاعتبارية مالياً وإدارياً، بغرض تشجيع الادخار، وتقديم الخدمات المصرفية، ومنح التسهيلات بأنواعها وأشكالها المختلفة، والتسليف، والقروض، والكفالات، وقبول الودائع، مستخدماً تقنيات إلكترونية متطورة .

ث . مصرف توفير البريد:

أحدثت المنظمة العامة لصندوق توفير البريد بموجب المرسوم التشريعي رقم ١١٩، تاريخ ٣١/٧/١٩٦٣. ثم أصبحت مصرف توفير البريد بموجب المرسوم التنظيمي رقم ٤٨٥، تاريخ ٢١/١٠/٢٠٠٠. وذلك كالمنظمة تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتعمل تحت إشراف الدولة وبضمانتها، ولها استقلالها المالي والإداري.

مقر المصرف مدينة دمشق، وله ٥٧ فرعاً تنتشر في المدن السورية كافة. تقدم خدمات الحسابات، والودائع، ومزايا عديدة، إضافة إلى السرية في تعاملها.

٤ . ٣ . ١ . ٢ المصارف الخاصة:

عرفت سورية النظام النقدي والمصرفي، كما أوضحنا أعلاه، مع صدور المرسوم التشريعي رقم ٨٧، تاريخ ٢٨/٣/١٩٥٣، الذي تشكل بموجبه مجلس النقد والتسليف، ومن ثم مصرف سورية المركزي في ١/٨/١٩٥٦.

أما المصارف الخاصة، سواء السورية أم الأجنبية، فقد انتشرت مع نشأة النظام المصرفي السوري، بينما لم تكن المصارف العامة انتشرت بعد. في عام ١٩٦٣ أُممت المصارف الخاصة جميعها بموجب المرسوم التشريعي رقم ٣٧، تاريخ ٢/٥/١٩٦٣، وحولت ملكيتها إلى الدولة، بينما عرفت سورية المصارف العامة التخصصية، التجارية، الصناعية، العقارية، الزراعية، التسليف الشعبي، وغيرها على مدى قرون أربعة.

في عام ٢٠٠١ صدر قانون إنشاء المصارف الخاصة رقم ٢٨، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، ولا يزال يعمل به حتى الآن. بموجب هذا القانون فتح الباب لانتشار المصارف الخاصة التي بلغ عددها في سورية حتى الآن (١٤) مصرفاً، لها فروع في المحافظات السورية وفي المدن والنواحي، انظر الشكل رقم (١.٥).

تشمل عينة الدراسة المصارف الخاصة التالية: المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك بيمو السعودي الفرنسي، مصرف سورية الأردن، وبنك عودة.

أ. المصرف الدولي للتجارة والتمويل:

تأسس المصرف في كانون الأول ٢٠٠٣، وبأشر نشاطه بموجب القرار رقم ٢٣١/ح، تاريخ ٢٣/أيار/ ٢٠٠٤، حسب قانون المصارف الخاصة رقم ٢٨ لعام ٢٠٠١، بمساهمة ٤٩٪ للمصرف الدولي للتجارة والتمويل الأردني، ٥١٪ للقطاع الخاص.

له ٣٠ فرعاً في المدن السورية كافة، ويقدم خدمات مصرفية مبتكرة ذات جودة عالية للأفراد والمنظمات والشركات، ويعتمد إدارة الجودة الشاملة لتحقيق زيادة مستمرة على حقوق الملكية. تشمل خدماته الحسابات، والقروض، والودائع، وقروض المساكن، وقروض المهنيين (أطباء، مهندسون، أطباء أسنان)، وبطاقات الائتمان.

ب. بنك بيمو السعودي الفرنسي:

أطلق نشاطه في عام ٢٠٠٣، كأول مصرف خاص باعتباره شركة مساهمة مالية سورية خاصة، مستمداً اسمه من مؤسسيه: بنك بيمو، والمصرف السعودي الفرنسي. له ٣٣ فرعاً موزعاً في المدن السورية المختلفة.

يقدم بنك بيمو السعودي الفرنسي خدمات متنوعة تشمل: حساب التوفير، الودائع، توطيق الفواتير والرواتب، قروض السكن والأدوات المنزلية، القروض الشخصية والمهنية والسفر، قروض السيارات، الأطباء، وبطاقات الائتمان بالدولار والليرة السورية.

ت. المصرف العربي . سورية :

يعتبر المصرف العربي . سورية . فرعاً من مجموعة المصرف العربي الذي تأسس عام ١٩٣٠ في عمان الأردن من قبل السيد عبد الحميد شومان وسبعة مستثمرين معه. وقد عمل مديراً عاماً له حتى وفاته وكان له الفضل في انتشار مجموعة المصرف العربي في أكثر من ٤٠٠ فرع على امتداد العالم.

تأسس المصرف العربي . سورية، في سورية في ظل قانون المصارف الخاصة رقم ٢٨، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، وذلك بموجب قرار الإحداث رقم ، في العام ٢٠٠٥. يقدم المصرف العربي . سورية خدمات مصرفية متقدمة على مستوى الأفراد، كما يساهم في مختلف القطاعات التجارية والصناعية، والسياحية، والإنشائية، واستكشاف واستثمار الثروات الباطنية. ويمكن إيجاز خدماته المصرفية على الشكل التالي:

. خدمات الأفراد: شراء وبيع العملات، البطاقات، صناديق الأمانات الحديدية.

. القروض: للأفراد، والمنظمات وخاصة خدمات الشركات وخدمات أخرى.

. الخدمة المصرفية عبر الانترنت

ث . بنك عودة:

أطلق نشاطه في أيلول ٢٠٠٥، بمساهمة مجموعة عودة سرادار بنسبة ٤٧٪ ورجال أعمال سوريين مغتربين ومقيمين بنسبة ٢٨٪، اما الباقي والبالغ ٢٥٪ فتم تمويله بالاكتتاب على أسهم. بدأ نشاطه بفرع واحد في دمشق ثم ازداد فروعه حتى بلغت بالربع الأول من عام ٢٠٠٩ ٢١ فرعاً منها ١١ فرعاً في دمشق والباقي موزع في المدن السورية.

يقدم خدمات متنوعة تشمل الحسابات المصرفية من توفير وودائع وجارية، القروض التجارية لتمويل المشاريع طويلة ومتوسطة المدى، قروض المنظمات الصغيرة والمتوسطة، منتجات البيع بالتجزئة كالقروض الشخصية، والسكنية والسيارات، وبطاقات الائتمان العالمية، والتسوق على الانترنت.

سجل في ميثاق الأمم المتحدة للمسؤولية الاجتماعية التي تم إطلاقه عام ٢٠٠٨، ونال جائزة أفضل مصرف في سورية للعامين ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، من قبل مجلة Global Finance، في إطار إحصاء عن أفضل مصارف ناشئة في الشرق الأوسط.

المبحث الثاني

تحليل البيانات واستخلاص النتائج

٤ . ٢ . ١ مقدمة:

تعتبر بنية الاستبيان، وأسلوب جمع البيانات من العوامل الهامة في نجاح الدراسة التي يتم تنفيذها لأي هدف كان. فكلما كان الاستبيان شاملاً جامعاً، يحيط بكافة جوانب الدراسة، كلما كانت النتائج معبرة وذات دلالية. وكلما كانت العينة المختارة ممثلة، وتضم كافة الشرائح، كانت النتائج أكثر موثوقية. وكلما أجاب المستبيّنون بموضوعية وشفافية ووجدانية، كلما أفادت النتائج في التوجيه، والحصول على استنتاجات واقتراحات قيمة.

وبالنظر إلى مكونات الاستبيان فقد روعي أن يحيط بجوانب الدراسة كافة، من تقنيات حديثة، وخصائص جودة الخدمة المصرفية، ومقومات القدرة التنافسية، وأثر الجودة على القدرة التنافسية، وتباينها بين المصارف العامة والخاصة، وبين بعضها بعضاً. وأما العينة فقد اختيرت بشكل عشوائي طبقي منظم من الزبائن والعاملين والإداريين لتعكس آراء مجتمع المصارف العاملة في سورية من القطاعين العام والخاص. ويؤكد على صدقيتها حماس المستبيّنين، وإجاباتهم الكاملة على مكونات الاستبيان من جهة، والنسبة العالية من البيانات المسترجعة من جهة أخرى.

في هذا المبحث سيتم استثمار هذه البيانات، وتحليلها، ورصدها بعد أن تأكدت دقتها وموثوقيتها. وصولاً إلى استنتاج التوجهات، ووضع التوصيات والمقترحات، للاستفادة منها في تحسين أداء وعمل وتنافسية المصارف العامة والخاصة في سورية.

٤ . ٢ . ٢ أساليب تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات بإخضاعها لعملية التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي، من خلال تطبيق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss: 18). وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية هي:

١ . معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

٢ . تحليل الانحدار البسيط

٣ . اختبار العينة الواحدة (One – Sample T – Test)

٤ . اختبار العينتين (Two – Sample T – Test)

٥ . تحليل التباين الأحادي (One – way Anova)

٦ . معامل ثبات المقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

٤ . ٢ . ٣ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من عينة عشوائية من العاملين والزبائن والإداريين للمصارف العاملة في سورية وهي ستة مصارف عامة وأربعة عشر مصرفاً خاصاً يتوزعون بين تجاري وإسلامي.

وفيما يتعلق بعينة الدراسة، قامت الباحثة باستقصاء آراء الزبائن والعاملين بما فيهم المدراء بغية التعرف على واقع جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة، والتعرف أيضاً على آرائهم، واتجاهاتهم فيما يخص تأثير الجودة المصرفية على القدرة التنافسية، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بناءً على لقانون المجتمع غير المحدود (عاشور، سمير، أبو الفتوح، سامي، ١٩٩٤):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

حيث أن n : هو حجم العينة المبدئي.
z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١,٩٦.
P : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث.
ويمكن افتراض أن:
p = ٥٠% للحصول على أكبر حجم للعينة.
q = 1-p = 1- 50 = ٥٠%
d هي درجة الخطأ المسموح بها وتساوي ٥%.
ومن خلال تطبيق القانون نجد أن:

$$n = \frac{٢(١,٩٦) (٥٠\%) (٥٠\%)}{(٥\%)^2} = ٣٨٤ \text{ مفردة} .$$

لذلك قامت الباحثة بتوزيع ٣٩٠/ استمارة على عينة الدراسة، العشوائية الطبقية المنتظمة، المكونة من عاملي وزبائن وإداريي المصارف التالية: انظر الجدول رقم (٤ - ٢):

الجدول رقم (٤ - ٢): توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة

المصرف	مجموع الاستبيانات الموزعة	الاستمارات الكلية المستردة	الاستبيانات المقبولة للتحليل	الاستبيانات التي تم استبعادها باعتبارها فارغة
مصرف التسليف	٦٠	٦٠	٤٩	١١
المصرف التجاري	٦٠	٦٠	٤٨	١٢
المصرف العقاري	٦٠	٦٠	٤٣	١٧
مصرف التوفير	٢٥	٢٥	٢٣	٢
بنك عودة	٣٠	٣٠	٢٣	٧
بنك بيمو	٥٥	٥٥	٤٤	١١
المصرف العربي	٥٠	٥٠	٤٦	٤
المصرف الدولي للتجارة والتمويل	٥٠	٥٠	٤٨	٢
المجموع	٣٩٠	٣٩٠	٣٢٤	٦٦

وقد استردت الباحثة ما مجموعه ٣٢٤ استمارة وهي الاستثمارات الجاهزة للتحليل حيث بلغت نسبة الاستجابة:

$$\text{نسبة الاستجابة} = \frac{324}{390} = 83,1\%$$

وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

٤ . ٢ . ٤ أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة في دراستها أسلوب الاستقصاء الميداني عبر استبيان أعدته خصيصاً للدراسة، وهو الأسلوب الذي اعتمدته في جمع بيانات الدراسة، التي قامت بتحليلها بالبرنامج الإحصائي المشار إليه سابقاً. أما أداة الدراسة فهي معروضة بشكل واضح في قائمة الملاحق. وللقيام بذلك قسمت الباحثة هذه الأداة "الاستبيان" إلى ثلاثة أقسام وهي:

القسم الأول: يتناول "معلومات شخصية" أسئلة تتعلق بمعلومات عامة تتضمن أربع أسئلة تتعلق الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والعمل، ومدة التعامل مع المصرف؛ وقد كان لذلك القسم الأثر الكبير في التعرف على مجتمع الدراسة من خلال العينة المأخوذة.

القسم الثاني: يتناول "جودة الخدمة المصرفية" أسئلة تتعلق بهذا المتغير وهذا القسم مخصص لقياس المتغير المستقل وعددها ٣٩/ سؤال وقد قسم هذا المتغير إلى المتغيرات الفرعية التالية: الخطة الاستراتيجية للجودة، وثقافة جودة الخدمة المصرفية، وتقانة جودة الخدمة المصرفية، وبيئة الخدمة المصرفية، وتصميم الخدمة المصرفية، وخصائص الخدمة المصرفية.

القسم الثالث: يتناول "القدرة التنافسية" أسئلة تتعلق بهذا المتغير وهذا القسم مخصص لقياس المتغير المستقل وعددها ٢٧/ أسئلة وقد قسم هذا المتغير إلى المتغيرات الفرعية التالية: الجاهزية، والموثوقية، وجودة الأداء، والسعر، والثقة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، بهدف التعرف على آراء المستقصى منهم من عبارات محددة عبر تحديد درجة الموافقة على هذه العبارة، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) كما في الجدول رقم (٤ . ٣):

الجدول رقم (٤ - ٣): مقياس ليكرت الخماسي

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	١	٢	٣	٤	٥

وقد تم تجميع الإجابات الخاصة بكل مستقصى منه عن عدد من العناصر التي تقيس مفهوماً أو متغيراً معيناً، ويعتبر مقياس ليكرت الخماسي مقياساً فئوياً، كما أن الفرق بين كل نقطتين على المقياس يبقى كما هو متساوياً، ويتمثل مقياس ليكرت في استبيان الدراسة في الفقرة الثانية والثالثة للاستبيان حيث الفقرة الثانية تمثل بعد "جودة الخدمة المصرفية" المتغير المستقل والفقرة الثالثة تمثل بعد "القدرة التنافسية" المتغير التابع في الدراسة المقررة، وذلك موضح أيضاً في الملحق رقم (١) "ملحق الاستبيان".

٤. ٢. ٥ جودة البيانات:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان، وتصميمها في صورتها المبدئية، وقبل الشروع في توزيعها على مفردات عينة الدراسة حتى تصل إلى شكلها النهائي الذي سيتم اعتماده واستخدامه كأداة لجمع البيانات، ومن أجل اختبار أداة الدراسة بحيث تتوافر فيها دلالات صدق مقبولة، أي التأكد من أنها ستقيس ما صممت من أجله، وشمولها لكل متغيرات الدراسة التي يجب أن تخضع للتحليل، ووضوح فقراتها حتى تكون مفهومة لكل من سيستخدمها، فقد تم اختبارها على النحو التالي:

لتحقيق صدق الأداة، والتأكد من دقة فقرات القياس، وتناسقها، وتوافقها، وملاءمتها للبيئة البحثية، وقدرتها على قياس المتغيرات المراد قياسها، قامت الباحثة بإجراء جملة من الاختبارات التالية:

١. **الصدق الظاهري:** وهو ما يعرف بصدق المحكمين، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين من الأساتذة المتخصصين في قسم إدارة الأعمال، في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، وكذلك على عدد من المختصين في القطاع المصرفي. كما تم عرضها على عدد من الباحثين في مجالات الإحصاء والبحث العلمي، وكذلك المهتمين في القطاع المصرفي (الملحق II). فقد أجرت الباحثة اختباراً تجريبياً على عدد من موظفي ومدرء المصارف محل الدراسة، البالغ عددهم (١٦) فرداً، يمثلون مدرء وعمال ذو أهمية نسبية بالنسبة للمصرف الذي يعملون فيه، كونهم يتمتعون بمؤهلات علمية عالية، وخبرات طويلة في مجال العمل المصرفي بغية استطلاع آرائهم حول مضمون فقرات الاستبيان ووضوح مضمونه، حيث طلب منهم إبداء ملاحظاتهم عليه، وتوضيح الفقرات الغامضة من حيث الصياغة والمصطلحات، وأية ملاحظات أخرى حول شكل الاستبيان، وقد تم الأخذ بالملاحظات والمقترحات المناسبة ليسهل على المبحوثين تكوين إجابات واضحة ودقيقة على فقرات الاستبيان. وقد أوصوا جميعهم بإجراء بعض التعديلات الموضوعية والشكلية على بعض فقراتها.

٢. **صدق الاتساق الداخلي:** وهو ما يعرف باختبار الصدق التكويني. وقد قامت الباحثة بتوزيع (٣٩٠) استمارة استبيان على العينة المذكورة سابقاً لحساب الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بالنسبة لكل الفقرات التي تتكون منها متغيرات الدراسة. وفي هذا المجال يمكن استخدام أسلوب التحليل للعاملين (الاستكشافي والتوكيدي)، أو معامل الارتباط "بيرسون" لإيجاد معامل الارتباط بين المتغيرات جميعها والدرجة الكلية لها، وهو الذي اعتمدها لكل متغير من المتغيرات التالية "الخطة الاستراتيجية للجودة، تقانة جودة الخدمة المصرفية، ثقافة جودة الخدمة المصرفية، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، خصائص الخدمة المصرفية، القدرة التنافسية". وقد وجد أن مقدار الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس جاءت قيمه مقبولة في صدقها الداخلي حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب لمعامل

الارتباط لكل متغير (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) الذي يفترض القبول عنده وأقل كما يتبين من الجداول الموضحة في الملحق III، (الجداول ذات الأرقام ٤ . ٤، ٨، ٧، ٦، ٥، ٩، ١٠). توضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٤ . ٤)، معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير الخطة الاستراتيجية للجودة، والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية. وبالتالي سيتم قبولها جميعاً وأنها تتمتع بالصدق.

كما يبين الجدول رقم (٤ . ٥) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط لهذا المتغير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وبالتالي وجود ارتباط طردي قوي بين جميع الأسئلة التي تقيس متغير "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٢٠٧) و (٠,٨٤٥) مما يدعم صدق الاتساق الداخلي لمتغير "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" في هذه الدراسة ويؤكد.

ويبين الجدول رقم (٤ . ٦) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية. وتراوحت قيم الارتباط بين ٠,٧٦٢-٠,٥١٨/ وقد تم قبول جميع الأسئلة والأسئلة جميعها تتمتع بالصدق.

ويبين الجدول رقم (٤ . ٧) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "بيئة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية. وقد تم قبول جميع الأسئلة والأسئلة جميعها تتمتع بالصدق.

ويبين الجدول رقم (٤ . ٨) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "تصميم الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية. وقد تم قبول جميع الأسئلة والأسئلة جميعها تتمتع بالصدق.

ويبين الجدول رقم (٤ . ٩) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "خصائص الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية حيث كانت جميع قيم الارتباط Pearson أكبر من ٠,٥٧٠/. وقد تم قبول جميع الأسئلة والأسئلة جميعها تتمتع بالصدق.

وأخيراً يبين الجدول رقم (٤ . ١٠) معاملات الارتباط بين كل سؤال من الأسئلة التي تقيس متغير "القدرة التنافسية" والدرجة الكلية له. حيث نلاحظ أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير التي تقيسه بمعاملات ارتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية. وقد تم قبول جميع الأسئلة والأسئلة جميعها تتمتع بالصدق.

٣ . ثبات المقياس: الثبات مقياس للدرجة التي تكون فيها مجموعة من المؤشرات لتركيب كامن ثابتة داخلياً في مقاييسها، ويشير خطأ المقياس إلى أن الموثوقية العالية لا تضمن أن التركيب يمثل ما هو مفترض تقديمه. والموثوقية هي ضرورية لكن ليست شرط كافي للصلاحيّة.

وللتحقق من ثبات المقياس، استخدمت الباحثة معامل الارتباط ألفا كرونباخ، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ المفضلة هي ٧٠٪، وهي في العلوم الاجتماعية تعتبر مقبولة إذا كانت ٦٠٪ فما فوق (نخلة، ٢٠٠٣ ص ٦٠). وقد قامت الباحثة بحساب قيم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة والنتائج موضحة في الجدول (٤ . ١١).

الجدول رقم (٤ - ١١): قيم معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha للمتغيرات المدروسة .

المتغير	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ %
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	٨٥.٢٠
تقانة جودة الخدمة المصرفية	٧٧.٠٠
بيئة الخدمة المصرفية	٦٧.٩٠
تصميم الخدمة المصرفية	٧١.١٦
خصائص الخدمة المصرفية	٦٨.٢٠
الخطة الإستراتيجية للجودة	٨٦.٩٠
القدرة التنافسية	٨٧.٥٠

يتضح من هذا الجدول ان قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ هي أكبر من ٧٠٪، باستثناء بيئة الخدمة المصرفية وخصائص الخدمة المصرفية التي هي ٦٧.٩٠٪، و ٦٨.٢٠٪ على التوالي، وهي قيم مقبولة.

وحيث أنه إذا تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ بين ٠,٦-١ فإن له دلالة على ثبات وصلاحيّة المقياس المستخدم في التحليل فإنه جميع عبارات أداة الدراسة "الاستمارة" كانت قادرة

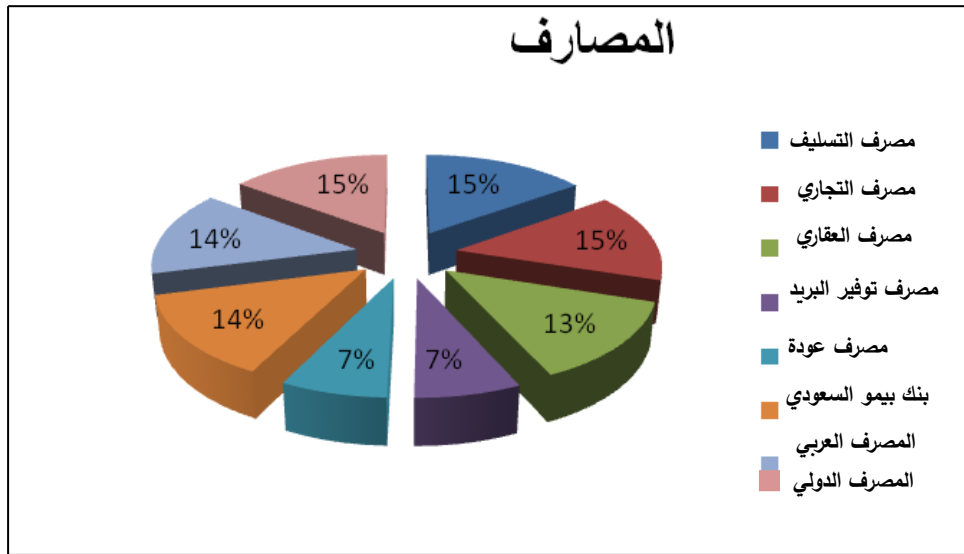
على التعبير عن الأبعاد التي تقيسها بثبات وموضوعية ويمكن استخدام النتائج المستخرجة في التعميم على حالات مشابهة فيما بعد والاعتماد عليها.

٤. ٢. ٦ التحليل الوصفي:

يتناول التحليل الوصفي تحليل عن الأسئلة التي تتعلق بالقسم الأول من الاستبيان، وهي كالتالي:

١. المصرف:

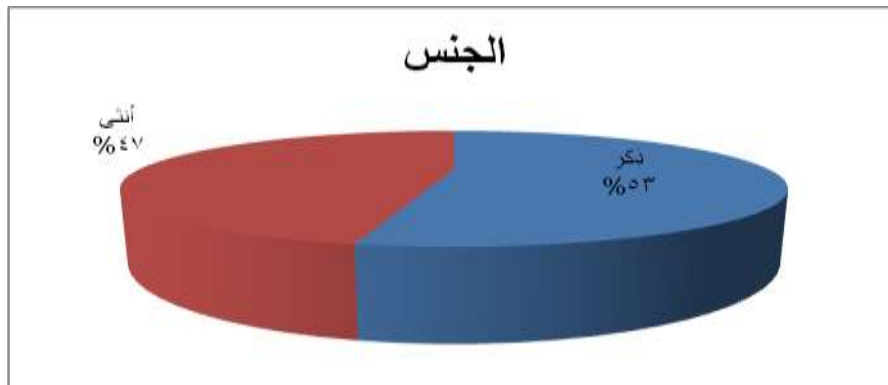
الشكل رقم (٤ - ٢) توزيع المصارف



من الجدول السابق نلاحظ أن الاستبيانات وزعت بالتساوي بين المصارف الحكومية والخاصة بشكل عمودي كانت أكبر نسب الاستبيانات موزعة في المصارف العامة.

٢. الجنس:

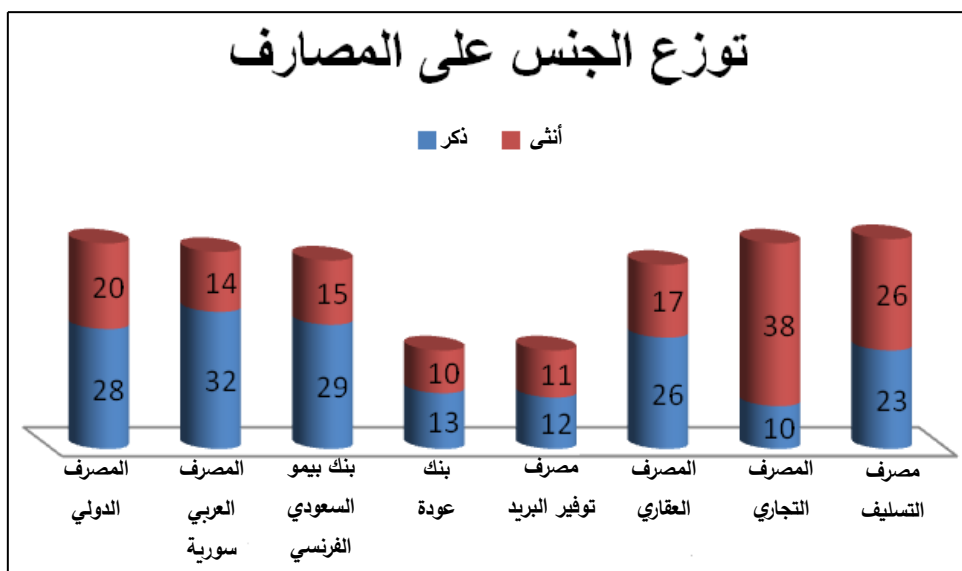
الشكل رقم (٤ - ٣): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس



من الشكل السابق نلاحظ أن عينة الدراسة هي عينة من النوع الذكور بحيث أن هناك غالبية ذكورية ملحوظة وتشكل (٥٣ %) من مجمل العينة.

وقد قامت الباحثة بتبيان توزيع الجنس في كل مصرف من المصارف محل الدراسة وقد كان الشكل التالي:

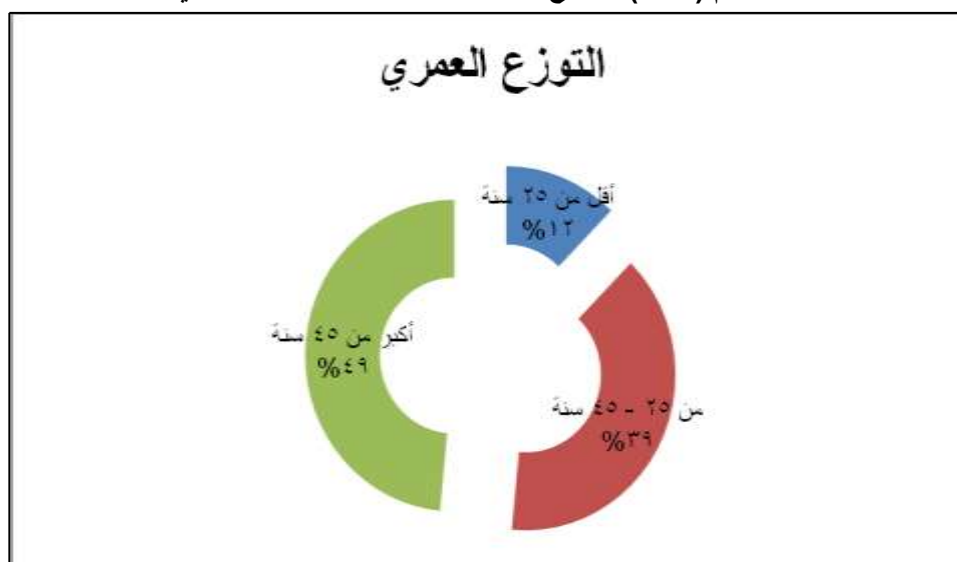
الشكل رقم (٤ - ٤): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في كل مصرف



من الشكل السابق يتبين أن هناك تفوق ذكوري في العينة المختارة الممثلة لمجتمع الدراسة فيما عدا المصرف التجاري ومصرف التسليف حيث غلبت فئة الإناث على ذكور.

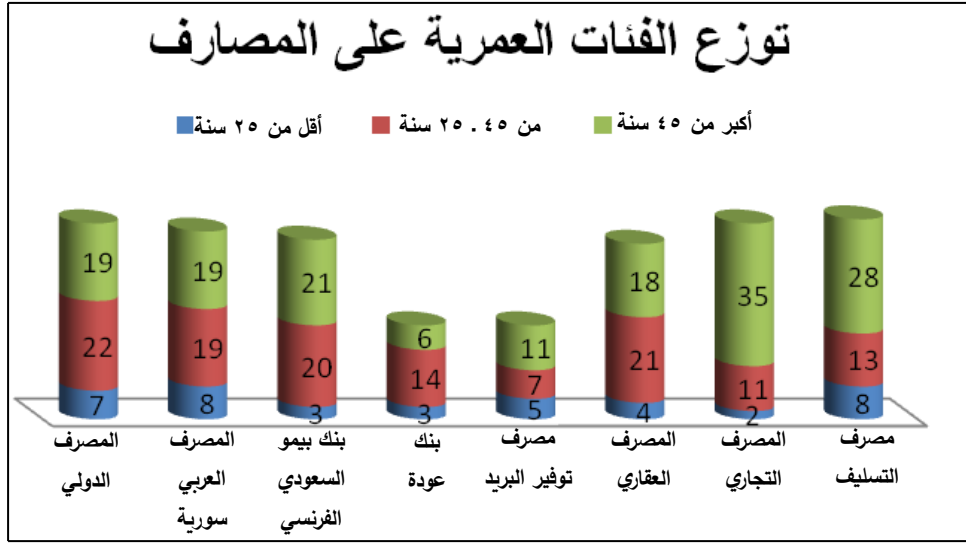
٣ - العمر:

الشكل رقم (٤ - ٥): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر العمري



من الجدول السابق نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من الفئة العمرية التي كانت أكبر من ٤٥ سنة. وقد قامت الباحثة بعرض شكل يوضح الفئات العمرية داخل كل مصرف على حده وقد كان الشكل التالي:

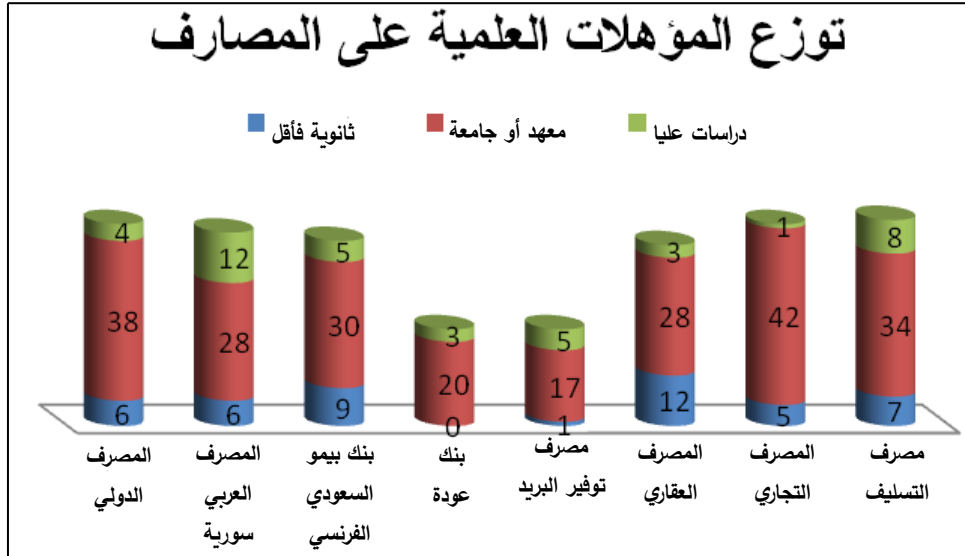
الشكل رقم (٤ - ٦): توزيع الفئات العمرية على المصارف



يلاحظ أنه بالنسبة للمصارف العامة كانت الفئة العمرية الغالبة هي التي تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة أما بالنسبة للمصارف الخاصة فقد كانت الفئة العمرية الغالبة هي الفئة التي يتراوح عمرها بين ٢٥ - ٤٥ سنة في معظم هذه المصارف.

٤ . المستوى التعليمي:

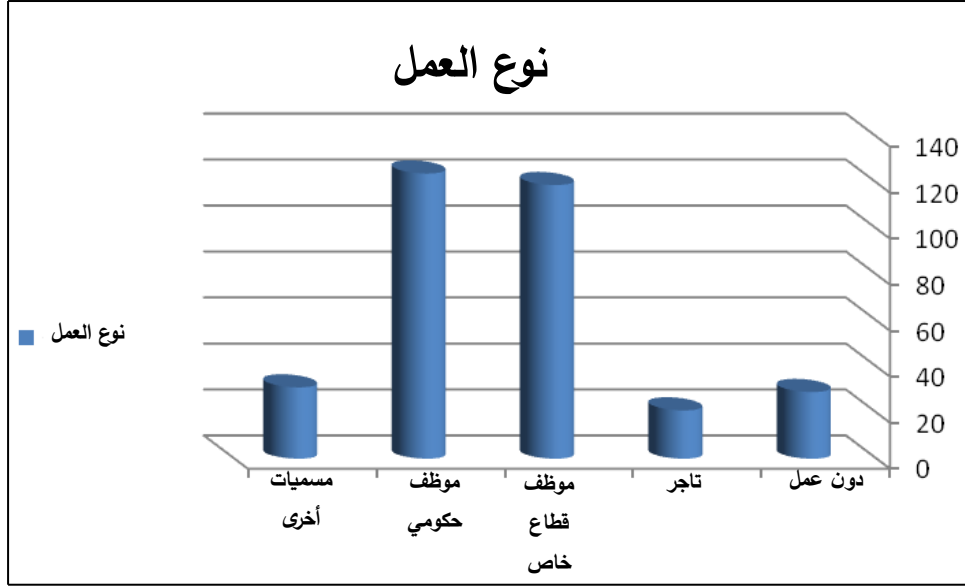
الشكل رقم (٤ - ٧): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من الشكل السابق نلاحظ أن غالبية العاملين والزبائن للمصارف محل الدراسة هم من الذين يحملون إما شهادة معهد أو جامعة، وتجدر الإشارة إلى أن المصرف العربي كان من أكثر هذه المصارف حيابة وتعاملاً لشهادات دراسات عليا.

٥ . العمل:

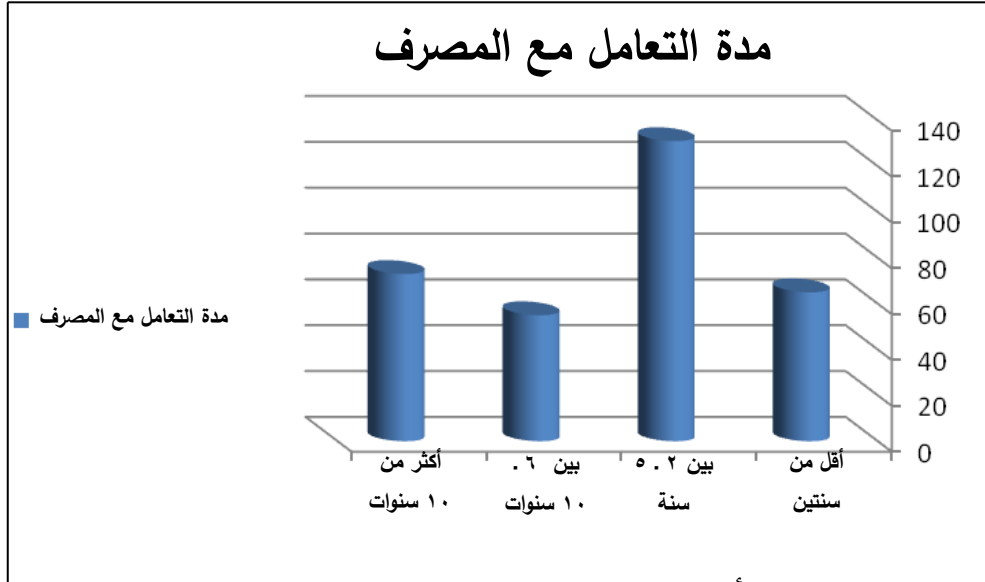
الشكل رقم (٤ - ٨) توزيع أفراد العينة حسب نوع العمل



من الشكل السابق تلاحظ الباحثة أن أكثر المتعاملين مع المصارف محل الدراسة هم من الذين يعملون في القطاع الحكومي والقطاع الخاص ويعود ذلك لأن عينة الدراسة تشمل بالإضافة إلى العاملين في هذه المصارف محل الدراسة الزبائن الذين يتعاملون مع هذه المصارف.

٦ - مدة التعامل مع المصرف:

الشكل رقم (٤ - ٩) مدة التعامل مع المصرف

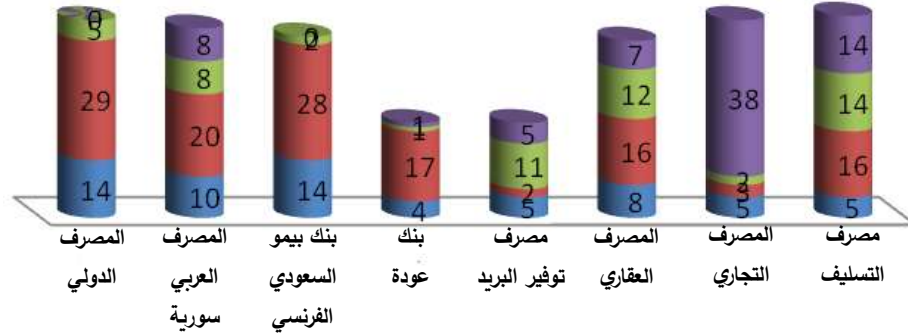


نرى من الشكل السابق أن جميع المتعاملين مع المصرف كانت مدة تعاملهم تتراوح بين ٢ - ٥ سنوات ويعود ذلك نتيجة حداثة الخدمات المصرفية الجديدة والانفتاح على المصارف الخاصة تليها الفئة التي تتعامل مع المصرف لأكثر من ١٠ سنوات. وقد قامت الباحثة بعرض شكل يوضح توزيع مدة التعامل على المصارف:

الشكل رقم (٤ - ١٠): مدة التعامل مع كل مصرف على حده

مدة التعامل مع كل مصرف

أكثر من ١٠ سنوات بين ١٠ - ٦ سنوات بين ٥ - ٢ سنوات أقل من سنتين



يلاحظ أنه بالنسبة للمصارف الخاصة في معظمها لم تكن هناك مدة تعامل تزيد عن ١٠ سنوات حيث أن عمر هذه المصارف في السوق السورية لم يزيد عن الـ ١٠ سنوات وإن كان هناك تعامل فإن ذلك التعامل كان نتيجة أن هذه المصارف هي فروع لمصارف أكبر في خارج الجمهورية العربية السورية.

٧ . ٢ . ٤ تحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بقياس توفر متغيرات الدراسة ومدى الاجماع على توفرها عبر مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت واستخدمت الوسط الحسابي كمقياس لتوفر المتغيرات والانحراف المعياري كمقياس للاجماع على هذه المتغيرات من قبل أفراد عينة الدراسة كما قامت بدراسة معنوية الاختلافات بين متوسطات المتغيرات، كما يتضح من الملحق IV (الجدول ٤ . ١٢، ١٣، ١٤).

يسمح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة بالمقارنة بين المصارف العامة والخاصة وجميع المصارف العاملة في سورية. كما هو موضح في الجدول رقم (١٥ . ٤).

في ضوء ما سبق، واستناداً إلى الجدول (١٥ . ٤)، نخلص إلى ما يلي:

أولاً . إن متغير الخطة الاستراتيجية محقق بشكل جيد في جميع المصارف والمصارف العامة أما في المصارف الخاصة فهو متميز ويشير إلى أنه متوفر بشدة. وهذا يعني أن المصارف الخاصة تخطط لإدارة جودة خدماتها المصرفية، ولديها خطة استراتيجية واضحة لهذه الإدارة، وتراجعها عبر تقييم مستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتفرد دوراً هاماً للتكلفة في كل هذا.

جدول رقم (٤ - ١٥) : مقارنة بين الوسط الحسابي لمتغيرات

الدراسة لكل من المصارف العامة والخاصة وجميع المصارف

المتغير	المصارف العامة		المصارف الخاصة		المصارف العاملة	
	المتوصيف	المتوسط	المتوصيف	المتوسط	المتوصيف	المتوسط
الخطة الاستراتيجية للجودة	جيد	٣,٤٣	متوفر بشدة	٣,٦٠	جيد	٣,٥٠
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	جيد	٣,٢٣	متوسط	٢,٩٤	جيد	٣,٠٨
تقانة جودة الخدمة المصرفية	جيد	٣,٤٣	جيد	٣,١٨	جيد	٣,٤٩
بيئة الخدمة المصرفية	متوفر بشدة	٣,٥٦	جيد	٣,٣٧	جيد	٣,٤٧
تصميم الخدمة المصرفية	متوفر بشدة	٣,٥٥	جيد	٣,٢٤	جيد	٣,٣٩
خصائص الخدمة المصرفية	متوفر بشدة	٣,٨١	جيد	٣,٤١	متوفر بشدة	٣,٥٦
القدرة التنافسية للخدمة المصرفية	جيد	٣,٤١	جيد	٣,٢٥	جيد	٣,٢٣

ثانياً . إن متغير ثقافة جودة الخدمة المصرفية محقق بشكل جيد في جميع المصارف والمصارف العامة، ولكنه متوسط في المصارف الخاصة. مما يشير إلى حاجة المصارف الخاصة لبناء ثقافة مصرفية لخدماتها، وتنوع هذه الثقافة، وتطويرها بشكل دائم ومستمر .

ثالثاً . إن متغير تقانة جودة الخدمة المصرفية محقق بشكل جيد في جميع المصارف، والمصارف العامة والخاصة. أي أن هذه المصارف تعتمد التقنيات الحديثة من شبكات اتصال، وانترنت، وتجهيزات حديثة في كل فروعها.

رابعاً . إن متغير بيئة الخدمة المصرفية محقق بشكل جيد في جميع المصارف، والمصارف الخاصة، ولكنه متوفر بشدة في المصارف العامة. أي أن المصارف العامة تتمتع بسمعة جيدة، وتضفي الأمان على زبائنهم، وتتعامل بلباقة معهم، وتهتم بملاحظاتهم، وتجيب على تساؤلاتهم.

خامساً . إن متغير تصميم الخدمة المصرفية محقق بشكل جيد في جميع المصارف، وفي المصارف الخاصة، ومتوفر بشدة في المصارف العامة. لأن المصارف العامة تهتم بتصميم خدماتها، وابتكار وسائل جديدة لتحسينها، وتسليمها في الوقت والسرعة المناسبين.

سادساً . إن متغير خصائص الخدمة المصرفية محقق بشكل جيد في المصارف الخاصة، ومتوفر بشدة في جميع المصارف والمصارف العامة. وهذا يدل على أن المصارف العامة تولي خدماتها المصرفية اهتماماً كبيراً وتحسن من خصائصها، دون عيوب طبقاً لرغبات ومتطلبات زبائنهم.

سابعاً . إن متغير القدرة التنافسية محقق في جميع المصارف المدروسة، بمعنى أن هذه المصارف تولي القدرة التنافسية أهمية بالغة من حيث، التسليم في الوقت والسرعة المناسبين، واستخدام التقانات الحديثة من شبكات اتصال وانترنت، وتقديم خدمات خالية من العيوب ضمن بيئة من الثقة واللباقة العاليتين، مع اهتمام بالغ بالزبائن، والتواصل المستمر معهم.

باختصار، تشير النتائج إلى تميز طفيف للمصارف العامة في متغير البيئة والتصميم، والخصائص المصرفية، بينما يبدو تميز المصارف الخاصة في متغير الخطة الاستراتيجية. وفي جميع الحالات، حتى التي تتقدم فيها المصارف العامة أو الخاصة، فإن التميز محدود جداً. ويلاحظ عموماً أن القدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة جيدة.

ويلاحظ أيضاً أنه بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة أن معظم أسئلتها متوفرة، حيث أن معظم قيم الوسط الحسابي لها أكبر من القيمة المتوسطة المفترضة / ٣ /، وهي القيمة المتوسطة المفترضة. أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري فنلاحظ أن هناك تشتتاً كبيراً في البيانات، أي في إجابات المستقصى منهم على الأسئلة المقابلة لكل قيمة، حيث أن قيمة الانحراف المعياري أكبر من / ٠,٨ /، وهذا دليل على تشتت الآراء حول الإجابات المرافقة لكل سؤال من قبل المستقصى منهم.

٤ . توفر متغيرات الدراسة بشكل عام:

قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة التي تعتبر مؤشراً على توفر متغيرات الدراسة والتي تؤكد باختبار الفرضيات. وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (٤ . ١٦).

الجدول رقم (٤ - ١٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

Descriptive Statistics			
المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
جودة الخدمة المصرفية	324	3.5071	0.48693
الخطة الاستراتيجية للجودة	324	3.5053	0.76847
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	324	3.0869	0.87021
تقانة جودة الخدمة المصرفية	324	3.3034	0.727
بيئة الخدمة المصرفية	324	3.4656	0.56934
تصميم الخدمة المصرفية	324	3.7253	0.57809
خصائص الخدمة المصرفية	324	3.9562	0.72713
القدرة التنافسية	324	3.3443	0.56348

تؤشر معطيات الجدول السابق إلى أن جميع متغيرات الدراسة متوفرة حيث كانت قيم الوسط الحسابي أكبر من، ولكن جميع أفراد عينة الدراسة لا يتفقون بالإجماع على توفر أو عدم توفر أي من هذه المتغيرات حيث كانت قيم الانحراف المعياري أكبر من / ٠,٤ / بالعموم.

٤ . ٢ . ٨ اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى: "إن مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية العامة والخاصة، هو مستوى متوسط .

لإختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء اختبار T وذلك عند القيمة المتوسطة المفترضة، وذلك لتبيان إن كان مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف محل الدراسة أكبر أو أقل من القيمة المتوسطة المفترضة ، والجدول رقم (٤ . ١٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤ - ١٧): نتائج اختبار T لتحديد مستوى جودة الخدمة المصرفية

T-TEST						
/TESTVAL=3						
/MISSING=ANALYSIS						
/VARIABLES=SQ						
/CRITERIA=CI(.9500).						
One-Sample Statistics						
	Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N		
جودة الخدمة المصرفية	0.02705	0.48693	3.5071	324		
One-Sample Test						
Test Value = 3						
	95% Confidence	Mean	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
جودة الخدمة المصرفية	0.5603	0.4539	0.5071	0	323	18.746

من الجدول السابق تجد الباحثة أن قيمة Sig. (2-tailed) = ٠.٠٠٠٠ وذلك عند مستوى دلالة ٠.٠٠١ وبالتالي فإن مستوى الجودة أعلى من المستوى المتوسط.

خلاصة الفرضية الأولى: نقبل فرضية العدم القائلة "إن مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية العامة والخاصة، هو مستوى متوسط .

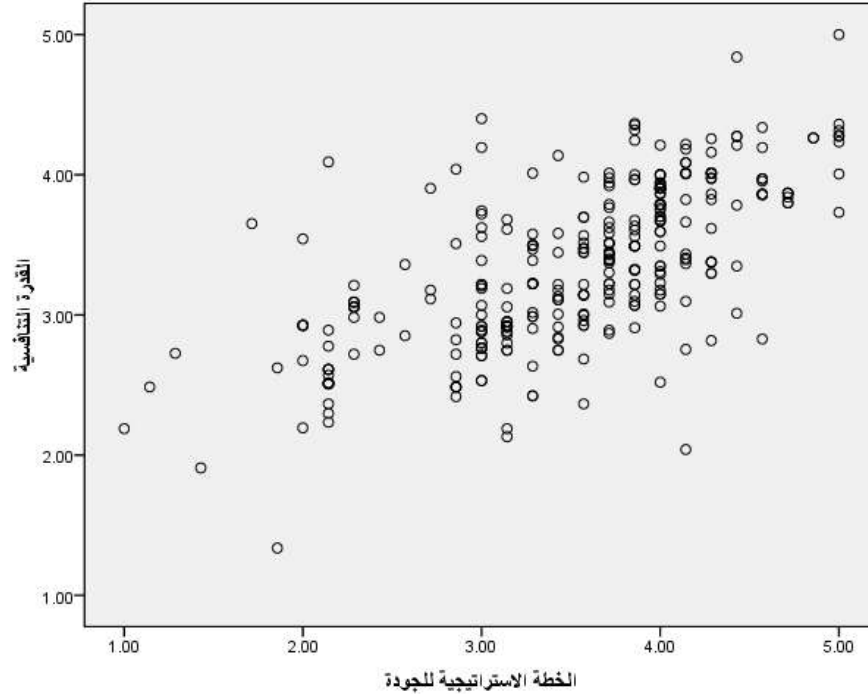
اختبار الفرضية الأساسية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة".

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة استراتيجية للجودة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "الخطـة الاستراتيجية للجودة" و"القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ ، ١١) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١١): شكل الانتشار بين "الخطـة الاستراتيجية للجودة" و"القدرة التنافسية"



من الشكل السابق يتضح للباحثة أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ . ١٨) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ١٨): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الخطـة الاستراتيجية للجودة والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
الخطـة الاستراتيجية للجودة	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق نجد أن الارتباط كان معنوي بين الخطـة الاستراتيجية للجودة والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٦٦٩) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين.

ولمعرفة مدى جوهرية تأثير الخطة الاستراتيجية للجودة على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ - ١٩) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ١٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الخطة الاستراتيجية للجودة على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed ^b						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	الخطة الاستراتيجية للجودة ^a	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.669a	0.447	0.446	0.41957		
a. Predictors: (Constant), الخطة الاستراتيجية للجودة						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.872	1	45.872	260.577	.000a
	Residual	56.685	322	0.176		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), الخطة الاستراتيجية للجودة						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.625	0.109		14.909	0

0	16.142	0.669	0.03	0.49	الخطوة الاستراتيجية للجودة	
a. القدرة التنافسية Dependent Variable:						

من الجدول السابق نلاحظ أن الخطوة الاستراتيجية للجودة تؤثر بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيرها /٠,٤٩/ إذا كان متغير "الخطوة الاستراتيجية للجودة" المستقل لوحده وأن الخطوة الاستراتيجية للجودة تفسر ما قيمته (٤٤,٧ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

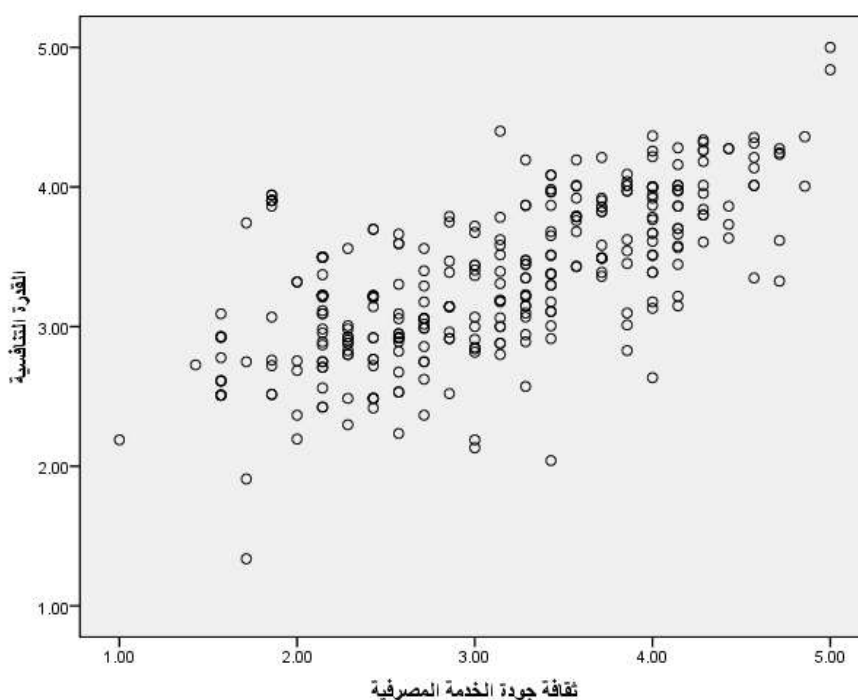
$$\text{القدرة التنافسية} = ٠,٤٩ * \text{الخطوة الاستراتيجية للجودة} + ١,٦٢٥$$

خلاصة الفرضية الفرعية الأولى: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة استراتيجية للجودة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة"، ونقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضع خطة استراتيجية للجودة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف العامة والخاصة وبين القدرة التنافسية لهذه المصارف".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "الخطوة الاستراتيجية للجودة" و "القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ . ١٢) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١٢): شكل الانتشار بين "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"



من الشكل السابق يتضح للباحثة أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ . ٢٠) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٠): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين ثقافة جودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.653**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

من الجدول السابق نجد أن الارتباط كان معنوي بين ثقافة جودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٦٥٣) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين.

ولمعرفة مدى جوهرية تأثير ثقافة جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ . ٢١) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢١): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ثقافة جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed ^a						
Model	Variables Entered	Variables	Method			
1	ثقافة جودة الخدمة المصرفية ^a	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted	Std. Error		
1	.653a	0.426	0.424	0.42747		
a. Predictors: (Constant), ثقافة جودة الخدمة المصرفية						
ANOVA ^a						
Model		Sum of	df	Mean	F	Sig.
1	Regression	43.717	1	43.717	239.2	.000a
	Residual	58.84	322	0.183		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), ثقافة جودة الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardize		Standardi	t	Sig.

			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.039	0.088		23.26	0
	ثقافة جودة الخدمة المصرفية	0.423	0.027	0.653	15.46	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن ثقافة جودة الخدمة المصرفية تؤثر في المتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيرها /٠,٤٢٣/ إذا كان متغير "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن ثقافة جودة الخدمة المصرفية تفسر ما قيمته (٤٢,٤ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية لم تلحظها الدراسة وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

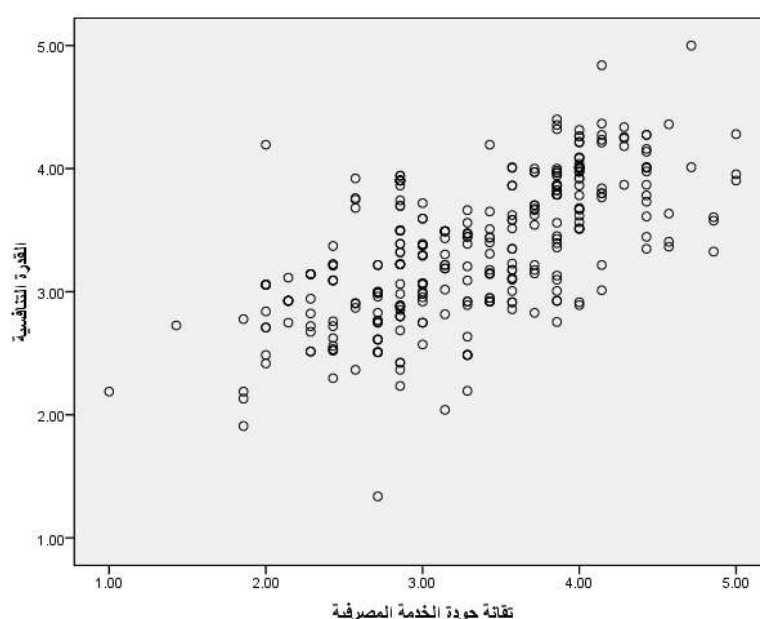
$$\text{القدرة التنافسية} = ٠,٤٢٣ * \text{ثقافة جودة الخدمة المصرفية} + ٢,٠٣٩$$

خلاصة الفرضية الفرعية الثانية: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف العامة والخاصة وبين القدرة التنافسية لهذه المصارف" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة السائدة في المصارف العامة والخاصة وبين القدرة التنافسية لهذه المصارف".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقانة جودة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "الخطة الاستراتيجية للجودة" و "القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ . ١٣) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١٣): شكل الانتشار بين "ثقافة جودة الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"



من الشكل السابق يتضح للباحثة أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ . ٢٢) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٢): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين تقانة جودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
تقانة جودة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.643**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن الارتباط كان معنوي بين تقانة جودة الخدمة والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٦٤٣) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين. ولمعرفة مدى جوهرية تأثير تقانة جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ . ٢٣) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٣) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تقانة جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removedb						
Model	Variables	Variables	Method			
1	تقانة جودة الخدمة	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error		
1	.643a	0.414	0.412	0.43216		
a. Predictors: (Constant), تقانة جودة الخدمة المصرفية						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
1	Regression	42.42	1	42.42	227.141	.000a
	Residual	60.136	322	0.187		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), تقانة جودة الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficientsa						

Model		Unstandardized		Standardi	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.698	0.112		15.175	0
	تقانة جودة الخدمة المصرفية	0.498	0.033	0.643	15.071	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن تقانة جودة الخدمة المصرفية تؤثر بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيرها /٠,٤٩٨/ إذا كان متغير "تقانة جودة الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن تقانة جودة الخدمة المصرفية تفسر ما قيمته (٤١,٤ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

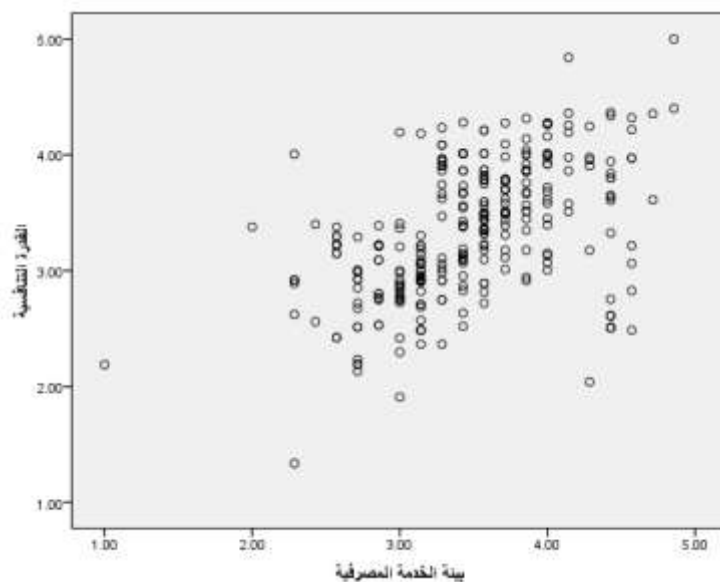
$$\text{القدرة التنافسية} = ٠,٤٩٨ * \text{تقانة جودة الخدمة المصرفية} + ١,٦٩٨$$

خلاصة الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقانة جودة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقانة جودة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "بيئة الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ . ١٤) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١٤): شكل الانتشار بين "بيئة الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"



من الشكل السابق نجد أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ . ٢٤) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٤): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بيئة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
بيئة الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن الارتباط كان معنوي بين بيئة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٤٨٤) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين. ولمعرفة مدى جوهرية تأثير بيئة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ - ٢٥) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٥) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير بيئة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed ^b						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	بيئة الخدمة المصرفية	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.484a	0.234	0.232	0.49388		
a. Predictors: (Constant), بيئة الخدمة المصرفية						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.017	1	24.017	98.464	.000a
	Residual	78.54	322	0.244		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), بيئة الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficients ^a						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.684	0.17		9.937	0
	بيئة الخدمة المصرفية	0.479	0.048	0.484	9.923	0

a. Dependent Variable: القدرة التنافسية

من الجدول السابق نلاحظ أن بيئة الخدمة المصرفية تؤثر بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره /٠,٤٧٩/ إذا كان متغير "بيئة الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن بيئة الخدمة المصرفية تفسر ما قيمته (٢٣,٤ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

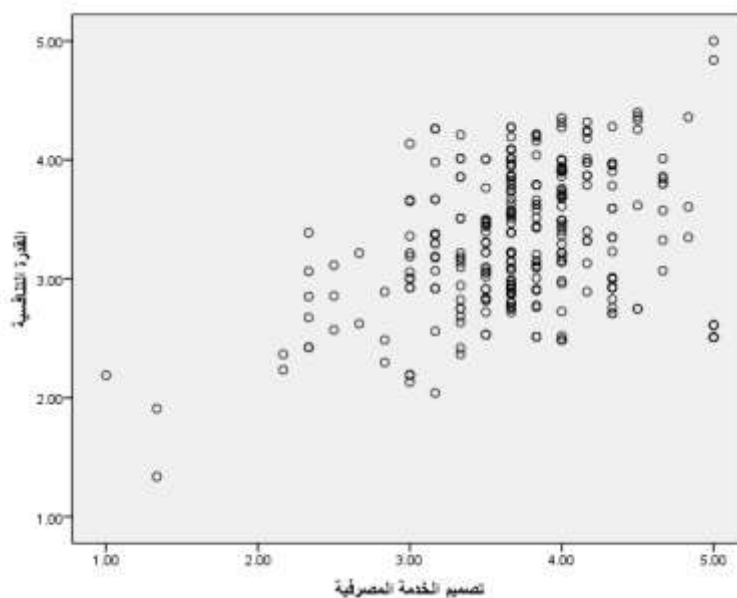
$$\text{القدرة التنافسية} = ٠,٤٧٩ * \text{بيئة الخدمة المصرفية} + ١,٦٨٤$$

خلاصة الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "تصميم الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ - ١٥) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١٥): شكل الانتشار بين "تصميم الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"



من الشكل السابق يتضح أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ - ٢٦) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٦): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين تصميم الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
تصميم الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.360**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن الارتباط كان معنوياً بين تصميم الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٣٦٠) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين. ولمعرفة مدى جوهرية تأثير تصميم الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ - ٢٧) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٧): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تصميم الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removed ^b						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	تصميم الخدمة المصرفية ^a	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.360 ^a	0.13	0.127	0.52644		
a. Predictors: (Constant), تصميم الخدمة المصرفية						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.317	1	13.317	48.053	.000 ^a
	Residual	89.239	322	0.277		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), تصميم الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficients ^a						

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.036	0.191		10.657	0
	تصميم الخدمة المصرفية	0.351	0.051	0.36	6.932	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن تصميم الخدمة المصرفية يؤثر بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره /٠,٣٥١/ إذا كان متغير "تصميم الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن تصميم الخدمة المصرفية يفسر ما قيمته (١٣ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

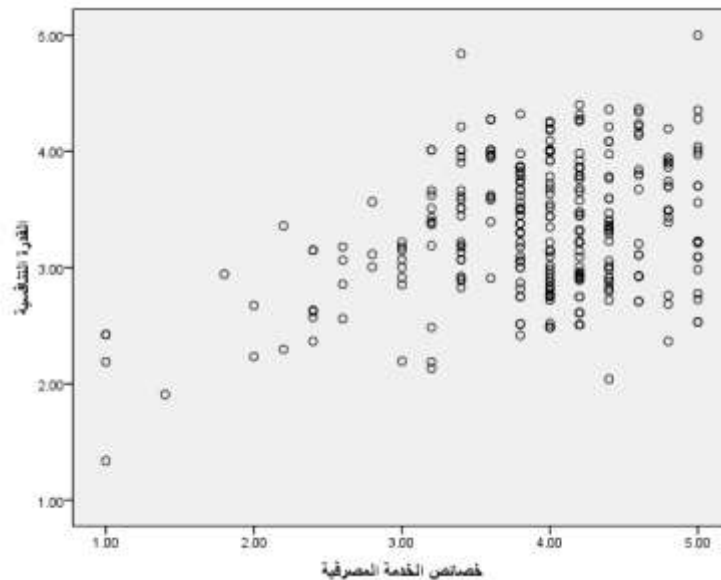
$$\text{القدرة التنافسية} = ٠,٣٥١ * \text{تصميم الخدمة المصرفية} + ٢,٠٣٦$$

خلاصة الفرضية الفرعية الخامسة: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصميم الخدمة والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

لاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بعرض شكل الانتشار لتبيان إن كان هناك ارتباط بين "خصائص الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"، والشكل رقم (٤ . ١٦) يوضح ذلك:

الشكل رقم (٤ - ١٦): شكل الانتشار بين "خصائص الخدمة المصرفية" و "القدرة التنافسية"



من الشكل السابق يتضح للباحثة أن هنالك علاقة ارتباطية بين المتغيرين ولتبيان طبيعة وقوة هذه العلاقة الارتباطية، قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون ، والجدول رقم (٤ . ٢٨) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٨): نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون بين خصائص الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية

Correlations		
		القدرة التنافسية
خصائص الخدمة المصرفية	Pearson Correlation	.311**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن الارتباط كان معنوي بين خصائص الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (٠,٣١١) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذه القيمة الارتباطية قوية وموجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين.

ولمعرفة مدى جوهرية تأثير خصائص الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية، قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط والجدول رقم (٤ - ٢٩) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٢٩): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير خصائص الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

REGRESSION						
Variables Entered/Removedb						
Model	Variables	Variables	Method			
1	خصائص الخدمة	.	Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of		
1	.311a	0.096	0.094	0.53646		
a. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية						
ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean	F	Sig.
1	Regression	9.89	1	9.89	34.364	.000a
	Residual	92.667	322	0.288		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.392	0.165		14.488	0
	خصائص الخدمة المصرفية	0.241	0.041	0.311	5.862	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن خصائص الخدمة المصرفية تؤثر بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره ٠,٢٤١/ إذا كان متغير "خصائص الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن خصائص الخدمة المصرفية تفسر ما قيمته (٩,٦ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية

فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية وهو ما يفسر القيمة المرتفعة لتأثير المعامل الثابت. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

$$\text{القدرة التنافسية} = 0.241 * \text{خصائص الخدمة المصرفية} + 2.392$$

خلاصة الفرضية الفرعية السادسة: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة عينة الدراسة".

وقد قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لتبيان أي من عناصر جودة الخدمة المصرفية هو الأكثر تأثيراً بالقدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية (العامة والخاصة) محل الدراسة وقد كانت النتائج كما في الجداول ذات الأرقام (٤ . ٣٠ ، ٣١ ، ٣٢):

الجدول رقم (٤ - ٣٠): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للمصارف العامة

REGRESSION							
نوع المصرف	Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
عام	1	خصائص الخدمة المصرفية، ثقافة جودة الخدمة المصرفية، الخطة الاستراتيجية للجودة، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، تقانة جودة الخدمة المصرفية	.	Enter			
a. All requested variables entered.							
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية							
Model Summary							
نوع المصرف	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
عام	1	.816a	0.666	0.653	0.35937		
a. Predictors: (Constant), بيئة الخدمة المصرفية، الخطة الاستراتيجية للجودة، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، تقانة جودة الخدمة المصرفية							
b. Predictors: (Constant), ثقافة جودة الخدمة المصرفية، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، الخطة الاستراتيجية للجودة							
ANOVA							
نوع المصرف	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
عام	1	Regression	40.099	6	6.683	51.748	.000a
		Residual	20.147	156	0.129		
		Total	60.246	162			
a. Predictors: (Constant), بيئة الخدمة المصرفية، الخطة الاستراتيجية للجودة، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، تقانة جودة الخدمة المصرفية							
b. Predictors: (Constant), ثقافة جودة الخدمة المصرفية، بيئة الخدمة المصرفية، تصميم الخدمة المصرفية، الخطة الاستراتيجية للجودة							
c. Dependent Variable: القدرة التنافسية							
Coefficientsa							

نوع	Model	Unstandardiz	Std. Error	Beta	t	Sig.
		B				
عام	1	0.378	0.202		1.873	0.063
	الخطوة الاستراتيجية	0.208	0.053	0.261	3.949	0
	ثقافة جودة الخدمة المصرفية	0.199	0.065	0.292	3.079	0.002
	تقانة جودة الخدمة المصرفية	0.061	0.074	0.075	0.82	0.413
	بيئة الخدمة المصرفية	0.146	0.071	0.142	2.062	0.041
	تصميم الخدمة المصرفية	0.017	0.066	0.018	0.256	0.798
	خصائص الخدمة المصرفية	0.237	0.047	0.329	5.081	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن خصائص الخدمة المصرفية كانت أكثر العوامل تأثيراً بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره /٠,٢٣٧/ إذا كان متغير "خصائص الخدمة المصرفية" المستقل لوحده وأن المتغيرات المستقلة بمجموعها تفسر ما قيمته (٦٦,٦ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية، كما يلاحظ أنه في حال تم وضع سياسة لتطوير جودة الخدمة المصرفية ككل فإن كلاً من تقانة جودة الخدمة المصرفية وتصميم الخدمة المصرفية سيكون تأثيره غير جوهري على القدرة التنافسية في المصارف العامة حيث بلغ تأثيرها /٠,٠٦١/ - /٠,٠١٧/ على التوالي/ لذلك من الأفضل وضع سياسة خاصة بتصميم الخدمة المصرفية وتقانة جودة الخدمة المصرفية كل لوحدها. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

القدرة التنافسية = ٠,٢٠٨ * الخطوة الاستراتيجية للجودة + ٠,١٩٩ * ثقافة جودة الخدمة المصرفية + ٠,٠٦١ تقانة الخدمة المصرفية + ٠,١٤٦ * بيئة الخدمة المصرفية + ٠,٢٣٧ * خصائص الخدمة المصرفية + ٠,٣٧٨

الجدول رقم (٤ - ٣١): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية للمصارف الخاصة

REGRESSION						
Variables Entered/Removedb						
نوع المصرف	Model	Variables	Variables	Method		
خاص	1	خصائص الخدمة	.	Enter		
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
نوع	Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of	
خاص	1	.789b	0.622	0.608	0.31391	
a. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة المصرفية, الخطوة الاستراتيجية للجودة, بيئة الخدمة المصرفية,						
b. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية, تقانة جودة الخدمة المصرفية, بيئة الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة						
ANOVAc						
نوع	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
خاص	1	Regression	25.009	6	4.168	42.3
		Residual	15.175	154	0.099	
		Total	40.184	160		
a. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة المصرفية, الخطوة الاستراتيجية للجودة, بيئة الخدمة المصرفية,						
b. Predictors: (Constant), خصائص الخدمة المصرفية, تقانة جودة الخدمة المصرفية, بيئة الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة						
c. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

Coefficients ^a						
نوع	Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
خاص	1 (Constant)	0.633	0.277		2.282	0.024
	الخطة الاستراتيجية للجودة	0.298	0.059	0.454	5.034	0
	ثقافة جودة الخدمة المصرفية	0.131	0.051	0.214	2.557	0.012
	تقانة جودة الخدمة المصرفية	0.11	0.053	0.149	2.077	0.039
	بيئة الخدمة المصرفية	0.123	0.064	0.129	1.915	0.057
	تصميم الخدمة المصرفية	-.067-	0.073	-.063-	-.912-	0.363
	خصائص الخدمة المصرفية	0.161	0.049	0.176	3.262	0.001
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن الخطة الاستراتيجية للجودة كانت أكثر العوامل تأثيراً بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره /٠,٢٩٨/ إذا كان متغير "الخطة الاستراتيجية للجودة" المستقل لوحده وأن المتغيرات المستقلة بمجموعها تفسر ما قيمته (٦٢,٢ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية، كما يلاحظ أنه في حال تم وضع سياسة لتطوير جودة الخدمة المصرفية ككل فإن تصميم الخدمة المصرفية سيكون تأثيره غير جوهري وسلبى على القدرة التنافسية في المصارف الخاصة حيث بلغ تأثيرها /-٠,٠٦٧/ لذلك من الأفضل وضع سياسة خاصة بتصميم الخدمة المصرفية لوحده. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

$$\begin{aligned} \text{القدرة التنافسية} &= ٠,٢٩٨ * \text{الخطة الاستراتيجية للجودة} + ٠,١٣١ * \text{ثقافة جودة الخدمة} \\ &+ ٠,١١ * \text{تقانة جودة الخدمة المصرفية} + ٠,١٢٣ * \text{بيئة الخدمة المصرفية} + \\ &+ ٠,١٦١ * \text{خصائص الخدمة المصرفية} + ٠,٦٣٣ \end{aligned}$$

الجدول رقم (٤- ٣٢): نتائج الاحدار المتعدد لتأثير أبعاد جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية لجميع المصارف

REGRESSION						
Variables Entered/Removed ^b						
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method			
1	خصائص الخدمة المصرفية, تقانة جودة الخدمة المصرفية, بيئة الخدمة المصرفية, الخطة الاستراتيجية للجودة, تصميم الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة المصرفية ^a		Enter			
a. All requested variables entered.						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.794a	0.63	0.623	0.34582		
a. Predictors: (Constant), الخطة الاستراتيجية للجودة, بيئة الخدمة المصرفية, تقانة جودة الخدمة المصرفية, تصميم الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة المصرفية						
ANOVA ^b						

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.647	6	10.774	90.094	.000a
	Residual	37.91	317	0.12		
	Total	102.557	323			
a. Predictors: (Constant), بيئة الخدمة المصرفية, ثقافة جودة الخدمة المصرفية الاستراتيجية للجودة, تصميم الخدمة المصرفية						
b. Dependent Variable: القدرة التنافسية						
تابع جدول رقم (٤ . ٣٢)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
			Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.428	0.157		2.731	0.007
	الخطوة الاستراتيجية للجودة	0.213	0.036	0.29	5.934	0
	ثقافة جودة الخدمة المصرفية	0.19	0.038	0.293	4.949	0
	ثقافة جودة الخدمة المصرفية	0.13	0.043	0.168	3.012	0.003
	بيئة الخدمة المصرفية	0.143	0.046	0.144	3.126	0.002
	تصميم الخدمة المصرفية	-.040-	0.047	-.041-	-.851-	0.395
	خصائص الخدمة المصرفية	0.205	0.034	0.264	6.089	0
a. Dependent Variable: القدرة التنافسية						

من الجدول السابق نلاحظ أن الخطوة الاستراتيجية للجودة كانت أكثر العوامل تأثيراً بالمتغير التابع "القدرة التنافسية" وقد بلغ تأثيره /٠,٢١٣/ إذا كان متغير "الخطوة الاستراتيجية للجودة" المستقل وحده، وأن المتغيرات المستقلة بمجموعها تفسر ما قيمته (٦٣ %) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية فقط، حيث هنالك عوامل أخرى تؤثر على القدرة التنافسية، كما يلاحظ أنه في حال تم وضع سياسة لتطوير جودة الخدمة المصرفية ككل فإن تصميم الخدمة المصرفية سيكون تأثيره غير جوهري وسلبى على القدرة التنافسية حيث بلغ تأثيرها /-٠,٠٤٠/ لذلك من الأفضل وضع سياسة خاصة بتصميم الخدمة المصرفية لوحده. ويمكن الخروج بالنموذج التأثيري التالي:

$$\begin{aligned} \text{القدرة التنافسية} = & ٠,٢١٣ * \text{الخطوة الاستراتيجية للجودة} + ٠,١٩ * \text{ثقافة جودة الخدمة} \\ & \text{المصرفية} + ٠,١٣ * \text{ثقافة جودة الخدمة المصرفية} + ٠,١٤٣ * \text{بيئة الخدمة المصرفية} + \\ & ٠,٢٠٥ * \text{خصائص الخدمة المصرفية} + ٠,٤٢٨ \end{aligned}$$

وللتأكد من عدم وجود اختلافات جوهريّة بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية حسب المصارف، قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA، وقد كانت النتائج كما في الجدول رقم (٤ . ٣٤)

الجدول رقم (٤ - ٣٤): نتائج تحليل التباين ANOVA للعلاقة بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية

ANOVA

اسم المصرف					
	Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares
	0.881	0.815	5.803	241	1398.637
Between Groups			7.125	82	584.212
Within Groups				323	1982.849
Total					

من الجدول السابق نلاحظ أنه لا توجد اختلافات جوهرية بين أفراد عينة الدراسة من حيث العلاقة بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية حسب المصارف حيث كانت قيمة Sig. = /٠.٨٨١/ وهي أعلى من المستوى الذي نقبله عنده /٠.٠٥/ أي أن مستوى إدراك المستقصى منهم لا يختلف باختلاف المصرف.

خلاصة الفرضية الأساسية الثانية: نرفض فرضية العدم القائلة "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة عينة الدراسة" و نقبل الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة الخدمة المصرفية وبين القدرة التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة عينة الدراسة"

اختبار الفرضية الأساسية الثالثة: "لا توجد فروق بين المستقصى منهم، فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية لها، تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع العمل، مدة التعامل مع المصرف".

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA لمعرفة إذا كانت الاختلافات بين متوسطات العينة لها دلالة معنوية أم لا، والجدول رقم (٤ . ٣٥) يوضح ذلك:

الجدول رقم (٤ - ٣٥): نتائج تحليل التباين أحادي الجانب فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية

Oneway ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الجنس	Between Groups	60.046	241	0.249	0.993	0.528
	Within Groups	20.581	82	0.251		
	Total	80.627	323			
العمر	Between Groups	121.06	241	0.502	1.223	0.144
	Within Groups	33.69	82	0.411		
	Total	154.75	323			
المستوى التعليمي	Between Groups	64.849	241	0.269	1	0.513
	Within Groups	22.074	82	0.269		
	Total	86.923	323			
العمل	Between Groups	258.066	241	1.071	0.959	0.604
	Within Groups	91.598	82	1.117		

	Total	349.664	323			
مدة التعامل مع المصرف	Between Groups	289.518	241	1.201	1.506	0.016
	Within Groups	65.395	82	0.798		
	Total	354.914	323			

من الجدول السابق تلاحظ الباحثة أن جميع الاختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية تبعاً لجميع المتغيرات الديموغرافية جاءت غير معنوية.

أي أن مستوى إدراك المستقصى منهم في العينة المطبقة على المصارف محل الدراسة حول هذا التأثير لا يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

خلاصة الفرضية الثالثة: نقبل فرضية العدم القائلة بـ "لا توجد فروق بين المستقصى منهم، فيما يتعلق بتأثير جودة الخدمة المصرفية على القدرة التنافسية لها، تعزى للخصائص الديموغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع العمل، مدة التعامل مع المصرف".
الفرضية الأساسية الرابعة: توجد فروق كائنة بين المصارف السورية العامة والخاصة من حيث جودة خدماتها وقدرتها التنافسية.

تؤكد المقارنة بين متغيرات الدراسة لكل من المصارف العامة والخاصة في سورية كما يتضح من الجدولين (٤ - ١١ ، ١٥)، وجود فروق بين المصارف العامة والخاصة من حيث جودة خدماتها المصرفية وقدرتها التنافسية.

خلاصة الفرضية الأساسية الرابعة: تقبل هذه الفرضية لأنها صحيحة.

مراجع الفصل الرابع

- ١ . المرسوم التشريعي رقم ٨٧، تاريخ ٢٨/٣/١٩٥٣.
- ٢ . البساط، هشام (٢٠٠١): تحديد وتطوير القطاع المصرفي في سورية. حلقة عمل صندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية. ٤ . ٧ حزيران، دمشق.
- ٣ . الدويك، عبد القادر (٢٠٠٣): الصناعة المصرفية السورية . الواقع والتحديات والطموحات. تقرير غير منشور.
- ٤ . القانون رقم ٢٨، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، القاضي بالترخيص للمصارف الخاصة في سورية.
- ٥ . القانون رقم ٢٩، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، المتضمن لأحكام سر المهنة المصرفية.
- ٦ . القانون رقم ٢٣، تاريخ ١٧/٣/٢٠٠٢، القاضي بإحداث مصرف التسليف الطلابي.
- ٧ . المرسوم ١٦٥٤، تاريخ ٨/٤/١٩٧٧، القاضي بإحداث المصرف التجاري السوري.
- ٨ . المصرف التجاري السوري (٢٠٠٤): العمليات المصرفية، الإدارة العامة.
- ٩ . المصرف التجاري السوري (١٩٩٧): وضع ضوابط وأسس منح التسهيلات للمتعاملين مع المصرف للاستفادة من اتفاقية التسهيل المالي الكويتي. تعميم رقم ١٠٠١ / ٣٠، تاريخ ٢٩/٤/١٩٩٧.
- ١٠ . المصرف العقاري (١٩٨١): مرسوم إحداث المصرف العقاري وتعديلاته.
- ١١ . كرم، شادي (٢٠٠١): المصرف العقاري. عالم من الخدمات المالية المتكاملة. الإدارة العامة.
- ١٢ . المنظمة العامة لصندوق توفير البريد (١٩٦٣): المرسوم التشريعي رقم ١١٩ تاريخ ١٣/٧/١٩٦٣،
- ١٣ . مصرف توفير البريد (٢٠٠٠): المرسوم التنظيمي رقم ٤٨٥ تاريخ ٢١/١٠/٢٠٠٠.
- ١٤ . مصرف التسليف الشعبي (١٩٦٣ . ١٩٦٦): المرسوم التشريعي رقم ٧٠، تاريخ ١٨/١/١٩٦٣، والرسوم التشريعي رقم ٦٤، لعام ١٩٦٦.
- ١٥ . مصرف التسليف الشعبي (٢٠٠٥): المرسوم التشريعي رقم ٣٢ تاريخ ٣٠/٤/٢٠٠٥.
- ١٦ . المصرف الدولي للتجارة والتمويل (٢٠٠٤): القرار رقم ٢٣١/ح تاريخ ٢٣/٥/٢٠٠٤.
- ١٧ . بنك بيمو السعودي الفرنسي (٢٠٠٣): قرار رقم ١٨، تاريخ ٣/٤/٢٠٠٣.
- ١٨ . المصرف العربي . سورية (٢٠٠٥): قرار إحداث المصرف تاريخ ٢٢/٥/٢٠٠٥.
- ١٩ . بنك عودة (٢٠٠٥): قرار إحداث المصرف عام ٢٠٠٥.
- ٢٠ . عاشور، سمير، وأبو الفتوح، سامي (١٩٩٤): مقدمة لنظريات العينة، القاهرة، معهد الإحصاء.
- ٢١ . نخلة، عائدة رزق الله (٢٠٠٣): دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، المؤلف، القاهرة.

22. Hair, J. R., Joseph, F., William, C. Barry, J., and Anderson, R.E.(2010): Multivariate data analysis. New Jersey, Pearson. Prentice Hall, 7th edition.

النتائج والتوصيات

سمحت هذه الدراسة بالوقوف على مجموعة من النتائج العامة الهامة، المتعلقة بالمتغيرات، وباختبار الفروض. كما أشارت إلى ضرورة لحظ توصيات هامة لتحسين جودة الخدمة، وبالتالي القدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة في سورية. وتوقفت عند آفاق هذا البحث.

أولاً . النتائج العامة

أ . النتائج المتعلقة بالمتغيرات

- تشير نتائج المتغيرات إلى أن المصارف العاملة في سورية تتميز بخصائص خدماتها المصرفية، وتعتمد تقانات متقدمة حديثة، وتتمتع بقدرة تنافسية جيدة.
- تتفرد المصارف العامة بثقافة وبيئة خدماتها المصرفية الجيدة مما يحقق لها سمعة وأماناً أفضل. كما تهتم بتصميم خدماتها وابتكار وسائل جديدة لتحسينها، وتسليمها في الوقت والسرعة المناسبيتين، وتسعى لتحسين خدماتها وتقديمها للزبائن وفق رغباتهم دون عيوب.
- تعتمد المصارف الخاصة خططاً إستراتيجية متميزة في إدارة جودة خدماتها المصرفية.

ب . نتائج اختبار الفروض

- ١ . الفرضية الأساسية الأولى: تنص هذه الفرضية على أن مستوى جودة الخدمة المصرفية في المصارف السورية العامة والخاصة هو مستوى متوسط، وقد أثبت تحليل نتائج الاستبيان بأن هذه الفرضية صحيحة.
- ٢ . الفرضية الأساسية الثانية: تنص هذه الفرضية أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية، وبين القدرة التنافسية للمصارف العامة والخاصة في سورية.
- وبنتيجة تحليل البيانات والفرضيات المتفرعة عن هذه الفرضية الأساسية تبين أن هذه الفرضية غير صحيحة. وتقبل بدلاً عنها الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة الخدمة المصرفية والقدرة التنافسية في المصارف العاملة في سورية.
- ٣ . الفرضية الأساسية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، نوع العمل، ومدة التعامل مع المصرف). بين المصارف العاملة في سورية تؤثر على جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي على القدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية، وهي فرضية صحيحة.

٤ . الفرضية الأساسية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق بين المصارف العامة والخاصة في سورية من حيث جودة خدماتها المصرفية وقدرتها التنافسية، وهي فرضية صحيحة.

ثانياً . التوصيات

أكدت نتائج الدراسة على مجموعة من التوصيات الهامة لاعتمادها من قبل المصارف العامة والخاصة في سورية، من شأنها تحسين جودة خدماتها المصرفية، وبالتالي قدرتها التنافسية، يوضحها الجدول التالي:

جدول مقارنة التوصيات بين المصارف العاملة في سورية، والعامة والخاصة.

توصيات متعلقة العاملة في سورية	العمل على التحسين المستمر في خدماتها المصرفية لتبقي قدرتها التنافسية عالية بشكل دائم ومستمر .
توصيات متعلقة بالمصارف العامة	العمل على دعم خططها الإستراتيجية لتحسين جودة خدماتها المصرفية.
توصيات متعلقة بالمصارف الخاصة	العمل على رفع مستوى الأمان فيها، والإهتمام بخصائص خدماتها المصرفية وزيادة ثقافة العاملين وتدريبهم.

يتضح من هذا الجدول أن المصارف الخاصة تتميز بخططها الإستراتيجية مما يجعلها قادرة على الإسهام في إفادة المصارف العامة من خبرتها في هذا المجال. بالمقابل فإن المصارف العامة تستطيع المساهمة في تحسين ثقافة العاملين في المصارف الخاصة وتدريبهم، وخاصة في مجال تحسين الأمان وخصائص الخدمة المصرفية، ولاسيما تصميم الخدمات المصرفية من خلال الابتكار والتجديد.

ثالثاً . آفاق البحث

تطرق البحث إلى الثغرات، والمشاكل، ونقاط الضعف، التي تعاني منها الخدمات المصرفية في المصارف، عينة الدراسة، ليصار إلى تحسينها وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المصرفية، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

ترى الباحثة أن تطوير جودة الخدمات المصرفية خدمة للقدرة التنافسية، يتطلب الاهتمام بالخطط الاستراتيجية، وإشاعة الأمان في التعامل بحيث يختار الزبون خدماته باطمئنان. يقود ذلك إلى تحسين هذه الخدمات وتعميمها، وتطوير شروط إيصالها، وتنوع الثقافات المعتمدة، وتحسين ثقافة العاملين. تقع المسؤولية الكبرى على عاتق إدارة تلك المصارف، وهو عامل أساسي ورئيسي من حيث العمل على تدريب العاملين، وزيادة مستوى تعليمهم من جهة، وربط ذلك بتحسين شروط معيشتهم من خلال حوافز، وإغراءات، وميزات، وإشاعة التنافس بينهم من جهة ثانية.

وبغية تحقيق ذلك، ترى الباحثة ضرورة القيام بمزيد من الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب أخرى تزيد من قدرة المصارف السورية التنافسية مما يضعها في مصاف المصارف العالمية فيما يخص جودة خدماتها المصرفية. وتؤكد، بهذا الصدد، على أن التوسع في تسويق الخدمات المصرفية، وتطوير وتوسيع الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتوصيف الوظائف المصرفية، هي من المواضيع ذات الأهمية البالغة.

قائمة المراجع

باللغة العربية

أ. الكتب

١. أبو تايه، صباح محمد (٢٠٠٨): التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٢. إتكسون، فيليب (١٩٩٦) : التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة. الجزء الأول. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة.
٣. بالمر، أدريان (٢٠٠٣): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: دعبول محمد زاهر وأيوب محمد، سلسلة الرضا للمعلومات (٢١٤)، دار الرضا للنشر، دمشق.
٤. جودة محفوظ أحمد (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان.
٥. الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
٦. خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢): إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن.
٧. الخضير، محسن أحمد (١٩٩٦) : التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٨. رمضان، زياد ومحفوظ، جودة (١٩٩٦) : إدارة المصارف. دار المسيرة، عمان.
٩. صقر، عمر (٢٠٠١): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٠. الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
١١. الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): تسويق الخدمات، دار وائل، عمان.
١٢. عاشور، سمير، وأبو الفتوح، سامي (١٩٩٤): مقدمة لنظريات العينة، القاهرة، معهد الإحصاء.
١٣. عبد الحميد، طلعت أسعد (١٩٩٣): كيف تجذب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز. القاهرة، مكتبة عين شمس.
١٤. عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٠): المصارف الشاملة: عملياتها وإدارتها. الدار الجامعية الإسكندرية.
١٥. العجارمة، تيسير (٢٠٠٥) : التسويق المصرفي. دار الحامد، عمان.
١٦. عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان.
١٧. العلاق، بشير ومحمود، أحمد (٢٠٠٢): استخدام نموذج الفجوات لتغيير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. دار الوراق. عمان. ص ص ٣١ . ٣٢.
١٨. فريد، زين الدين (١٩٩٦) : إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية. القاهرة.
١٩. قاسم، نايف علوان (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ . ٢٠٠٠ دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان.
٢٠. مارتين، هانس بيتر، وهارالد، شومان (١٩٩٨) : فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، الكويت.
٢١. المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان.
٢٢. معلا، ناجي (١٩٩٤): أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المالية المصرفية. عمان، الأردن.

٣٢. معروف، هوشيار (٢٠٠٩) : التخطيط الإستراتيجي. دار وائل، عمان.
33. نخلة، عائدة رزق الله (٢٠٠٣): دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، المؤلف، القاهرة.

ب . الدوريات

- ١ . بريش، عبد القادر، (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣.
- ٢ . زين الدين، فريد (١٩٩٧): الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الأول.
٣. عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٨): إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث، العدد ٦.
٤. عبد المجيد، مازن (١٩٩٩): أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد ٦٥، العدد ٤.
٥. مركز البحوث العالمية والمصرفية (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة في المصارف. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. المجلد التاسع، العدد الثالث.
٦. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة آفاق اقتصادية، المجلد ٢٥ ، عدد ٩٧.

ج . الأطروحات والدراسات غير المنشورة

- ١ . أوهيبة، جمال بشير، (٢٠٠٥): استراتيجية الجودة التنافسية. Jamalohaeba @yohoo. Com.
٢. الجريري، صالح (٢٠٠٦): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- ٣ . الدويك، عبد القادر (٢٠٠٣): الصناعة المصرفية السورية . الواقع والتحديات والطموحات. تقرير غير منشور.
- ٤ . الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢) : نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر. ص. ٦٢.
- ٥ . الصرن، رعد (٢٠٠٥): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق . سورية.
٦. كرم، شادي (٢٠٠١): المصرف العقاري. عالم من الخدمات المالية المتكاملة. الإدارة العامة.
- ٧ . المصرف التجاري السوري (٢٠٠٤): العمليات المصرفية، الإدارة العامة.
٨. المعهد العربي للتخطيط (٢٠٠٣): تقرير التنافسية العربية، الكويت.
٩. مكايي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة أكاديمية السادات، القاهرة.
١٠. وديع، محمد عدنان (٢٠٠٣): القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، عدد ٢٤.

د . الندوات

- ١ . البساط، هشام (٢٠٠١): تحديد وتطوير القطاع المصرفي في سورية. حلقة عمل صندوق النقد الدولي بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية السورية. ٤ . ٧ حزيران، دمشق.
- ٢ . تيقاوي، العربي (٢٠١١): واقع الرفع من القدرة التنافسية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، كنموذج عن أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر . من وجهة نظر العاملين . دراسة تحليلية ميدانية. المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق. ٩ . ١٠ كانون الثاني.

- ٣ . شاكر، فؤاد (٢٠٠٢): نحو ميثاق عربي متناغم لأخلاقيات المهنة المصرفية. ندوة سلامة المصارف العربية في إطار مفردات لجنة بازل. اتحاد المصارف العربية ٢١ . ٢٣ كانون أول، دمشق . سورية.
- ٤ . النعيمي ، قاسم (٢٠١١): التنافسية واقتصاد المعرفة. المؤتمر السنوي لكلية الاقتصاد في جامعة دمشق . ٩ . ١٠ كانون الثاني.

هـ . القوانين والمراسيم التشريعية والقرارات والتعاميم

- ١ . بنك بيمو السعودي الفرنسي (٢٠٠٣): القرار رقم ١٨، تاريخ ٣٠/٤/٢٠٠٣.
- ٢ . المصرف العربي . سورية (٢٠٠٥): قرار إحداث المصرف تاريخ ٢٢/٥/٢٠٠٥.
- ٣ . بنك عودة (٢٠٠٥)، قرار إحداث المصرف عام ٢٠٠٥.
- ٤ . القانون رقم ٢٨، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، القاضي بالترخيص للمصارف الخاصة في سورية.
- ٥ . القانون رقم ٢٩، تاريخ ١٦/٤/٢٠٠١، المتضمن لأحكام سر المهنة المصرفية.
- ٦ . القانون رقم ٢٣، تاريخ ١٧/٣/٢٠٠٢، القاضي بإحداث مصرف التسليف الطلابي.
- ٧ . المصرف التجاري السوري (٢٠٠٤): العمليات المصرفية، الإدارة العامة.
- ٨ . المرسوم ١٦٥٤، تاريخ ٨/٤/١٩٧٧، القاضي بإحداث المصرف التجاري السوري.
- ٩ . مصرف التسليف الشعبي (١٩٦٣ . ١٩٦٦): المرسوم التشريعي رقم ٧٠، تاريخ ١٨/١/١٩٦٣، والرسوم التشريعي رقم ٦٤، لعام ١٩٦٦.
- ١٠ . المصرف العقاري (١٩٨١): مرسوم إحداث المصرف العقاري وتعديلاته.
- ١١ . المصرف التجاري السوري (١٩٩٧): وضع ضوابط وأسس منح التسهيلات للمتعاملين مع المصرف للاستفادة من اتفاقية التسهيل المالي الكويتي. تعميم رقم ١٠٠١ / ٣٠، تاريخ ٢٩/٤/١٩٩٧.
- ١٢ . مصرف توفير البريد (٢٠٠٠): المرسوم التنظيمي رقم ٤٨٥ تاريخ ٢١/١٠/٢٠٠٠.
- ١٣ . المصرف الدولي للتجارة والتمويل (٢٠٠٤): القرار رقم ٢٣١ ح/٢٣ تاريخ ٢٣/٥/٢٠٠٤.
- ١٤ . مصرف التسليف الشعبي (٢٠٠٥): المرسوم التشريعي رقم ٣٢ تاريخ ٣٠/٤/٢٠٠٥.
- ١٥ . المنظمة العامة لصندوق توفير البريد (١٩٦٣): المرسوم التشريعي رقم ١١٩ تاريخ ١٣/٧/١٩٦٣،

باللغات الأجنبية

a – Books

١. Ansoff, H.I. (1965): Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion .London, Pelican edition.
٢. Bank, Johon (1992): The essence of total Quality management. Prentice International, Ltd. UK.
٣. Barney J.B. and W.S. Hesterly (2006): Strategic management and comparative advantage. Pearson prentice Hall.
٤. Bascom, W.O. (1997): Bank management and supervision in developing financial markets, Macmillan Press LTD, New Delhi., London.
٥. Berger Ch. and al. (1993) : Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4.
٦. Bergman Bo. and K. Bengt (1994) : Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden.
٧. Berrey L.L. and A. Parasurman (1993) : Building a new academic field. the case of service marketing.

٨. Chandler A. D. Jr.(1965):Strategy and Structure.MIT Press.
٩. Crosby P.B (1992): Quality is free: The art of making quality certain. New York. Signet books.
١٠. Deming, E. (1986): Quality management. The Strategic and Competitive Edg. Free Press, Ny.
١١. Evans, James R, and William M. Lindsay (2008) – The management and control of quality (7th edition). Thomson, south – western, Australia.
١٢. Feigenbaum, A.(1991): Total Quality Control. New York. Mc. Grow – Hill.
١٣. Fisher, Barry (1996) : Installing implement the document at Loughbragh university, UK.
١٤. Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons (٢٠٠٨): service management for competitive advantage, Mc Craw – Hill, Inc . singapore .
١٥. Foster, S. Thomas (2004) : Managing Quality. An integrative approach. interational Edition.
١٦. Foster, S. T. and Adam, E.E. (1996): Examining the Impact of Speed of Quality Improvement on Quality – Related Costs, Decision Sciences 27, 4 .
١٧. Garvin David (1988): Manegement Quality: The Strategic and competitive review.
١٨. Giuliani R.W. and K.Kurson (2002): Leadership, London: Little, Brown.
١٩. Gryna, F.M.Chua,R.C.H. and J.A. DeFeo (2007): Juran`s quality planning and analysis,5th ed.
٢٠. Harrison T. (2001) : Financial services marketing. Pearson education, London UK.
21. Hair, J. R., Joseph, F. ,William ,C. Barry ,J., and Anderson ,R.E.(2010)- Multivariate data analysis. New Jersey ,Pearson. Prentice Hall, 7th edition.
٢٢. Havrylyshyn O & , P. Kunzel (1997): Intra – industry trade of Arab countries: An indicator of Potential Competitiveness, Washington IMF . In Wadie (2001).
٢٣. Hickman, B. G. (1992): International productivity and Competitiveness. Oxford university Press.
٢٤. Hill, T. (1994): Manufacturing Strategy (Home wood, IL: Irwin).
٢٥. James, p. (1996): Total Quality Management: An introduction text. Perntice Hall Inc.
٢٦. Jones, R.D.(1998): The new management accounting system at Honeywell`s Micro Switch Division. In Christopher, W.F.(ed.),New Management Accounting ,Crisp Publications.
٢٧. Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) : Quality plaining and analysis: from product development through use. (3 edit.) Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore.
٢٨. Kotler, P. & G. Armstrong, (2009): Principles of marketing services. Edition prentice Hall.
٢٩. Logothetis, N. (1992) : Management for Total quality, U.K: Practic Hall Ltd.
٣٠. Madura, J. (2003): Financial marketing and institutions,(6th ed.),South Western,Ohio.
٣١. Mcfatridge, D.G. (1995): La compétitivité: notions et mesures. Ottawa, industries Canada . In Wadie (2003).

٣٢. Miller, L.M. (1984): American spirit: Visions of a new corporate Culture, William Morrow, New York. In: Juran`squality planning.
٣٣. Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of strategic planning. London, Prentice Hall.
٣٤. Molyneux, ph. and N. Shamrouk (1999) : Finacial innovation, John wiley and sons, Chichester .
٣٥. Norman R. (1984): Service management strategy and Leadership in service Business. Mc, Grow Hill, New York.
٣٦. Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1985: A conceptual model of service Quality and its Implications for feutuer resareh, Journal of Marketing.
٣٧. Rose ,P.S. (2002) : comercial Bank management. Mc. Grow – Hill. companie Inc ° th. ed. Boston.
٣٨. Saunders, A. (1994): Financial institutions management: A modern perspective Richard D. Irwin, Inc.
٣٩. Scott, B. R. & G. C. Lodge (1985): Us Competitiveness: in the world economy. Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2001).
٤٠. Vincent K. Omachonu, and Joel E, Ross (2004) : Principles of Total Quality (3 rd. ed.) CRC Press. LLC, U.S.
٤١. Witcher B.J. and V. S. Chau (2010): Strategic management: principles and practice. South-Western, Cengage Learning.

b – periodicals

١. Berger Ch. and al. (1993) : Kanon`s methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4.
٢. Boldin, M. D.(1998 – 1999): A critique of the Traditional Composite Index Methodology, journal of Economic and Social Measurement 25.
٣. Buckley, P. J. , Pass, C. L. & . K. Prescott (1998): Measures of international Competitiveness: A critical survey, journal of marketing Management 4, No.2.
٤. Cameron K. and W, Sine (1999):A framework for organizational quality culture, Quality Management Journal,Vol.6,no4.
٥. Carson, J.K. (1986): Quality Costing, A practical Approach, International Journal of Quality and Reliability Management 3, 1.
٦. Chorn, N.H. (1991) : Total quality management: Panacia orpilfall. Interatinal of physical distrilbution and logistic management Vol. 21, No 8.
٧. Cochrane (2004) : Leveraging customer complaints into customer loyalty Quality digest, December,.
٨. Cronin J.J and S.A. yaylor (1992) : Measuring service quality: A reexamination and extrusion. Journal of marketing. July.
٩. Ferdows, K. and A. Demeyer (1990): Lasting improvement in manufacturing performance: In Search of a new Theory, Journal of Operations Management9, 2.

١٠. Foster ,S.T. (1996): An Examination of the Relationship between Conformance and Quality Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 13, 4.
 ١١. Garvin D.A (1984) : What dose Product Quality really mean? Sloan management reviw 26, no 1.
 ١٢. Goodman J. and S. Newman (2003) : Understanding customer Behavior and complaints, Quality progress, January.
 ١٣. Goodman G,O' Brim P. and E.Segal (2000): Tarning CFOS Into quality champions – Show Link to enhanced revenue and Higher margins. Quality progress. 33, no 3.
 ١٤. Gronroos, C. (1994): A service quality Model and its marketing implications , European Journal of Marketing ,18(4).
 ١٥. Headly D.E and CHoi B. (1992) : Achieving service quality through Gap analysis and a basic statistical approach. Journal of service marketing winter.
 ١٦. Heskett, J.L. et al. (1989) :Putting the service-profit Chain to Work, Harvard Business Review,pp.164-174.
 ١٧. Johnston R. (1995) : The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5.
 ١٨. Kwan, Paule (1996): Application of total Quality management in education Retrospect and prospect. The interational journal of education management. Vol 10, n.5.
 ١٩. Lall, S. (2001): Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . Sep.
 ٢٠. Lynn G.C(1992) : Learning What customer like. Marketing news, March 2, pp CSM1 – CSMM11
 ٢١. Oral & Chabchoub (1997): An estimation Model for Replicating the Ranking of the world competitiveness report international, journal of Forecasting 13 (4) Dec.
 ٢٢. Oughton, C. (1997): Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444).
 ٢٣. Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1988) : A multiple – Item Scale for Measuring Customer Perceptions of service Quality a, Journal of Relating.
 ٢٤. Phillips, K. R. (1998 -1999): The composite Index of Leading economic Indicators: A Comparison of approaches, Journal of economic and social Measurement 25.
 ٢٥. Plunkett, JJ, and B. Dale , (1988): A. review of the Literature on Quality – Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 4.
 ٢٦. Rosenberg, J. (1996): Five myths about customer satisfaction, Quality progress29, n. 12.
 ٢٧. Sandelands E. (1994) : Making complaints pay: effective complaints management is extremely important for overall customer satisfaction. International Journal of Bank marketing, Vol 1, 12, no5.
 ٢٨. Senge, P. (1992): Building Learning organizations, Journal for Quality and Participation.
- c – Thesis and studies**
1. Al Dabal, J.K.(2001)-Is total quality management enough for competitive advantage, with examples from USA and the developing world.Master MBA, University of Hull, 170 P.

2. Barnes, S.(2002): Knowledge management systems: Theory and practice, Thomson Learning.
3. Collins, J. and Orr, Ch.(2007)-Creating the satisfied customer. Unisys Corporation, USA.
4. Daniel, H. P. (2003): Out of the box, Fast Company.
- 5.IIMD (1997, and several years) , (international institute for Management development) – the world Competitiveness yearbook. Lausanne Switzerland.
6. June P. (1998): Readers views: Training needs, Nation`s Business.
7. Luane K. (1990) : Designing a customer satisfaction measurement program. Bank Marketing.
8. Limam, E. & Abdalla A.(1998). Inter – Arab Trade and the Potential success of AFTA. Kuwait: Arab Planning institute working paper series API/WPS.9806 .
9. Narasimhan, R, Ghosh, S. and D. Mendez, (1993): A Dynamic Model of Product Quality and Pricing Decision on Sales Response Decision Sciences.
10. Porter, M. (1990) : The competitive advantage of nation. Harvard Business review.
11. Porter M. (1999 – 2010) : Porter`s five forces – A model for industry analysis. Quick MBA/Strategy.
12. Prahalad,C. and G.Hamel, (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review.
13. Reichheld, F. and E.Sasser (1990): Zero defections: Quality Comes to Service, Harvard Business Review.
14. Research and Markets, Guinness Centre (2006)- Customer acquisition and retention in European Wealth Management 2006, Dublin 8, Ireland, 25 P.
15. Treasury Board of Canada Secretaria (1995) : Quality service standards.
16. WEF (World Economic Forum, 2005 - 2006): The Global Competitiveness Report. Switzerland, HIID/WEF.

d – Internet

١. Domingo, R.T. (1997): Implementing total quality in Banking, RTD onlin.com.
٢. Fraterman E. (2004): Six Principles of loyalty . [http:// WWW. Customer Focus consulting. Com](http://WWW.CustomerFocusconsulting.Com).
٣. Tschohi J. (2004) : Service culture, [http:// WWW. Costumer locus consulting. Com](http://WWW.Costumerlocusconsulting.Com).

e – Conferences and workshops

١. Hanifin W.J (2004): Loyalty marketing: The Heart Beat of E- ERA Business in financial services, the colloque Group, the direct marketing association, Frequency marketing Inc, February 4.
٢. Katz G. M and M.P. Charles (2004) : Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe` s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc.
٣. Malsbury, I.A. (1999): Audits that make a difference, Annual Quality Congress Proceeding, ASQ, Milwaukee.

٤. Miletich, S.L.(1997):Seven Cultural dimensions of an organization ,Florida Sterling Quality Conference, Orlando, FL. In: Juran`s quality planning.

ملحق I

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

نموذج استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: "تأثير الجودة على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي . دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية العامة والخاصة".

فأرجو التفضل بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان آملة أن تتوخى الدقة، واختيار الإجابة المناسبة والموضوعية، التي تعبر عن وجهة نظرك، وتتوافق وقناعاتك، لكي تقود إلى اقتراحات ونتائج واقعية، تفيد عمل مصارفنا، وتساهم في تطويرها.

يرجى التعاون في الإجابة على أسئلة الاستبيان هذه شاكرة لكم سلفاً الجهد الذي ستبذلونه. مع الإشارة أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بكل سرية وأمان.

مع خالص شكري وتقديري.

الباحثة: نور أحمد بلال

المشرف: د. بسام التزة

أولاً . معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة الموافقة لرأيك.

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ . ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة
- المستوى التعليمي: ☐ أقل من ثانوية ☐ ثانوية أو معهد ☐ جامعة ☐ أعلى من جامعة
- العمل: ☐ دون عمل ☐ تاجر ☐ موظف قطاع خاص ☐ موظفي حكومي ☐ مسميات أخرى
- مدة التعامل مع المصرف: ☐ أقل من سنتين ☐ ٢ . ٥ سنوات ☐ ٦ . ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً . فقرات الاستبيان

أ . البعد الأول: جودة الخدمة المصرفية

يتضمن هذا البعد مجموعة من المحاور ، وكل منها يتضمن مجموعة من العبارات التي تعكس جودة الخدمة المصرفية. يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك.

المحاور الفرعية	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الخطة الاستراتيجية للجودة	١ . تخطط إدارة المصرف بشكل مستمر لإدارة جودة خدماتها المصرفية					
	٢ . توجد خطة إستراتيجية واضحة لإدارة جودة الخدمة في المصرف					
	٣ . تعتبر التكلفة من أولويات عملية تخطيط جودة الخدمة في المصرف					
	٤ . تضع إدارة المصرف إستراتيجية الجودة عتب تقييم مستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية					
	٥ . تعمل إدارة المصرف على تطوير أهدافها وخططها بشكل مستمر					
	٦ . تراقب إدارة المصرف خططها وتقييمها بشكل مستمر					
	٧ . يعتمد هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها					
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	٨ . تعمل إدارة المصرف على بناء ثقافة مصرفية لخدماتها					
	٩ . يتم إيصال خدمات المصرف وفق منظومة ثقافية واضحة					
	١٠ . إن تنوع الثقافات المصرفية يعتبر عاملاً هاماً في جودة الخدمة المصرفية					
	١١ . تعمل إدارة المصرف على تطوير ثقافة العاملين فيه لتحسين جودة خدماته					
	١٢ . تساهم تجارب المصرف مع المصارف الأخرى في تحسين جودة الخدمة المصرفية					

					١٣ . تساعد برامج التدريب الداخلية والخارجية على تحسين جودة الخدمة المصرفية	
					١٤ . يعتمد المصرف على ثقافات مصرفية متغيرة بغية تحسين جودة الخدمة المصرفية	
					١٥ . تعتمد إدارة المصرف على نظم المعلومات الحديثة في تقديم خدماتها المصرفية	تقانة جودة الخدمة المصرفية
					١٦ . تتوفر للمصرف نظم معلومات في كامل فروعها التي أتعامل معها	
					١٧ . يعتمد المصرف على نظم اتصالات حديثة لتسهيل تقديم خدماته	
					١٨ . يساهم الإدماج في شبكة الاتصالات العالمية بنشر جودة خدمات المصرف	
					١٩ . تساهم التجهيزات المصرفية الحديثة في جودة الخدمة المصرفية	
					٢٠ . تعتبر شبكات الانترنت عاملاً هاماً في جودة الخدمة المصرفية	
					٢١ . تقدم خدمات المصرف من خلال شبكة الانترنت	
					٢٢ . سمعة خدمات المصرف جعلتني أتعامل معه	بيئة الخدمة المصرفية
					٢٣ . أشعر بالأمان في تعاملي مع المصرف	
					٢٤ . تعتبر مصداقية المصرف في تعامله عاملاً رئيسياً في جودة خدمته المصرفية	
					٢٥ . توفر إدارة المصرف بيئة داخلية جاذبة للتعامل معه	
					٢٦ . عوامل البيئة الخارجية تدفعني للتعامل مع المصرف لجودة خدماته المصرفية	
					٢٧ . أتعامل مع المصرف لاهتمامه بملاحظاتني عن خدماته	
					٢٨ . إن اللباقة في تسليم الخدمة يعتبر من عوامل جذب الزبون لخدمات المصرف	
					٢٩ . يعمل المصرف على تحسين جودة خدماته بشكل مستمر	تصميم الخدمة المصرفية
					٣٠ . يعمل المصرف على تصميم خدماته لزيادة جودتها	
					٣١ . يعمل المصرف على ابتكار وسائل جديدة لتحسين خدماته	
					٣٢ . يستخدم المصرف في تقديم خدماته أنظمة بشكل يتوافق مع احتياجاتي	
					٣٣ . يعمل المصرف على التحسين المستمر في شروط تسليم خدماته	
					٣٤ . توجد استراتيجية واضحة لإدارة خدمات المصرف	
					٣٥ . يوجد نظام واضح المعالم لتقديم خدمات المصرف بالجودة المنافسة	
					٣٦ . يعمل المصرف على تحسين خصائص خدماته المصرفية	خصائص الخدمة المصرفية
					٣٧ . يقدم المصرف خدماته في الوقت الذي نريده	
					٣٨ . يقدم المصرف خدماته بشكل يلبي حاجتي وفق المواصفات المرغوبة	

					٣٩ . يقدم المصرف خدماته دون عيوب تذكر في الخدمة	
--	--	--	--	--	---	--

ب . البعد الثاني: القدرة التنافسية:

يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً

					٤٠ . أحصل على الخدمة من المصرف في أي وقت أطلبها	الجاهزية
					٤١ . يقدم المصرف الخدمة لي بسرعة كبيرة في وقت أقل من المتوقع	
					٤٢ . تتوفر في المصرف تقانات حديثة تسهل لي الحصول على خدماته	
					٤٣ . المصرف مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب	
					٤٤ . أحصل على خدمات المصرف المنتشرة في فروعه في كل المدن السورية	
					٤٥ . أشعر بوضوح تام في تعامل المصرف معي	الموثوقية
					٤٦ . أثق دائماً بالخدمات التي يقدمها المصرف لي أيأ كانت	
					٤٧ . يقدم المصرف خدماته لي في الوقت المحدد لطلبها	
					٤٨ . تتفق مواصفات الخدمة المقدمة من المصرف مع المواصفات التي أتوقعها	
					٤٩ . تحرص إدارة المصرف على فهم حاجاتي وتوقعاتي	
					٥٠ . تحرص إدارة المصرف على تسليم الخدمة في الوقت المحدد	جودة الأداء
					٥١ . تحرص إدارة المصرف على توفير بيئة مناسبة لتقديم خدماته	
					٥٢ . تعمل إدارة المصرف على التحسين المستمر في تقديم خدماته	
					٥٣ . تتميز خدمات المصرف بالانتظام في تقديمها والتحسين المستمر في تقيّات تقديمها	
					٥٤ . تعمل إدارة المصرف على استخدام تقانات معاصرة في تقديم خدماته	
					٥٥ . أحصل على خدمات المصرف بشكل كامل دون أخطاء أو عيوب	السعر
					٥٦ . يقدم المصرف خدماته لي بلباقة عالية	
					٥٧ . يولي المصرف الذي أتعامل معه تكلفة الخدمة اهتماماً كبيراً	
					٥٨ . يقدم المصرف الذي أتعامل معه أسعاراً تنافسية لخدماته	
					٥٩ . تتصف أسعار خدمات المصرف بالمرونة عند تحولات السوق	
					٦٠ . يقدم المصرف حسومات لقاء شراء خدماته	الثقة
					٦١ . يقدم المصرف خدمات أخرى لقاء شراء خدماته	
					٦٢ . تتميز موجودات المصرف بالثبات والاستقرار	
					٦٣ . يتميز المصرف بقوته المصرفية العالية لمواجهة أية تغيرات قد تحصل	
					٦٤ . ينشر المصرف معلومات دقيقة حول أنشطته بشكل مستمر	
					٦٥ . تهتم إدارة المصرف بالشكاوى المقدمة حول خدماته	
					٦٦ . تصلنا رسائل من المصرف لمعرفة اتجاهاتنا حول أنشطته وخدماته	

..... ملاحظات أو إضافات أخرى تراها ضرورية

ملحق II

أسماء المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

الاسم	الدرجة العلمية	الكلية	القسم	الجامعة
تيسير زاهر	أستاذ مساعد	الاقتصاد	الإدارة	دمشق
أيمن ديوب	مدرس	الاقتصاد	الإدارة	دمشق
بسام التزه	مدرس	الاقتصاد	الإدارة	دمشق

أسماء المختصين في المصارف الذين حكموا الاستبيان

الاسم	الصفة	المصرف	المكان
محمد هيكل	رئيس مجلس إدارة سابق	العربي . سورية	دمشق
أحمد عليوات	مدير مجموعة الخدمات المصرفية للأفراد	الدولي للتجارة والتمويل	دمشق
سامر إلياس	مدير الفروع والقروض	الدولي للتجارة والتمويل	دمشق
زينة حسن	رئيسة قسم تطوير المنتجات	الأردن . سورية	دمشق
مها ناصر	مديرة قسم التسويق	عودة	دمشق

ملحق III

قيم معاملات الارتباط "بيرسون"

متغير

الجدول رقم (٤ - ٤) : معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات

"الخطة الاستراتيجية للجودة" والدرجة الكلية له

Correlations		
		الخطة الاستراتيجية للجودة
السؤال الأول	Pearson Correlation	.796**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني	Pearson Correlation	.808**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث	Pearson Correlation	.642**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع	Pearson Correlation	.820**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخامس	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس	Pearson Correlation	.849**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السابع	Pearson Correlation	.698**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

متغير

الجدول رقم (٤ - ٥): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات
"ثقافة جودة الخدمة المصرفية والدرجة الكلية له"

Correlations		
		ثقافة جودة الخدمة المصرفية
السؤال الثامن	Pearson Correlation	.207**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال التاسع	Pearson Correlation	.624**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال العاشر	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الحادي عشر	Pearson Correlation	.845**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني عشر	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث عشر	Pearson Correlation	.830**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع عشر	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

ومتغير

الجدول رقم (٤ - ٦) : معاملات الارتباط بين كل عبارة

"تقانة جودة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية للمتغير

Correlations		
		تقانة جودة الخدمة المصرفية
السؤال الخامس عشر	Pearson Correlation	.734**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس عشر	Pearson Correlation	.560**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السابع عشر	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثامن عشر	Pearson Correlation	.601**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال التاسع عشر	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال العشرون	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الحادي والعشرون	Pearson Correlation	.711**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (٤ - ٧) : معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتغير "بيئة الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية للمتغير

Correlations		
		بيئة الخدمة المصرفية
السؤال الثاني والعشرون	Pearson Correlation	.440**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث والعشرون	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع والعشرون	Pearson Correlation	.387**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخامس والعشرون	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس والعشرون	Pearson Correlation	.445**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السابع والعشرون	Pearson Correlation	.327**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثامن والعشرون	Pearson Correlation	.695**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ومتغير

الجدول رقم (٤ - ٨): معاملات الارتباط بين كل عبارة

"تصميم الخدمة المصرفية" والدرجة الكلية للمتغير

Correlations		
		تصميم الخدمة المصرفية
السؤال التاسع والعشرون	Pearson Correlation	.524**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثلاثون	Pearson Correlation	.577**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الحادي والثلاثون	Pearson Correlation	.430**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني والثلاثون	Pearson Correlation	.432**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث والثلاثون	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع والثلاثون	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ومتغير

الجدول رقم (٤ - ٩): معاملات الارتباط بين كل عبارة

"خصائص الخدمة لمصرفية" والدرجة الكلية للمتغير

Correlations		
		خصائص الخدمة المصرفية
السؤال الخامس والثلاثون	Pearson Correlation	.570**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس والثلاثون	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السابع والثلاثون	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثامن والثلاثون	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال التاسع والثلاثون	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ومتغير

الجدول رقم (٤ - ١٠) : معاملات الارتباط بين كل عبارة
"القدرة التنافسية" والدرجة الكلية للمتغير

Correlations		
		القدرة التنافسية
السؤال الأربعون	Pearson Correlation	.217**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الحادي والأربعون	Pearson Correlation	.305**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني والأربعون	Pearson Correlation	.421**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث والأربعون	Pearson Correlation	.639**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع والأربعون	Pearson Correlation	.346**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخامس والأربعون	Pearson Correlation	.262**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس والأربعون	Pearson Correlation	.118*

	Sig. (2-tailed)	0.034
	N	324
السؤال السابع والأربعون	Pearson Correlation	0.087
	Sig. (2-tailed)	0.119
	N	324
السؤال الثامن والأربعون	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال التاسع والأربعون	Pearson Correlation	.564**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخمسون	Pearson Correlation	.460**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الحادي والخمسون	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني والخمسون	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث والخمسون	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع والخمسون	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخامس والخمسون	Pearson Correlation	.739**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس والخمسون	Pearson Correlation	.458**

	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السابع والخمسون	Pearson Correlation	.631**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثامن والخمسون	Pearson Correlation	.495**
	Sig. (2-tailed)	تابع جدول رقم (٤ . ١٠)
	N	324
السؤال التاسع والخمسون	Pearson Correlation	.539**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الستون	Pearson Correlation	0.004
	Sig. (2-tailed)	0.942
	N	324
السؤال الحادي والستون	Pearson Correlation	.724**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثاني والستون	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الثالث والستون	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الرابع والستون	Pearson Correlation	.647**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال الخامس والستون	Pearson Correlation	.455**
	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
السؤال السادس والستون	Pearson Correlation	.521**

	Sig. (2-tailed)	0
	N	324
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

ملحق IV

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة المتغيرات

جدول رقم (٤ - ١٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في المصارف العامة

Std. Deviation	Mean	N	
الخطة الاستراتيجية للجودة			
0.94566	3.6074	163	السؤال الأول
0.94698	3.4049	163	السؤال الثاني
0.93846	3.4785	163	السؤال الثالث
0.9547	3.2638	163	السؤال الرابع
1.1051	3.1779	163	السؤال الخامس
0.99716	3.3988	163	السؤال السادس
1.05628	3.4969	163	السؤال السابع
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
0.95017	3.9325	163	السؤال الثامن
0.98972	3.2515	163	السؤال التاسع
1.31402	3.1963	163	السؤال العاشر
1.45833	2.8344	163	السؤال الحادي عشر
1.1929	3.1656	163	السؤال الثاني عشر
1.28423	3.2577	163	السؤال الثالث عشر
1.14124	3.0061	163	السؤال الرابع عشر
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
1.17714	3.184	163	السؤال الخامس عشر
0.91347	3.7423	163	السؤال السادس عشر
0.97025	3.9448	163	السؤال السابع عشر
0.91144	3.7239	163	السؤال الثامن عشر
0.98961	3.6135	163	السؤال التاسع عشر

1.32781	3.092	163	السؤال العشرون
1.36802	2.7423	163	السؤال الحادي والعشرون
بيئة الخدمة المصرفية			
0.99465	3.6994	163	السؤال الثاني والعشرون
1.47742	2.9509	163	السؤال الثالث والعشرون
1.09722	3.865	163	السؤال الرابع والعشرون
0.99651	3.3926	163	السؤال الخامس والعشرون
0.81752	3.6994	163	السؤال السادس والعشرون
1.06737	3.4663	163	السؤال السابع والعشرون
1.05165	3.8466	163	السؤال الثامن والعشرون
تصميم الخدمة المصرفية			
1.15981	3.6319	163	السؤال التاسع والعشرون
1.20682	3.5706	163	السؤال الثلاثون
1.2324	3.2209	163	السؤال الحادي والثلاثون
1.01857	3.4356	163	السؤال الثاني والثلاثون
1.05643	4.0859	163	السؤال الثالث والثلاثون
1.13302	4.0798	163	السؤال الرابع والثلاثون
خصائص الخدمة المصرفية			
1.11801	3.4601	163	السؤال الخامس والثلاثون
1.00894	4.2086	163	السؤال السادس والثلاثون
1.10218	4.0859	163	السؤال السابع والثلاثون
1.14336	3.9632	163	السؤال الثامن والثلاثون
1.33713	3.362	163	السؤال التاسع والثلاثون
القدرة التنافسية			
1.18953	3.8957	163	السؤال الأربعون
1.16959	3.9509	163	السؤال الحادي والأربعون
1.11797	3.816	163	السؤال الثاني والأربعون
1.19844	3.4785	163	السؤال الثالث والأربعون
1.1195	3.865	163	السؤال الرابع والأربعون
0.99404	3.4356	163	السؤال الخامس والأربعون
1.24348	3.4601	163	السؤال السادس والأربعون
1.16245	3.2086	163	السؤال السابع والأربعون
1.04779	3.1595	163	السؤال الثامن والأربعون
0.94261	3.4294	163	السؤال التاسع والأربعون
0.93101	3.3804	163	السؤال الخمسون
1.24661	2.8589	163	السؤال الحادي والخمسون
1.3194	2.8896	163	السؤال الثاني والخمسون
1.19876	3.0859	163	السؤال الثالث والخمسون
0.93206	3.5092	163	السؤال الرابع والخمسون
1.26937	2.865	163	السؤال الخامس والخمسون

0.90869	3.6748	163	السؤال السادس والخمسون
0.98781	3.4356	163	السؤال السابع والخمسون
1.00777	3.8344	163	السؤال الثامن والخمسون
0.97841	3.6012	163	السؤال التاسع والخمسون
1.15647	3.3067	163	السؤال الستون
1.06239	3.0307	163	السؤال الحادي والستون
1.24713	3.0798	163	السؤال الثاني والستون
1.00246	3.9141	163	السؤال الثالث والستون
1.23976	3.0061	163	السؤال الرابع والستون
1.13582	3.9939	163	السؤال الخامس والستون
1.18372	3.0061	163	السؤال السادس والستون

جدول رقم (٤ - ١٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في المصارف الخاصة

Std. Deviation	Mean	N	
الخطة الاستراتيجية للجودة			
1.06128	3.4845	161	السؤال الأول
1.03929	3.354	161	السؤال الثاني
0.89008	3.882	161	السؤال الثالث
1.14869	3.5839	161	السؤال الرابع
1.1294	3.3043	161	السؤال الخامس
1.00237	3.4037	161	السؤال السادس
0.93392	4.2422	161	السؤال السابع
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
0.78118	4.1988	161	السؤال الثامن
1.08883	3.441	161	السؤال التاسع
1.25777	2.8447	161	السؤال العاشر
1.33996	2.2919	161	السؤال الحادي عشر
1.21043	2.8509	161	السؤال الثاني عشر
1.12758	2.5714	161	السؤال الثالث عشر
1.13772	2.3602	161	السؤال الرابع عشر
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
1.11212	2.3354	161	السؤال الخامس عشر
0.82456	4.087	161	السؤال السادس عشر
1.007	4.0683	161	السؤال السابع عشر
0.93396	3.5652	161	السؤال الثامن عشر
1.08143	3.4161	161	السؤال التاسع عشر
1.25409	2.3727	161	السؤال العشرون
1.30029	2.3478	161	السؤال الحادي والعشرون
بيئة الخدمة المصرفية			
1.1522	4.0994	161	السؤال الثاني والعشرون

1.00326	1.7391	161	السؤال الثالث والعشرون
1.32317	3.3851	161	السؤال الرابع والعشرون
1.00081	3.8696	161	السؤال الخامس والعشرون
0.80512	4.1429	161	السؤال السادس والعشرون
1.23419	3.1429	161	السؤال السابع والعشرون
1.25703	3.2112	161	السؤال الثامن والعشرون
تصميم الخدمة المصرفية			
1.16106	3.441	161	السؤال التاسع والعشرون
1.42425	3.2547	161	السؤال الثلاثون
1.29662	2.9938	161	السؤال الحادي والثلاثون
1.05699	3.5963	161	السؤال الثاني والثلاثون
0.56838	4.7019	161	السؤال الثالث والثلاثون
0.58142	4.6957	161	السؤال الرابع والثلاثون
خصائص الخدمة المصرفية			
1.007	3.5031	161	السؤال الخامس والثلاثون
0.67675	4.7081	161	السؤال السادس والثلاثون
0.53263	4.7826	161	السؤال السابع والثلاثون
1.11309	4.205	161	السؤال الثامن والثلاثون
1.43892	3.2919	161	السؤال التاسع والثلاثون
القدرة التنافسية			
0.57294	4.6522	161	السؤال الأربعون
0.7412	4.5466	161	السؤال الحادي والأربعون
0.91481	4.4534	161	السؤال الثاني والأربعون
1.29353	3.1429	161	السؤال الثالث والأربعون
1.50934	2.9441	161	السؤال الرابع والأربعون
1.0894	2.6211	161	السؤال الخامس والأربعون
1.32815	3.4907	161	السؤال السادس والأربعون
1.32194	2.9503	161	السؤال السابع والأربعون
1.09569	3.3043	161	السؤال الثامن والأربعون
1.04112	3.5714	161	السؤال التاسع والأربعون
0.96515	3.7391	161	السؤال الخمسون
1.22291	2.4224	161	السؤال الحادي والخمسون
1.17485	2.0311	161	السؤال الثاني والخمسون
1.29925	2.3043	161	السؤال الثالث والخمسون
1.05538	3.4845	161	السؤال الرابع والخمسون
1.27889	2.2981	161	السؤال الخامس والخمسون
0.8803	3.4596	161	السؤال السادس والخمسون
0.97376	2.8571	161	السؤال السابع والخمسون
1.03547	3.6708	161	السؤال الثامن والخمسون
0.83289	4.0062	161	السؤال التاسع والخمسون
1.22246	3.3602	161	السؤال الستون

1.22801	2.5776	161	السؤال الحادي والستون
1.19097	2.4099	161	السؤال الثاني والستون
0.82314	3.8137	161	السؤال الثالث والستون
1.17293	2.472	161	السؤال الرابع والستون
1.18315	3.9876	161	السؤال الخامس والستون
1.28567	3.3106	161	السؤال السادس والستون

جدول رقم (٤ - ١٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في جميع المصارف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	العبارة
الخطة الاستراتيجية للجودة			
1.0051	3.5463	324	السؤال الأول
0.99271	3.3796	324	السؤال الثاني
0.9354	3.679	324	السؤال الثالث
1.06604	3.4228	324	السؤال الرابع
1.1173	3.2407	324	السؤال الخامس
0.9982	3.4012	324	السؤال السادس
1.06346	3.8673	324	السؤال السابع
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
0.87913	4.0648	324	السؤال الثامن
1.04286	3.3457	324	السؤال التاسع
1.2964	3.0216	324	السؤال العاشر
1.42473	2.5648	324	السؤال الحادي عشر
1.21009	3.0093	324	السؤال الثاني عشر
1.25502	2.9167	324	السؤال الثالث عشر
1.18281	2.6852	324	السؤال الرابع عشر
ثقافة جودة الخدمة المصرفية			
1.21993	2.7623	324	السؤال الخامس عشر
0.88605	3.9136	324	السؤال السادس عشر
0.98909	4.0062	324	السؤال السابع عشر
0.92469	3.6451	324	السؤال الثامن عشر
1.03935	3.5154	324	السؤال التاسع عشر
1.33907	2.7346	324	السؤال العشرون
1.34729	2.5463	324	السؤال الحادي والعشرون
بيئة الخدمة المصرفية			
1.09267	3.8981	324	السؤال الثاني والعشرون
1.40056	2.3488	324	السؤال الثالث والعشرون

1.23646	3.6265	324	السؤال الرابع والعشرون
1.02531	3.6296	324	السؤال الخامس والعشرون
0.84001	3.9198	324	السؤال السادس والعشرون
1.16283	3.3056	324	السؤال السابع والعشرون
1.19945	3.5309	324	السؤال الثامن والعشرون
تصميم الخدمة المصرفية			
1.16257	3.537	324	السؤال التاسع والعشرون
1.32677	3.4136	324	السؤال الثلاثون
1.26787	3.108	324	السؤال الحادي والثلاثون
1.03935	3.5154	324	السؤال الثاني والثلاثون
0.90273	4.392	324	السؤال الثالث والثلاثون
0.95206	4.3858	324	السؤال الرابع والثلاثون
خصائص الخدمة المصرفية			
1.06287	3.4815	324	السؤال الخامس والثلاثون
0.89442	4.4568	324	السؤال السادس والثلاثون
0.93356	4.4321	324	السؤال السابع والثلاثون
1.13316	4.0833	324	السؤال الثامن والثلاثون
1.38694	3.3272	324	السؤال التاسع والثلاثون
القدرة التنافسية			
1.00786	4.2716	324	السؤال الأربعون
1.02333	4.2469	324	السؤال الحادي والأربعون
1.06926	4.1327	324	السؤال الثاني والأربعون
1.25596	3.3117	324	السؤال الثالث والأربعون
1.40347	3.4074	324	السؤال الرابع والأربعون
1.11795	3.0309	324	السؤال الخامس والأربعون
1.28435	3.4753	324	السؤال السادس والأربعون
1.24904	3.0802	324	السؤال السابع والأربعون
1.07265	3.2315	324	السؤال الثامن والأربعون
0.99379	3.5	324	السؤال التاسع والأربعون
0.96356	3.5586	324	السؤال الخمسون
1.2522	2.642	324	السؤال الحادي والخمسون
1.31972	2.463	324	السؤال الثاني والخمسون
1.3077	2.6975	324	السؤال الثالث والخمسون
0.99378	3.4969	324	السؤال الرابع والخمسون
1.30342	2.5833	324	السؤال الخامس والخمسون
0.89979	3.5679	324	السؤال السادس والخمسون
1.02127	3.1481	324	السؤال السابع والخمسون
1.02333	3.7531	324	السؤال الثامن والخمسون
0.92999	3.8025	324	السؤال التاسع والخمسون
1.18818	3.3333	324	السؤال الستون

1.16814	2.8056	324	السؤال الحادي والستون
1.26301	2.7469	324	السؤال الثاني والستون
0.9177	3.8642	324	السؤال الثالث والستون
1.23447	2.7407	324	السؤال الرابع والستون
1.15779	3.9907	324	السؤال الخامس والستون
1.2429	3.1574	324	السؤال السادس والستون

٢.٤.١.٤ . اختبار صدق الاستبيان

للتحقق من صدق الاستبيان، استقادت الباحثة من خبرة الاختصاصيين والأساتذة في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق، الذين قدموا ملاحظاتهم القيمة بقصد إغناء الاستبيان وتدقيقه. كما قامت بحساب معدل الثبات الداخلي وذلك باستخدام اختبار ألفا كرونباخ، فكانت النتائج حسب الجدول (٢.٤)

جدول (٢.٤) المصارف العامة والخاصة المدروسة وعدد البيانات الموزعة والمسترجعة ونسبة معامل كرونباخ لها

نوع المصرف		عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة معامل كرونباخ		
المصارف العامة	المصرف التجاري	٥٠	٤٩	لكل مصرف	للمصارف العامة	للمصارف الخاصة
	المصرف العقاري	٥٠	٤٨	النسبة الإجمالية		
	مصرف التسليف الشعبي	٥٠	٤٩			
	مصرف توفير البريد	٢٥	٢٣			
المصارف الخاصة	لمصرف الدولي للتجارة والتمويل	٥٠	٤٨			
	بنك بيمو	٥٠	٤٤			

				٤٦	٥٠	المصرف العربي . سورية	
				٢٣	٢٥	بنك عوينة	

المصدر: الباحثة

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة معامل كرونباخ في المصارف العامة هي (...)، وفي المصارف الخاصة (...) وقد بلغت النسبة الإجمالية (...). إن هذه النسبة إيجابية تؤكد تحقق نجاح وصدق الاستبيان.

ملحق I

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

نموذج استبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة.

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة علمية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، بعنوان: "تأثير الجودة على القدرة التنافسية في القطاع المصرفي . دراسة ميدانية مقارنة بين المصارف السورية العامة والخاصة".

فأرجو التفضل بالإجابة عن الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان آملة أن تتوخى الدقة، واختيار الإجابة المناسبة والموضوعية، التي تعبر عن وجهة نظرك، وتتوافق وقناعاتك، لكي تقود إلى اقتراحات ونتائج واقعية، تفيد عمل مصارفنا، وتساهم في تطويرها.

يرجى التعاون في الإجابة على أسئلة الاستبيان هذه شاكرة لكم سلفاً الجهد الذي ستبذلونه. مع الإشارة أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بكل سرية وأمان.

مع خالص شكري وتقديري.

الباحثة: نور أحمد بلال

المشرف: د. بسام الترة

أولاً . معلومات شخصية: يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة الموافقة لرأيك.

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر: ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ من ٢٥ . ٤٥ سنة ☐ أكثر من ٤٥ سنة
- المستوى التعليمي: ☐ أقل من ثانوية ☐ ثانوية أو معهد ☐ جامعة ☐ أعلى من جامعة
- العمل: ☐ دون عمل ☐ تاجر ☐ موظف قطاع خاص ☐ موظفي حكومي ☐ مسميات أخرى
- مدة التعامل مع المصرف: ☐ أقل من سنتين ☐ ٢ . ٥ سنوات ☐ ٦ . ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً . فقرات الاستبيان

أ . البعد الأول: جودة الخدمة المصرفية

يتضمن هذا البعد مجموعة من المحاور ، وكل منها يتضمن مجموعة من العبارات التي تعكس جودة الخدمة المصرفية. يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن رأيك.

المحاور الفرعية	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الخطة الاستراتيجية للجودة	١ . تخطط إدارة المصرف بشكل مستمر لإدارة جودة خدماتها المصرفية					
	٢ . توجد خطة إستراتيجية واضحة لإدارة جودة الخدمة في المصرف					
	٣ . تعتبر التكلفة من أولويات عملية تخطيط جودة الخدمة في المصرف					
	٤ . تضع إدارة المصرف إستراتيجية الجودة عقب تقييم مستمر لعوامل البيئة الداخلية والخارجية					
	٥ . تعمل إدارة المصرف على تطوير أهدافها وخططها بشكل مستمر					
	٦ . تراقب إدارة المصرف خططها وتقييمها بشكل مستمر					
	٧ . يعتمد هيكل تنظيمي مرن يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها					
ثقافة جودة الخدمة المصرفية	٨ . تعمل إدارة المصرف على بناء ثقافة مصرفية لخدماتها					
	٩ . يتم إيصال خدمات المصرف وفق منظومة ثقافية واضحة					
	١٠ . إن تنوع الثقافات المصرفية يعتبر عاملاً هاماً في جودة الخدمة المصرفية					
	١١ . تعمل غدارة المصرف على تطوير ثقافة العاملين فيه لتحسين جودة خدماته					
	١٢ . تساهم تجارب المصرف مع المصارف الأخرى في تحسين جودة الخدمة لمصرفية					
	١٣ . تساعد برامج التدريب الداخلية والخارجية على تحسين جودة الخدمة المصرفية					
	١٤ . يعتمد المصرف على ثقافات مصرفية متغيرة بغية تحسين جودة الخدمة المصرفية					

تقانة جودة الخدمة المصرفية	١٥ . تعتمد إدارة المصرف على نظم المعلومات الحديثة في تقديم خدماتها لخدمة مصرفية				
	١٦ . تتوفر للمصرف نظم معلومات في كامل فروعها التي أتعامل معها				
	١٧ . يعتمد المصرف على نظم اتصالات حديثة لتسهيل تقديم خدماته				
	١٨ . يساهم الإدماج في شبكة الاتصالات العالمية بنشر جودة خدمات المصرف				
	١٩ . تساهم التجهيزات المصرفية الحديثة في جودة الخدمة المصرفية				
	٢٠ . تعتبر شبكات الانترنت عاملاً هاماً في جودة الخدمة المصرفية				
	٢١ . تقدم خدمات المصرف من خلال شبكة الانترنت				
بيئة الخدمة المصرفية	٢٢ . سمعة خدمات المصرف جعلتني أتعامل معه				
	٢٣ . أشعر بالأمان في تعاملتي مع المصرف				
	٢٤ . تعتبر مصداقية المصرف في تعامله عاملاً رئيسياً في جودة خدمته المصرفية				
	٢٥ . توفر إدارة المصرف بيئة داخلية جاذبة للتعامل معه				
	٢٦ . عوامل البيئة الخارجية تدفعني للتعامل مع المصرف لجودة خدماته المصرفية				
	٢٧ . أتعامل مع المصرف لاهتمامه بملاحظاتني عن خدماته				
	٢٨ . إن الباقية في تسليم الخدمة يعتبر من عوامل جذب الزبون لخدمات المصرف				
تصميم الخدمة المصرفية	٢٩ . يعمل المصرف على تحسين جودة خدماته بشكل مستمر				
	٣٠ . يعمل المصرف على تصميم خدماته لزيادة جودتها				
	٣١ . يعمل المصرف على ابتكار وسائل جديدة لتحسين خدماته				
	٣٢ . يستخدم المصرف في تقديم خدماته أنظمة بشكل يتوافق مع احتياجاتني				
	٣٣ . يعمل المصرف على التحسين المستمر في شروط تسليم خدماته				
	٣٤ . توجد استراتيجية واضحة لإدارة خدمات المصرف				
	٣٥ . يوجد نظام واضح المعالم لتقديم خدمات المصرف بالجودة المنافسة				
خصائص الخدمة المصرفية	٣٦ . يعمل المصرف على تحسين خصائص خدماته المصرفية				
	٣٧ . يقدم المصرف خدماته في الوقت الذي نريده				
	٣٨ . يقدم المصرف خدماته بشكل يلبي حاجتي وفق المواصفات المرغوبة				
	٣٩ . يقدم المصرف خدماته دون عيوب تذكر في الخدمة				

ب . البعد الثاني: القدرة التنافسية:

يرجى وضع علامة (✓) في المكان الذي تراه مناسباً

الجاهزية	٤٠ . أحصل على الخدمة من المصرف في أي وقت أطلبها				
	٤١ . يقدم المصرف الخدمة لي بسرعة كبيرة في وقت أقل من المتوقع				
	٤٢ . تتوفر في المصرف تقانات حديثة تسهل لي الحصول على خدماته				
	٤٣ . المصرف مستعد دائماً لتقديم خدماته عند الطلب				
	٤٤ . أحصل على خدمات المصرف المنتشرة في فروعه في كل المدن السورية				
الموثوقية	٤٥ . أشعر بوضوح تام في تعامل المصرف معي				
	٤٦ . أثق دائماً بالخدمات التي يقدمها المصرف أيأ كانت				
	٤٧ . يقدم المصرف المصرف خدماته لي في الوقت المحدد لطلبها				
	٤٨ . تتفق مواصفات الخدمة المقدمة من المصرف مع المواصفات التي يتوقعها				
	٤٩ . تحرص إدارة المصرف على فهم حاجاتي وتوقعاتي				
	٥٠ . تحرص إدارة المصرف على تسليم الخدمة في الوقت المحدد				
	٥١ . تحرص إدارة المصرف على توفير بيئة مناسبة لتقديم خدماته				
	٥٢ . تعمل إدارة المصرف على التحسين المستمر في تقديم خدماته				
جودة الأداء	٥٣ . تتميز خدمت المصرف بالانتظام في تقديمها والتحسين المستمر في تقنيات تقديمها				
	٥٤ . تعمل إدارة المصرف على استخدام تقانات معاصرة في تقديم خدماتها				
	٥٥ . أحصل على خدمات المصرف بشكل كامل دون أخطاء أو عيوب				
	٥٦ . يقدم المصرف خدماته لي بلباقة عالية				
	٥٧ . يولي المصرف الذي يتعامل معه تكلفة الخدمة اهتماماً كبيراً				
السعر	٥٨ . يقدم المصرف الذي أتعامل معه أسعاراً تنافسية لخدماته				
	٥٩ . تتصف أسعار خدمات المصرف بالمرونة عند تحولات السوق				
	٦٠ . يقدم المصرف حسومات لقاء شراء خدماته				
	٦١ . يقدم المصرف خدمات أخرى لقاء شراء خدماته				
	٦٢ . تتميز موجودات المصرف بالشباب والاستقرار				
الثقة	٦٣ . يتميز المصرف بقوة المصرفية العالية لمواجهة أي تغيرات قد تحصل				
	٦٤ . ينشر المصرف معلومات دقيقة حول أنشطته بشكل مستمر				
	٦٥ . تهتم إدارة المصرف بالشكاوى المقدمة حول خدماته				
	٦٦ . يعلمنا المصرف بشكل مستمر عن أنشطته وخدماته لمعرفة اتجاهاتها				

..... ملاحظات أو إضافات أخرى تراها ضرورية

.....

المراجع العامة

مراجع الفصل التمهيدي

- ١ . صقر عمر رعد (٢٠٠١) . العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. ١٠٠. ٥.
- ٢ . عبد الحميد عبد المطلب (٢٠٠١) . العولمة واقتصاديات المصارف. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ص. ٣٦. ٣٨، ٨٢، ٨٥.
- ٣ - Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons (٢٠٠٨)- service management for competitive advantage Mc. Craw – Hill, Inc. . singaphore . p. 1.
- ٤ . عقيلي عمر وصفي (٢٠٠٩) . مدخل إلى النهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان، ص ١١. ١٨.
- ٥ . المحياوي قاسم نايف علوان (٢٠٠٦) . إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان، ص. ٢٣. ٢٥.
- 6 – Evans, James R, and william M. Lindsay (2008) – The management and control of quality (7 th. edition). Thomson, south – western, Australia. P. 10 – 53
- ٧ . الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨) . تسويق الخدمات. دار وائل، عمان، ص ٥٧. ٦٣.
- ٨ . الخضير محسن أحمد (١٩٩٦) . التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات. إيتراك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، ط ١، ص ٢١٣.
- ٩ . الجريري صالح (٢٠٠٦) . أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سورية.
- ١٠ – Graig Cochran (2004) – Leveraging Customer complaints into customer loyalty. Quality ١٠ Digest, p. 26 – 29.
- ١١ – shermach kelly (1996) - "Don't Grow complacent when your customers are satisfied. ١١ marketing news, may. 20 .
- ١٢ . الصرن رعد (٢٠٠٥) . طريقة جديدة لدارسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق. سورية، ٤٢٨ ص.
- ١٣ . جودة محفوظ أحمد (٢٠٠٩) . إدارة الجودة الشاملة . مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان، ص ٥.
- 14 – Crosby, P.B (1992)- Quality is free: the art of making quality certain. New York, signet books. In Mahfouz (2009), p. 19.

- 15 – Deming, W.E (1993) - The new economics industry education Government. Published by Mit. center for advance engineering study. In Mahfouz (2009), p. 28.
- 16 – Feignbaum A.V (1991) - Total quality control . New York. Mc. Grow – Hill.p. 7.
- 17 – Juran ,J.M. and Frank, M. Gryna (2007) – Quality planning and analysis: from product development through use, (3rd ed.), Mc. Grow – Hill, Inc., New York. P 3.
- ١٨ . سيكاران أوما (١٩٩٨) . طرق البحث في الإدارة. مدخل بناء المهارات البحثية . ترجمة إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان الوافر . منشورات جامعة الملك سعود . الرياض، ص ٣٤٤ . ٣٤٥.
- 19 – Kolarik, W.J (1995).Creating Quality: concepts, Systems strategies and tools, Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore.p139.
- 20 – Carlson, W.L and T. Betty (1997) - Applied statistical methods for business, economic, and the Social sauces, prentice Hall, Inc. N.J.P.566.
- 21 – Johnson, R.A. and Wichern, W.(1998)- Applied multivariate statistical analysis. 4th ed., Prentice – Hall, N.J,P.458.
- ٢٢ . أوهيبة، جمال بشير، (٢٠٠٥)، استراتيجيات الجودة التنافسية. Jamaloheba @yohoo. Com، ص ١٠.
- ٢٣ . كازمير ليونارد ج. (٢٠٠٤) ، الاحصاء التجاري. ترجمة مصطفى جلال مصطفى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ط ١، ص ١٣٤.
- 24 – Levine D.M. and al.(2005)-Statistic for managers using microsoftexcel,4th ed., Pearson education ,Inc.,N.J.,p461.
- 25 – Newbold P. and al. (2003) - Statistic for business and economics.5th ed. Pearson education, Inc., N.J., p 595.
- 26 – Cooper D.R. and S.S. Pamela (2001)-Business research methods.7th ed., McGraw-Hill, Boston, p 591.
- ٢٧ . عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث، العدد ٦، ص ١٧٥ . ١٨٣.
- ٢٨ . مكاي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر.
- ٢٩ . بريش، عبد القادر، (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣. ص ٢٥١ . ٢٧٤.
- ٣٠ . توماس، بول (١٩٩٥): إدارة الجودة الشاملة كقيمة تنافسية . مراجعة ودراسة تجريبية -؟

مراجع الفصل الأول

- ١ - مارتين، هانسي بيتر، هارالد شومان (١٩٩٨) - فخ العولمة: الاعتداء على الديموقراطية والرفاهية. ترجمة عدنان عباس علي: سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، الكويت ص. ٢٩.
- ٢ - عبد الحميد عبد المطلب (٢٠٠١). العولمة واقتصاديات المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية ص. ٨٢، ٣٦.
- ٣ - المحياوي قاسم نايف علوان (٢٠٠٦). إدارة الجودة والخدمات. مفاهيم وعمليات وتطبيقات. دار الشروق، عمان، ص. ٢٣.
- ٤ - محفوظ، جودة أحمد (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان، ص. ١٩، ٢٠.
- ٥ - عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (وجهة قطر). دار وائل، عمان، ص. ١٧، ١٨.
- ٦ - Bank, Johon (1992) – The essence of total Quality managerenrls. Prentice International, Ltd. UK p. 80.
- ٧ - فريد زين الدين (١٩٩٧). الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الأول ص. ١٥.
- ٨ - Bound, Grag et. al. (1994) – Beyond total Quality managerenrls, towards the energing paradigm, Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore. p. 77.
- ٩ - Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) – Quality plailning and analysis: from product development through use. (3 edit.) Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore. P. 3 – 4.
- ١٠ - الخضير محمد أحمد (١٩٩٦) التسويق المصرفي. مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد للجات. إتيارك للنشر والتوزيع. مصر الجديدة القاهرة، ص. ٢١٣.
- ١١ - صقر عمر (٢٠٠١). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. ٥.
- ١٢ - مركز البحوث العالمية والمصرفية (٢٠٠١). إدارة الجودة الشاملة في المصارف. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. المجلد التاسع، العدد الثالث، ص. ٤١.
- ١٣ - الصرن رعد (٢٠٠٥) طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق . سورية، ٤٢٨ ص .
- ١٤ - الحداد، عوض بدير (١٩٩٩). تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص. ٥٦.
- ١٥ - Foster S.Thomas (2004) – Managing Quality. An integrative approach. interational Edition, 518 p.

- ١٦ . الجريبي صالح (٢٠٠٦) . أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا
دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية. أطروحة دكتوراة . جامعة
دمشق . سورية.
- ١٧ - Rosenberg Jarred (1996) - Five myths about costumer satisfaction Quality.
Progress 29, n. 12, p. 57 – 60.
- ١٨ . يسري السيد يوسف (٢٠٠٢) . مبادئ إدارة الجودة الشاملة "مدخل لتحسين جودة أداء
الخدمات الصحية، دراسة تطبيقية في المستشفيات الحكومية في محافظة الشرقية. مجلة
البحوث التجارية، جامعة الزقازيق العدد ١، ص. ٤٠٨، ٤١٤.
- ٢٠ - Fisher, Barry (1996) – Installing implement the document at loughbrangh university,
UK.p. 5.
- ٢١ - Kwan, paule (1996) – Application of total Quality management in education
Retrospect and prospect. The interational journal of education management. Vol
10, n.5. p. 25 – 32.
- ٢٢ . خضير كاظم حمود (٢٠٠٢) . إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن،
ص. ١٤.
- ٢٣ . قاسم نايف علوان (٢٠٠٥) . إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ . ٢٠٠٠ دار الثقافة
للنشر والتوزيع . عمان، ص. ١٣، ١٨ .
- ٢٤ . عبد المجيد مازن (١٩٩٩) أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات،
المجلد ٦٥، العدد ٤، ص. ٢١٧ . ٢١٨.
- ٢٥ - Garvin David (1988) – Manegement Quality: The Strategic and competitive
review. P. 18
- ٢٦ - Feigenbaum A.(1991) – Total Quality Control. New York. Mc. Grow – Hill. P. 7.
- ٢٧ . محمد عبد الفتاح الصيرفي (٢٠٠٣) . الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، ص. ٢٠٦ . ٢٠٧.
- ٢٨ . سونيا البكري (٢٠٠٢) . إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة للنشر. الإسكندرية، مصر.
- ٢٩ - Deming E (1986) Quality management. The Strategic and Competitine Edg. Free
Press, Ny. P. 6 – 14.
- 30 - Crosby P.B (1992) – Quality free: The art of making quality certain. New York. Signet books. In
Mahfouz (2009), p. 19.
- ٣١ - Chorn N.H. (1991) – Total quality management: Panacia orpilfall. Interatinal of
physical distrilbution and logistic management Vol. 21, No 8, pp 31 – 35.
- ٣٢ - Logothetis N (1992) – Management for Total quality, U.K: Practic Hall Ltd. P. 1.
- ٣٣ - Evaness James R. and William M. Lindsay (1999) – The management and control
of quality (7 th. ed.). Thomson, south western Canada, P. 153 – 176.
- ٣٤ – Norman R. (1984) – Service management strategy and Leadership in service
Business. Mc, Grow Hill, New York.p. 30.

- ٣٥ – James, p. (1996) – Total Quality Management: An introduction text. Perntice Hall Inc. p. 97.
- ٣٦ – Schroeder, R. G. (1989) – Operation management 3th, ed, McGraw Hill Inc. Sengapore p. 134.
- ٣٧ - Parasurman A, Zeithmal V. and Berry L(1985) - A conceptual model of service Quality and its Implications for feutuer resareh, Journal of Marketing, pp40 – 50.
- ٣٨ . العجارمة تيسير (٢٠٠٥) . التسويق المصرفي . دار الحامد، عمان . ص. ٣٣٣.
- ٣٩ - Saunders A, (1994) - Financial institutions management: A modern perspective Richard D. Irwin, Inc.p. 214.
- ٤٠ . رمضان زياد ومحفوظ جودة (١٩٩٦) . إدارة المصارف . دار المسيرة، عمان . طبعة ثانية.
- ٤١ - Rose ,P.S (2002) – comercial Bank management. Mc. Grow – Hill. companie Inc^o th. ed. Boston. P. 4.
- ٤٢ . عبد الحميد عبد المطلب (٢٠٠٠) . المصارف الشاملة: عملياتها وإدارتها. الدار الجامعية الإسكندرية، ص. ٣٦.
- ٤٣ . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢) . نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر . أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر . ص. ٦٢.
- ٤٤ – Kotler, P. & Armstrong, G. (2009) – Principles of marketing services. Edition prentice Hall; P. 66.
- ٤٥ . الخضري، محسن أحمد (١٩٨٢) . التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، مكتبة الإنجلو المصرية. ص ٢١ . ٢٦.
- ٤٦ - Molyneux, ph. and Shamrouk N.(1999) – Finacial innovation, John wiley and sons, Chichester.p. 36 – 39.

مراجع الفصل الثاني

- 1 - Chandler A. D. Jr.(1965)-Strategy and Structure.MIT Press,P.13.
- 2 - Ansoff, H.I. (1965)-Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion .London, Pelican edition,P.7, 33,106.
- 3 - Green J. and T. Jones (1981)- Strategic development as a means of organizational change: Four cases histories, Long Range Plaining.P.58.
- 4 - Jones R.D.(1998)- The new management accounting system at Honeywell`s Micro Switch Division. In Christopher, W.F.(ed.),New Management Accounting ,Crisp Publications ,P.1-17.
- 5 - Mazzolini R. (1981)-How strategic decision are made? Long Range Planning, P. 85.
- 6 - Andrews K.R.(1983)-Directors responsibility for corporate strategy. In Homermesh R.G. (ed.), strategic management, John Wiley and Son,Inc,Toronto,p.513.

- 7 - Mintzberg, H. (1994)-The Rise and Fall of strategic planning. London, Prentice Hall, p. 333.
- 8 - Ghoshal, S. (2005)- Bad management theories are destroying good management practices. Educations 4(1), p. 77.
- 9 - Witcher B.J. and Chau V. S. (2010) - Strategic management: principles and practice. South-Western, Cengage Learning.p.6-13, 30-33, 60-61, 88-103....
- 10 - Day R. (2008)-How chief strategy officers think about their role: a round table, The Mckinsey Quarterly May .WWW.mckinsyquarterly.com
- 11 - Mintzberg H. and J. A. Water(1985)- Of strategies ,deliberate and emergent. Strategic Management Journal 6, p. 257-272.
- ١٢ . أوهيبـة، جمال بشـير، (٢٠٠٥)، اسـتراتـيجـية الجـودة التـنافـسية. Jamaloheba @yohoo. Com، ص ١٠.
- ١٣ . معروف هوشيار (٢٠٠٩) . التخطيط الإستراتيجي. دار وائل، عمان. ص. ٢٥ . ٣٠ ، ٦٩ . ٨٩ ، ١٧٥ . ٢٧٥.
- 14 - Giuliani R.W. and K.Kurson (2002)- Leadership,London:Little,Brown,P.317-319.
- 15 - Stieglitz, N. and K. Heine (2007)- Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm .Strategic Management Journal.28 ,1-15,P.1.
- 16-Barney J.B. and W.S. Hesterly (2006)-Strategic management and comparative advantage.Pearson prentice Hall,P.23-24.
- ١٧ . تومسون، أ. و ستريكـلاند، أ. ج. (٢٠٠٦) . الإدارة الاستراتيجية، مكتبة لبنان . بيروت، ص ١٣٧ . ١٤٢.
- ١٨ - Jiang,B KollerT.M.andZ.D.Williams (2009) - McKinsey Quarterly January :WWW.mckinesyquarterly.com
- 19 - Sharman R. and D. Smith (2004)- Enterprise risk management. In the professional Accountants in Business committee (eds.), New York, Chapter 6.
- 20 - Porter M.E.(1979)-The five forces: How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, updated in Porter M.E.(2008),The five competitive forces that shape strategy.p.82,88.
- 21 - Porter M.E.(1985)-Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, New York, Free Press,P3,12.
- 22 - Schumpaneter J.A.(1939)- Business cycles, McGraw-Hill, New York.P.103-105.
- 23 - Theodore,T.H.(1976)-Dimensions of organizational behavior, Macmillan, New York,p.299-330.
- 24 - Lilja K. and E. Moen (2003)- Co-ordinating transnational competition :changing patterns in the European pulp and paper industry. In Djelic , M.L. and S Quack (eds.),p.187-260.

- 25 - Whittington R.(2001)- What is strategy-and does it matter?2nd edition,London,Thomson.p.5.
- 26 - Sennett R.(2006)-The culture of the new capitalism. London, Yale University press, p.69,115.
- ٢٧ - Berrey L.L. and A. Parasurman (1993) – Building a new academic field. the case of service marketing. P. 13.
- 28 - Harrison T. (2001) – Financial services marketing. Pearson education, London UK. P. 96 – 97.
- 29 - Kotler, Ph. and K. K. Lane (2005) – Marketing management, 12th ed. Prentice Hall.
- 30 - Kotler, Ph. and G. Armstrong, (2005) – Principles of marketing, 11th ed.
- ٣١ . أبو تايه صباح محمد (٢٠٠٨) . التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. ص. ٦٧ . ٩١ .
- ٣٢ . عوض بدير الحداد (٢٠٠١) . تسويق الخدمات المصرفية. دار الفكر العربي، القاهرة، ص. ١٦٨ .
- ٣٣ . الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨) . تسويق الخدمات. دار وائل، عمان، ص ١٦٥ . ١٧١
- مراجع الفصل الثالث**

- 1 – Berger Ch. and al. (1993) - Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4, p. 3 – 36.
- ٢ . الحداد، عوض بدير (١٩٩١) . تسويق الخدمات المصرفية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص. ٥٦ .
- 3 – WEF (World Economic Forum (1998, and Several Years – The Global Competitiveness Report. Switzerland, HIID/WEF. P. 59.
- 4 – Porter, M. (1990) – The competitive advantage of nation. Harvard Business review, p.73 -93.
- 5 – Hickman, B. G.(1992). I international productivity and Competitiveness. Oxford university Press.
- 6 – Oughton, C. (1997). Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444), P. 1484 – 1485.
- ٧ . وديع، محمد عدنان، (٢٠٠١): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط . الكويت ، ص. ٧ . ٢٤ .
- ٨ . بريش ،عبد القادر (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣. ص ٢٥١ . ٢٧٤ .
- 9 – Scott, B. R. & Lodge G. C. (1985). Us Competitiveness: in the world economy. Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2001), p. 19.

- 10 – Boldin, M. D.(1998 – 1999). A critique of the Traditional Composite Index Methodology, journal of Economic and Social Measurement 25, P. 119 - 140 .
- 11– Phillips, K. R. (1998 -1999). The composite Index of Leading economic Indicators: A Comparison of approaches, Journal of economic and social Measurement 25, P. 141 – 162.
- 12– Buckley, P. J. Pass, C. L. & Prescott. K. (1998). Measures of international Competitiveness: A critical survey, journal of marketing Management 4, No.2. P. 175 – 200.
- 13 – Oral & Chabchoub (1997) An estimation Model for Replicating the Ranking of the world competitiveness report international, journal of Forecasting 13 (4) Dec. P.527 - 577.
- 14 – Lall, S. (2001). Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . Sep. P.1501 - 1525.
- 15 – Havrylyshyn O & Kunzel, P. (1997). Intra – industry trade of Arab countries: An indicator of Potential Competitiveness, Washington IMF . In Wadie (2001), p. 19.
- 17 – Porter M. (1999 – 2010) – Porter`s five forces – A model for industry analysis. Quick MBA/Strategy, 11 p.
- 18 . مصطفى أحمد سيد (٢٠٠٤) . إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة آفاق اقتصادية، المجلد ٢٥ ، عدد ٩٧ ، ص. ١٤٨ .
- ١٩ . عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩) . مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (وجهة نظر). طبعة ثانية، دار وائل، عمان . الأردن، ص. ٢٤٥ . ٢٦٧ .
- 20 – Davido W.H (1989) – Total Customer service, Happer and Row, New York.
- ٢١ . عبد الحميد طلعت أسعد (١٩٩٣) . كيف تجذب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز . القاهرة، مكتبة عين شمس، ص. ٢٩٤ . ٢٩٥ .
- ٢٢ . محفوظ، جودة أحمد (٢٠٠٩) . إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. ط ٤ ، دار وائل، عمان، ص. ٥١ . ٨١ .
- 23 - Foster Thomas. S (2004) – Managing Quality. An integrative approach. international Edition .518 p.
- 24 – Fraterman E. (2004) –Six Principles of loyalty . [http:// WWW. Customer Focus consulting. Com](http://WWW.CustomerFocusconsulting.Com). P. 1.
- ٢٥ . معلا ناجي (١٩٩٤) أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المالية المصرفية. عمان، الأردن. ص. ١٨ .
- 26 – Bergman Bo. and Bengt K. (1994) – Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden. p. 98, 291, 330.
- ٢٧ . إتكسون فيليب (١٩٩٦) . التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة. الجزء الأول. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة. ص. ١٤١ .

- 28 – Tschohi J.(2004) – Service culture, [http:// WWW. Costumer locus consulting. Com](http://WWW.Costumerlocusconsulting.Com). P. 3 – 4.
- 29 – Treasury Board of Canada Secretaria (1995) – Quality service standards.
- 30 – Garvin D.A (1984) – What dose Product Quality really mean? Sloan management reviw 26, no 1, p. 25 – 43.
- 31 – Rosenberg, J. (1996) – Five myths about customer satisfaction, Quality progress29, n. 12, p. 57 – 60..
- 32 – Johnston R. (1995) – The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5.p. 53.
- 33 – Evans James R. and William M. Lindsay (1999) – The management and control of quality (7 th. ed.). Thomson, south western Canada, P. 153 – 176.
- 34 – Luane K. (1990) – Designing a customer satisfaction measurement program. Bank Marketing p. 29.
- 35 – Goodman J. and Newman S. (2003) – Understanding customer Behavior and complaints, Quality progress, January, p. 47 – 56.
- 36 – Goodman G,O’ Brim P. and Segal E. (2000) – Tarning CFOS Into quality champions – Show Link to enhanced revenue and Higher margins. Quality progress. 33, no 3. P. 47 – 56.
٣٧. فريد زين الدين، (١٩٩٦) . إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية . القاهرة. ص. ٢٦.
- 38 – Cochrane (2004) – Leveraging customer complaints into customer loyalty Quality digest, December, p 26 – 29.
- 39 – Sandelands E. (1994) – Making complaints pay: effective complaints management is extremely important for overall customer satisfaction. International Journal of Bank marketing, Vol 1, 12, no5, p. 26 – 27..
- 40 – Hanifin W.J (2004) Loyalty marketing: The Heart Beat of E- ERA Business in financial services, the colloque Group, the direct marketing association, Frequency marketing Inc, February 4. P. 2.
- 41 – Katz G. M and Charles M.P. (2004) –Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe’ s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc. p. 3.
- 42 – Vincent K. Omachonu, and Joel E, Ross (2004) – Principles of Total Quality (3 rd. ed.) CRC Press. LLC, U.S. p. 121 – 134.
- 43 – David W. (1997) – The mechanical process, USA. Mc Grow – Hill, Inc, p. 105 – 108.

مراجع الفصل الرابع

- ١ – Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) – Principles of marketing services. Edition prentice Hall; P. 66.
- ٢ . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢) . نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر . أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر . ص. ٦٢ .
- ٣ . الخصري، محسن أحمد (١٩٨٢) . التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، مكتبة الإنجلو المصرية. ص. ٢١ . ٢٦ .
- ٤ . الحداد، عوض بدير (١٩٩٩) . تسويق الخدمات المصرفية. دار البيان، مصر، ص ٣٣٦ .
- ٥ . العلاق بشير ومحمود أحمد (٢٠٠٢) . استخدام نموذج الفجوات لتغيير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. دار الوراق . عمان . ص. ٣١ . ٣٢ .
- ٦ . المحياوي قاسم نايف علوان (٢٠٠٦) . إدارة الجودة والخدمات. مفاهيم وعمليات وتطبيقات. دار الشروق، عمان، ٣٩٧ ص.
- ٧ - Parasurman A, Zeithmal V. and Berry L(1985) - A conceptual model of service Quality and its Implications for feutuer resareh, Journal of Marketing, p. 40 – 50.
- ٨ . مكاي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر .
- 9 – Berger ch. and al. (1993) - Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4, p. 3 – 36.
- 10 – Porter, M. (1990) – The competitive advantage of nation. Harvard Business review, p.73 -93.
- 11 – Porter M. (1999 – 2010) – Porter`s five forces – A model for industry analysis. Quick MBA/Strategy . 11 p.
- 12 . وديع، محمد عدنان، (٢٠٠١): محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط . الكويت ص. ٧ . ٢٥ .
- ١٣ – Oughton, C. (1997). Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444), P. 1484 – 1485.
- 14 – Lall, S. (2001). Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . Sep. P.1501 - 1525.
- 15 – Bergman Bo. and Bengt K. (1994) – Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden. P. 291 – 330.

- 16 – Katz G. M and Charles M.P. (2004) –Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe' s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc. p. 3.
- ١٧ . عبد الله، عادل، (١٩٩٧) المؤشرات الاقتصادية في التنمية ومؤشرات الدخل والتوزيع والفقر "مسح التطورات في مؤشرات التنمية ونظرياتها: المعهد العربي للتخطيط، دار طلاس، دمشق.
- ١٨ – IIMD (1997, and several years) , (international institute for Management development) – the world Competitiveness yearbook. Lausanne switzerland.
- ١٩ . أوستن (١٩٩٠) . كما ورد في وديع، محمد عدنان، (٢٠٠١): القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط . الكويت. ص ١٠
- ٢٠ – Mcfatridge, D.G. (1995). La compétitivité: notions et mesures. Ottawa, industries Canada. In Wadie (2003), p. 19.
- 21 – Limam, E. & Abdalla A.(1998). Inter – Arab Trade and the Potential success of AFTA. Kuwait: Arab Planning institute working paper series API/WPS.9806 .
- 22 – Krugman,P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession, foreign affairs, April 1994, p. 28 - 44.
- 23 – Scott, B. R. & Lodge G. C. (1985). Us Competitiveness: in the world economy. Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2003), p. 19.
- 24 – Davido W.H (1989) – Total Customer service, Happer and Row, New York.
- ٢٥ . شاكِر فؤاد (٢٠٠٢) . نحو ميثاق عربي متناغم لأخلاقيات المهنة المصرفية. ندوة سلامة المصارف العربية في إطار مفردات لجنة بازل. اتحاد المصارف العربية. ٢١ ٢٣ كانون أول، دمشق . سورية.
- 26 – Johnston R. (1995) – The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5. P. 53.
- 27 – Lynn G.C(1992) – Learning What customer like. Marketing news, March 2, pp CSM1 – CSMM11
- 28 – Cronin J.J and yaylor S.A (1992) – Measuring service quality: A reexamination and extrusion. Journal of marketing. July, p 55 – 68.
- 29 – Headly D.E and CHoi B. (1992) – Achieving service quality through Gap analysis and a basic statistical approach. Journal of service marketing winter. P. 5 – 14.
- ٣٠ . مصطفى أحمد سيد (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية، مركز بحوث غرفة التجارة والصناعة، المجلد ٢٥، العدد ٩٧، ص ١٤٨.
- ٣١ . الحّدّاد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط١. ص. ٣٦٦

٢ . ٤ . أهمية التخطيط الإستراتيجي ومراحله:

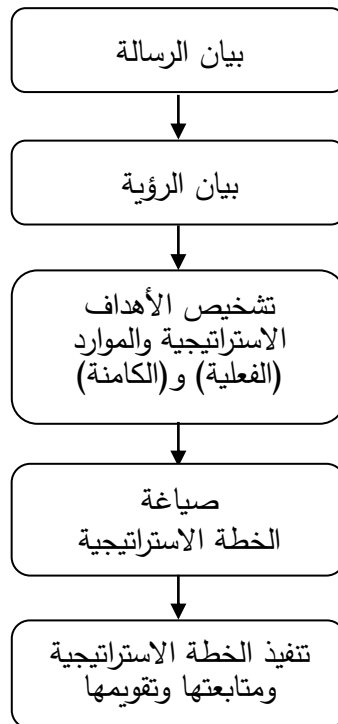
لا يوجد أي معنى للإدارة على أي مستوى كان دون هدف محدد، خاصة إذا ما توجب على كل شخص العمل مع الآخر. وهكذا فإن الإداري المسؤول يصرف المزيد من الوقت لتوضيح هذا الهدف وجعله مفهوماً من جميع عناصر المنظمة، لكي يلهم ويحرض كل منهم ليحسّن من مؤهلاته وميزاته، وبالتالي لكي يفهم دور الآخرين ويتكامل معهم. بهذا المعنى فإن هدف المنظمة هو بمثابة الأساس لوجودها واستمرارها. وبالتالي يجعلها تفكر بما عليها القيام به في كل يوم وكل لحظة، لكي تستطيع الاستمرار في خدمة عملائها وخاصة الزبائن منهم.

من هنا فإن التخطيط الإستراتيجي يكتسي أهمية أساسية في وجود المنظمة واستمراريتها وتطورها من خلال تحقيق الأهداف التالية (١٢، ١٣):

- تحديد الأدوار المختلفة لاستراتيجية الإدارة التي هي الرسالة الرؤية، والأهداف، والغايات؛
- زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة؛
- ضمان الرقابة والمتابعة المستمرة؛
- برمجة الوقت والتكلفة للعمليات المختلفة؛
- بناء استراتيجية الجودة التنافسية؛
- ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

ولكي يتحقق ذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يمر بمراحل عدة (١٤، ١٥) في الشكل

(٢ . ٤).



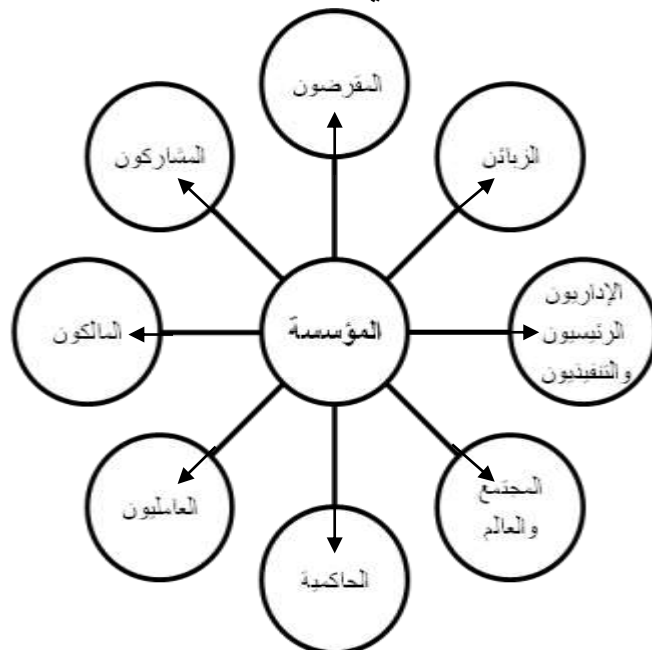
شكل (٢ . ٤) مراحل التخطيط الإستراتيجي

□ **الرؤية:** هي بيان لتطلعات المنظمة ونظرتها للمستقبل. إنها تمثل عزمها على التقدم نحو شروط أفضل تنقلها إلى وضع يتلاءم مع رغباتها فيما يجب أن تكون عليه. وهي تكون مختصرة ونقطية. يتضمن هذا البيان مجموعة الأهداف طويلة وقصيرة الأمد، وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف مثل: حصة المنظمة من السوق، الربحية، ومعدلات النمو.

□ **الرسالة:** تشرح معنى وجود المنظمة، وهي بيان قصير ومختصر يكمن في عدة جمل. لكنه عموماً أطول من بيان الرؤية باعتبار أنه يشرح رؤية المنظمة في إضافة قيم إلى مصالحها، وهو يختلف من المنظمة إلى أخرى. لكنه عموماً يجيب عن العديد من الأسئلة مثل: النشاط الخاص بالمنظمة وما ستكون عليه مستقبلاً، نوع المستهلك الخاص بالمنظمة ومتطلباته على المدى الطويل، وما الذي يجب القيام به من أجل ذلك، بحيث تؤكد الرسالة على النقاط التالية:

- نوع المستهلك الذي ستتم خدمته، واحتياجاته التي سيتم إشباعها؛
- التقنيات المستخدمة؛
- النطاق الجغرافي التي سوف يخدم؛
- توحيد الجهود داخل المنظمة لتحقيق الأهداف الشاملة؛
- إشاعة جو من الجدية والإصرار على تحقيق الأهداف من قبل العاملين؛

إن من شأن تقرير الرسالة أن ينشد التميز والنوعية مما سيجعل المنظمة تحصد سمعة وانتشاراً، وبالتالي ستعيش وتستمر بل وتتطور. ومن شأن ذلك أن ينعكس على العاملين والزبائن ومجموعة المصالح (شكل ٢ . ٥)، المرتبطة بالمنظمة التي تصلها قيم المنظمة وخدماتها، فيبادلونها هؤلاء المصلحة بدعمها والتشارك معها من خلال تعديلات وتغييرات تصيب الإداريين، أو حتى تقود إلى تغييرات في الاستراتيجية.

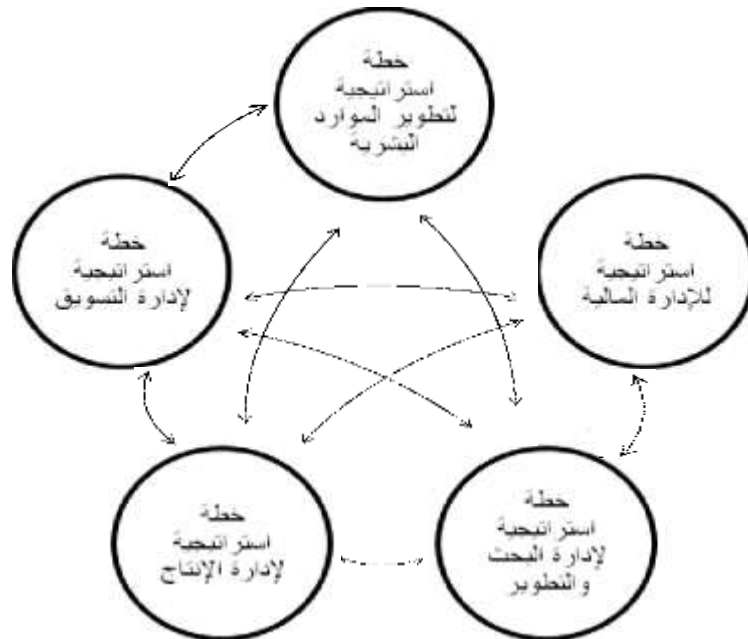


شكل (٢ . ٥) أصحاب المصالح في المنظمة

يعكس بيان القيم مجموعة المعايير القياسات الجماعية المنتظرة السلوكية كل شخص في المنظمة، وكذلك التوقعات عن كيفية عمل وإدارة مجموع الناس المرتبطة بالمنظمة. إن تقريراً جيداً يكون مصمماً ببحث يعزز الثقة، والعدالة، والدعم والأمانة والاستقامة. التي تتوقف عليها معظم علامات التعامل.

□ **الأهداف:** هي الحصيلة النوعية التي يجب الوصول إليها. وعليه فإن الأهداف يجب أن تكون مفهومة وواضحة وذات معنى بالنسبة للناس الذين سيتقاسمون مهمة تحقيقها بما في ذلك أولئك الذين سوف يديرون مختلف العمليات لتحقيقها. وعليه فإن الأهداف يجب أن تحقق مجموعة من الخصائص التي تلخصها العبارة "SMART" التي تعني أنها: نوعية (Specifics)، يمكن قياسها (mesurables)، ذات فعل موجه (Action oriented)، قابلة للتنفيذ (Realistics)، وتلتزم بالوقت (Time - bound) (١٦).

□ **صياغة الخطة الاستراتيجية:** وهي مرحلة تقنية ذات أبعاد كمية واقعية للأهداف والموارد، وذلك بالتدرج من القاعدة إلى الأعلى، أو زمنياً من قصير إلى متوسط فطويل الأجل؛ أو قطاعياً من نشاط اتفاقي معين إلى عدة أنشطة؛ أو إقليمياً من موقع إلى منطقة وانتهاءً بإقليم؛ حتى بلوغ المجال المستهدف من التخطيط الإستراتيجي. وقد يصار إلى التحول من مهمة استراتيجية إلى مجموعة من الخطط لوظائف المنظمة (الشكل ٢ . ٦)، ومن ثم تقييم الجدوى الاقتصادية لمشروعات الخطط الاستراتيجية والوقوف على الربحية والمخاطر المحتملة. مع الأخذ بالحسبان الإطار الفلسفي والفكري والثقافي لعملية التخطيط، وتقرير مسؤولية التنفيذ والمتابعة والتقويم. وبهذا تكتمل صياغة الخطة.



شكل (٢ . ٦) . تنسيق خطط استراتيجية وظائف المنظمة

□ **التنفيذ والمتابعة والتقويم:** التنفيذ هو تحويل التخطيط إلى حقيقة واقعية، أما المتابعة فهي تحقق التأكد من الحفاظ على موارد المنظمة واستثمارها بالشكل الأمثل، بينما يقع على عاتق التقويم سلامة تنفيذ الخطة وصولاً إلى هدفها الإستراتيجي^(١٧)

٢ . ٥ . بيئات التخطيط الإستراتيجي:

في أي تخطيط إستراتيجي للمنظمة تريد البقاء والإستمرار والتطور لابد من الاهتمام بالبيئة كمحور رئيسي، إلى جانب تميز الإنتاج وتدني كلفة المنتج، ومعدل النمو، وغيرها من العلاقات الهيكلية المؤثرة. ويميز في معاملات البيئة المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي: **البيئة الداخلية، البيئة المحيطة، البيئة الخارجية**

□ **البيئة الخارجية:** تكمن البيئة الخارجية للمنظمة في الشروط التي تؤثر على التغيرات الخارجية لصناعتها أو خدماتها، بشكل خاص تلك التي تؤثر في شدة التنافس. عموماً فإن الشروط الخارجية تتغير بشكل مستمر يتطلب من المنظمة مراقبة ومراجعة خططها الاستراتيجية بشكل مستمر ودائم لتحسين إدارة التهديدات الطارئة، ولتكون قادرة على استثمار الفرص المفيدة، لاسيما وأن كثيراً من التغيرات صعبة التحديد ونتائجها تكون غير محسوبة وغير معلومة. وبهذا الصدد هناك أربعة أساليب للتفكير بالبيئة الخارجية (الشكل ٢ . ٧).

المجال مفتوح ومستكشف

خطط بديلة	فحص دقيق
الحساسية لإمكانات الإطار المتغير	لتحديد التغيرات في البيئة بشكل مبكر
تنبؤ	مراقبة
لقياس أثر إسقاطات النتائج الممكنة	لاكتشاف المسار والتغير مع الأحداث المتوقعة

المجال محدود وموجه

شكل (٢ . ٧) تحليل مؤثرات البيئة الخارجية

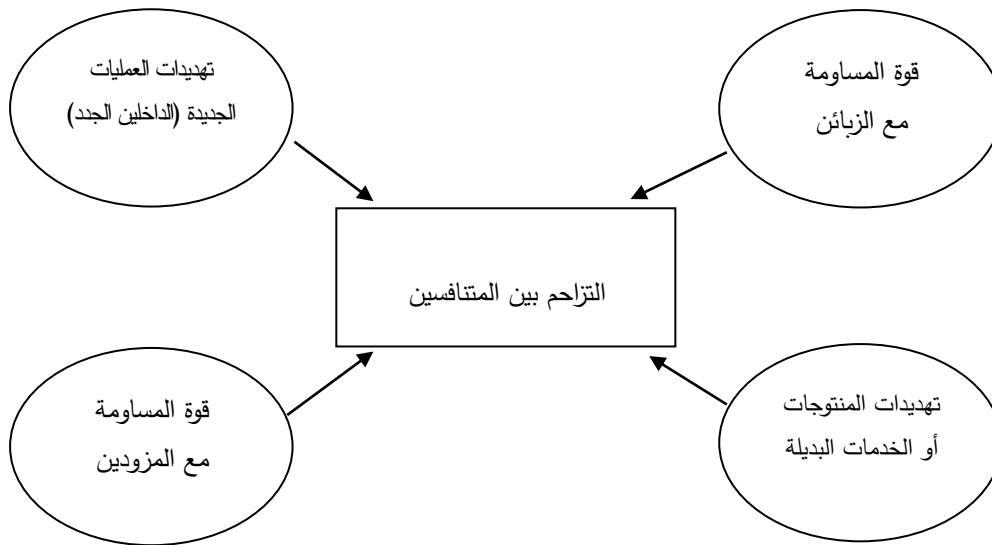
تتضمن البيئة الخارجية مجموعة من المعاملات تحدد بالإطار "PESTEL" المكون من الأحرف الأولى لمجموعة المعاملات المؤثرة في البيئة الخارجية وهي: السياسة Political ، الاقتصاد Economic ، الشروط الإجتماعية Social ، التكنولوجيا Technology ، الشروط البيئية Environmental ، والشروط القانونية Legal. وقد ورد في بعض الأدبيات المجال "PESTING" الذي يشمل إضافة إلى السياسة، الاقتصاد،

الاجتماعية، التكنولوجيا. والشروط المؤسسية Institation، والطبيعة Natural، وشروط العولمة Globolization.

من المهم في الشروط الخارجية إدارة المخاطر والأحداث الخارجية التي من شأنها أن تعيق بجدية تحقيق المنظمة لأهدافها. وهو أمر محوري لكل المنظمة لتحقيق خطتها الاستراتيجية^(١٨). يقترح شارمان وسميث^(١٩) أن مثل هذه التهديدات يمكن أن تكتسب الملامح التالية: الأخطار النوعية الخاصة بالمنظمة وأخطار البيئة، الأخطار المرتبطة بالأهداف، التهديدات المتعلقة بثقافة المنظمة، التهديدات المرتبطة بمختلف مستويات التخطيط الإستراتيجي، التهديدات المرتبطة بالالتزامات، ومختلف المعايير المعتمدة لمراجعة التهديدات وتحليلها.

كما يهم هنا أيضاً التوقف عند مفهوم الدورة الصناعية (بالمقابل مع دورة حياة الخدمة، انظر ١ . ٤)، التي تتكون من مراحل خمس هي: البداية، النمو، الاهتزاز (التزعزع) من الخارج، النضج، الشيخوخة (الهرم)، والتأكيد على التنافسية لعدم إعطاء التزعزع الفرصة للإطاحة بوجود المنظمة، وبالمقابل العمل على إطالة مرحلة النضج التي تعكس ازدهار المنظمة ونموها، وتأخير حالة الشيخوخة التي تعني استنزاف المنظمة واستهلاكها.

ومن أجل تحقيق التنافسية وإطالة النضج وتأخير الشيخوخة يقترح بورتر إطاره المعروف بالقوى الخمس للتنافسية والربحية الشكل (٢ . ٨)^(٢٠)، الذي يعتبر مركز هذه القوى هو شدة التنافسية بين المزاحمين المتواجدين، ويرتبط ذلك بكل من قوة المساومة مع الزبائن، وقوة المساومة مع المزودين، وتهديدات دخول منتجات أو خدمات جديدة، وتهديدات الداخلين الجدد أو العمليات الجديدة.

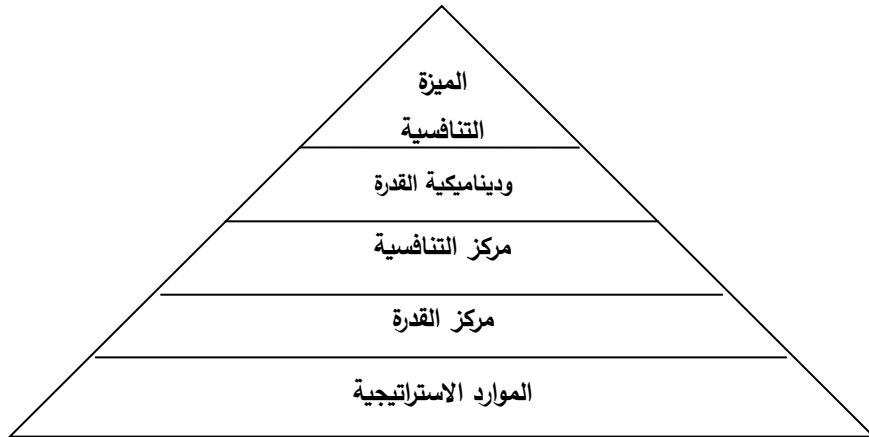


شكل (٢ . ٨) . قوى بورتر الخمس للمنافسة والربحية

□ **البيئة الداخلية:** تتمحور شروط البيئة الداخلية حول نقاط القوة (Shengths)، ونقاط الضعف (Weaknesse)، والفرص المتاحة (Oppertunities)، والمخاطر المحيطة (Threats)، المعبر عنها بالمجال "SWOT"، المكون من الحروف الأولى لهذه الشروط، التي تكمن فيما يلي:

- وظائف المنشأة التي تقوم على إدارة متطورة للموارد البشرية، إدارة حالية حديثة، إدارة متقدمة للإنتاج، وإدارة مرنة للتسويق؛
- مدخلات أولية ومدخلات وسيطة من المواد والسلع والتوليفات؛
- بنى تحتية عصرية حديثة؛
- اعتماد برامج تدريبية وتعليمية لغرض توسيع القاعدة الثقافية وتعميق الخبرات؛
- إيلاء التطوير والتكنولوجيا أهمية كبرى؛
- تحقيق التفاعل بين التنظيم والقيادة بما يضمن حل كل تعارض قد يواجه التنسيق والتنظيم.

□ **البيئة المحيطة:** وهي تشمل أصحاب المصالح والإطار المحيط بالمنظمة وهم: المجهزون، المشترون، المنافسون، الإدارة، مجموعة المساهمين والسندات والمنظمات الائتمانية، النقابات والاتحادات، الإعلام، البحوث العلمية وبراءات الاختراع، وكامل المجتمع المحيط. ويخلص الشكل (٢ . ٩)، مكونات بناء واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة التي تقوم على الموارد والقدرة التنافسية والديناميكية.



شكل (٢ . ٩) . مقومات الميزة التنافسية

٢ . ٦ . مستويات التخطيط الإستراتيجي وتطويرة:

يتم التخطيط على عدة مستويات متدرجة تشمل:

- التخطيط على مستوى العمليات الأحادية
- التخطيط على مستوى المنظمة.

• التخطيط الإجمالي.

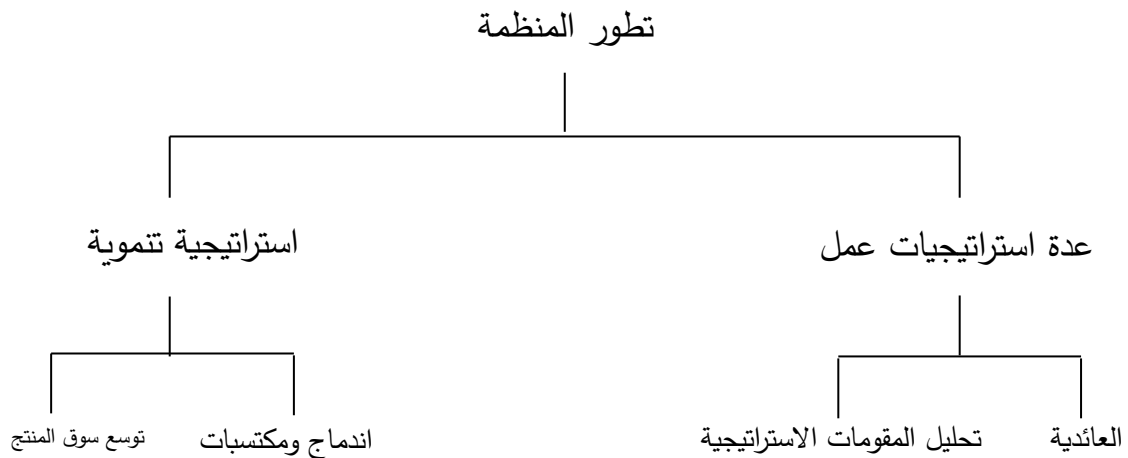
□ **التخطيط على مستوى العمليات:** يتمثل باختيار المقاربة التي يجب اعتمادها للوصول إلى الميزة التنافسية يجب أن تكون الاستراتيجية شاملة، وطبقاً لبورتر (٢١) فإن هذه الاستراتيجية تشتمل على أربعة عناصر (الشكل ٢ . ١٠)، تسعيرة قيادية تتطلب بالضرورة سعراً منخفضاً للوحدة المنتجة؛ تمايز تصنيفي لنوع واحد بنوعية متميزة! ثم سعر مركز لجزء من التصنيع ومتمايز.

الميزة التنافسية

	تمايز	التكلفة الأدنى
هدف واسع	تمايزية	تسعيرة قيادية
مجال تنافسي	تمايزية موجهة	تسعيرة موجهة
هدف ضيق		

شكل (٢ . ١٠). عناصر الاستراتيجية الشاملة الأربعة

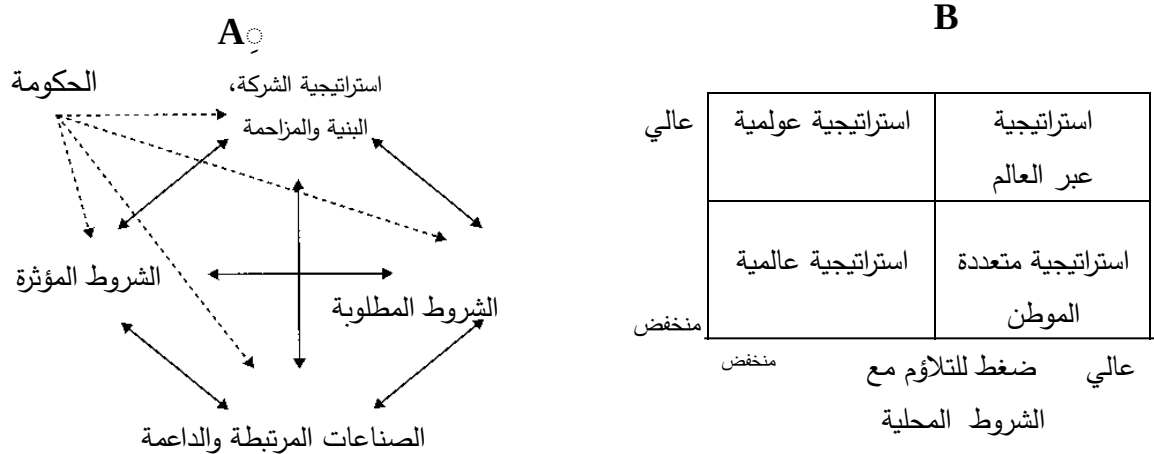
□ **التخطيط على مستوى المنظمة:** يهتم بمجموعة أعمال أو وحدات عمل تعمل أو تختص في عدة أصناف أو تجمع بينها ليتحقق لها التطور كما هو موضح في الشكل (٢ . ١١). يتضمن ذلك تغلغل المادة المنتج في السوق، وتصور السوق، وتتطور المنتج وتنوعه.



شكل (٢ . ١١). إستراتيجيتا التطور المنظماتي الأكثر انتشاراً

□ **التخطيط الإجمالي:** ويشمل خطة المنظمة لإدارة عملياتها عبر العالم. إنها العولمة التي غيرت المفاهيم وحولت العالم إلى وحدة أصغر مرتبطة بعضها مع بعض (٢٣، ٢٢). يتوقف ذلك على مجموعة من الشروط بدءاً بدعم الحكومات لتحقيق استراتيجية وبيئة المنظمة، الشروط المؤثرة، الشروط المطلوبة، وصولاً إلى الصناعات المرتبطة والداعمة لها (الشكل ١٢ . ٢ A) ويتحقق ذلك من خلال استراتيجيات أربعة هي: الاستراتيجية العولمية، الاستراتيجية الدولية، الاستراتيجية عبر الدول، الاستراتيجية متعددة الموطن (٢٤) (الشكل ١٢ . ٢ B).

ولكي تستمر المنظمة في تحقيق أهدافها فلا بد لها من تطوير إستراتيجيتها وتجري تغييرات للمستقبل، تتعلق بالبيئة، والتنظيم والثقافة على المستوى القصير كجزء من تنفيذ الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل بما في ذلك العمليات وإدارة العمليات المتقاطعة (٢٥، ٢٦).



شكل (١٢ . ٢) رؤية بورتر للحصول على الميزة التنافسية (A) والاستراتيجيات الأربع للأسواق العالمية (B).

٢ . ٧ . استراتيجية إدارة جودة الخدمة المصرفية:

قدمنا في الفقرات السابقة مفهوماً متكاملًا للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الخدمات، وأكدنا على دور جودة الخدمة وحسن إدارتها لكي تستمر المنظمة وتتطور عبر تأمين حصة في السوق لها، وربحية عالية تتجسد في تزايد زبائنهم وولائهم وارتباطهم بها. ومع أن الخدمة المصرفية تخضع لهذه الخصائص العامة لإدارة جودة الخدمة، إلا أنها تتمتع بخصوصية تميزها عن غيرها من الخدمات هي التركيز على جودة تقديم الخدمات أكثر من تركيزها على الخدمة ذاتها، لأن هذه الخدمات متوافرة ومنتشرة في جميع المصارف، فهي إذاً تختلف عن بعضها في كيفية ونوعية تقديم هذه الخدمات.

وعليه فالمصارف الناجحة هي التي تتضمن استراتيجياتها أهدافاً تركز على توقعات ورغبات العملاء بما يضمن تحقيق هدف هؤلاء العملاء وإشباع رغباتهم مما يعمق ارتباط هؤلاء العملاء بالمصرف وانتماءهم إليه. وهكذا فالمصارف الناجحة والأكثر قدرة على التنافسية هي التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء مصرفي متميز معتمدة قاعدة معلوماتية متقدمة، وكوادر مؤهلة تتمتع بمهارات مميزة في التعامل مع العملاء، وقادرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية المتطورة. ويلعب في هذا المجال العامل الشخصي المستند إلى ثقافة مصرفية متميزة.

من خلال ما تقدم فإن استراتيجيات إدارة الخدمة المصرفية يجب أن تؤكد على الأمور التالية (٢٧، ٢٨):

■ **الأداء:** لأنه آني فيجب أن يعكس خبرة ولباقة وسرعة مع توخي عدم الوقوع في الأخطاء وذلك لأن الخدمة المصرفية، هي خدمة آنية لا تخزن ولا تنتج وإنما تبدأ مع وصول الزبون؛ لأن هذه الخدمة هي حصيلة خبرة وثقافة معرفية، ولا يمكن الحكم عليها، بسبب عدم ملموسيتها بمعايير مطلقة وثابتة؛ ولا يمكن إعادة الانتفاع بها وتستهلك آنياً ولا يمكن بعد القيام بها، تحسينها أو سحبها، وتعتمد كثيراً على التفاعل البشري بين مقدم الخدمة والعميل، وبالتالي فإن ضمانات الجودة يجب أن تتوفر قبل لحظة إنتاج الخدمة.

■ **الجودة:** وهي مرتبطة بمقدمي الخدمة أكثر من ارتباطها بنوعية الخدمة لأن الزبون يبني تعامله مع المصرف على الانطباع الذي يمتلكه عن المصرف من خلال التعامل الذي يلقاه من موظفي المصرف. فالشعور بالإلفة والأمان والثقة واللباقة هي خصائص تعكس مرونة وثقافة أثناء التعامل مع الزبون. ومن المهم أن يشعر الزبون بأن موظف المصرف يملك خبرة ليستطيع التكيف بسرعة مع رغبات الزبون. وأخيراً يلعب تسليم الخدمة دوراً هاماً في جودة إدارة الخدمة المصرفية.

■ **التطوير المستمر:** إن الخدمة المصرفية تخضع وبشكل مستمر لتنافسية متعاضمة سواء من حيث التطوير في تقنيات وأداء ووسائل الإدارة والتسويق، أو من حيث ظهور منافسين جدد. ومن هنا يتوجب على المنظمات المصرفية التطوير المستمر سواء من حيث تقديم خدمات جديدة أو من حيث إشباع رغبات الزبائن مما يضمن إطالة عمر النضج في دورة حياة الخدمة واستبعاد قدوم مرحلة التدهور ومن ثم التوقف. على أنه يجب أن يؤخذ بالحسبان أن عمليات التطوير هذه والدخول في أسواق جديدة، واقتراح خدمات جديدة محفوفة بالمخاطر إلا إذا غير موظف المصرف مفاهيمه وسائر حركية التطور فكراً وعملاً.

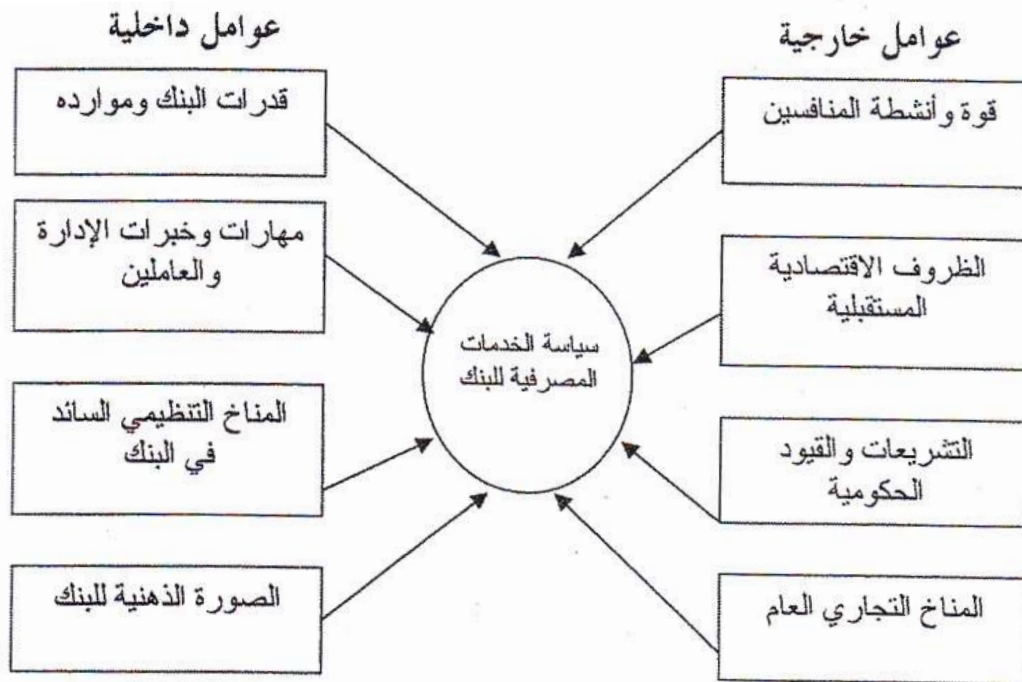
■ **التنافسية:** وهي حصيلة كل هذه المعايير التي يجب أن تتضمنها أية استراتيجية ترتبط بالخدمات المصرفية. وهذه التنافسية تقوم على: التطوير المستمر سواء من

حيث ابتكار خدمات جديدة؛ أو من حيث تطوير الخدمات القديمة؛ والتوجه حسب رغبات العملاء وإشباع أذواقهم. ويلعب في هذا المجال خلق علاقات طويلة تضمن استمرار المنظمة وذلك على مستويات مختلفة تتوافق مع رغبات وأذواق مختلف مستويات المواطن.

□ **الرقابة والتخطيط:** تستدعي الرقابة تنفيذ الاستراتيجية حسب ما هو مرسوم لها على المدى القصير، والمتوسط، والطويل. أما التخطيط فهو تصحيح ما يمكن أن يكون من انحراف عن هذه الخطة، وعليه فالرقابة والتخطيط عملا متلازمان ومتكاملان.

□ **المزيج التسويقي:** وهو مجموعة الإجراءات والوسائل التي يتخذها المصرف لإقناع العملاء بشراء الخدمة، وتطوير هذه الخدمة ليبقى العميل ملتصقاً بالمنظمة ويؤكد انتماءه لها. ويفترض أن يراعي المزيج التسويقي جودة الخدمة، والتكلفة المقبولة، والتوزيع السريع، ووسائل حديثة في الترويج (٢٩، ٣٠).

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على استراتيجية وإدارة الخدمات المصرفية إلى مؤثرات خارجية وداخلية حسب الشكل (٢ . ١٣) (٣١، ٢٣)



شكل (٢ . ١٣) المؤثرات الداخلية والخارجية على استراتيجية إدارة الخدمات المصرفية

هوامش الفصل التمهيدي

- ١ . صقر، عمر رعد (٢٠٠١): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص ١٠٠ . ٥ .
- ٢ . عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠١): العولمة واقتصاديات المصارف. الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ص ص ٣٦ . ٣٨ .
- ٣ - Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons (٢٠٠٨): service management for competitive advantage, Mc Craw – Hill, Inc . singaphore . p. 1.
- ٤ . عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). دار وائل، عمان، ص ص ١١ . ١٨ .
- ٥ . المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات. دار الشروق، عمان، ص ص ٢٣ . ٢٥ .
- 6 – Evans, James R. and W. M. Lindsay (2008) : The management and control of quality (7 th. ed.)Thomson, south – western, Australia. pp. 10 – 53
- ٧ . الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، ص ص ٥٧ . ٦٣ .
- ٨ . الخضير، محسن أحمد (١٩٩٦) : التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الغات، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٢١٣ .
- ٩ . الجريري، صالح (٢٠٠٦): أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- ١٠ . خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢): إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن، ص ١٤ .
- ١١ . عبد المجيد، مازن (١٩٩٩): أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد ٦٥، العدد ٤، ص ٢١٧ . ٢١٨ .
- ١٢ - Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) : Quality plailning and analysis: from product development through use. (3 edit.) Mc. Grow – Hill, Inc, sngaphore. pp. 3 – 4.
- ١٣ – Crosby P.B (1992): Quality is free: The art of making quality certain. New York. Signet books. In Mahfouz (2009): p. 19.
- ١٤ – Chorn, N.H. (1991) : Total quality management: Panacia orpilfall. Interatinal of physical distrilbution and logistic management Vol. 21, No 8, pp 31 – 35.
- ١٥ – Logothetis, N. (1992) : Management for Total quality, U.K: Practic Hall Ltd. P. 1.
- ١٦ - Evaness James R. and William M. Lindsay (2008): op.cite, pp. 153 – 176.
- ١٧ . الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص ٥٦ .
- ١٨ . رمضان، زياد ومحفوظ، جودة (١٩٩٦) : إدارة المصارف . دار المسيرة، عمان. ص ص ٢ . ٥ .
- ١٩ - Rose ,P.S (2002): Comercial Bank management. Mc. Grow – Hill. companie Inc ° th. ed. Boston. P. 4.

- ٢٠ . عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٠): المصارف الشاملة: عملياتها وإدارتها. الدار الجامعية الإسكندرية، ص ٨٥.
- ٢١ . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢): نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر .
- ٢٢ - Molyneux, ph. and N. Shamrouk (1999) : Finacial innovation, John wiley and sons, Chichester .pp. 36 – 39.
- ٢٣ – Jones, R.D.(1998): The new management accounting system at Honeywell`s Micro Switch Division. In Christopher, W.F.(ed.),New Management Accounting ,Crisp Publications ,pp.1-17.
- ٢٤ - Green J. and T. Jones (1981): Strategic development as a means of organizational change: Four cases histories, Long Range Plaining,P.58.
- ٢٥ - Jones R.D.(1998): op, cite, pp.1-17.
- ٢٦ – Saunders, A. (1994): Financial institutions management: A modern perspective Richard D. Irwin, Inc.p. 214.
- ٢٧ . أوهيبة، جمال بشير، (٢٠٠٥): استراتيجية الجودة التنافسية. Jamaloheba @yohoo. Com ص ١٠.
- ٢٨ . عبد الرحمن، بن عنتر، (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة. مجلة الباحث، العدد ٦ ، ص ص ١٧٥ . ١٨٣.
- ٢٩ . مكاوي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. أطروحة دكتوراه، غير منشورة أكاديمية السادات، القاهرة.
- ٣٠ . بريش، عبد القادر، (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣. ص ص ٢٥١ . ٢٧٤.
- ٣١ . الجريري، صالح (٢٠٠٦): مصدر سبق ذكره.
- ٣٢ . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢): مصدر سبق ذكره، ص ٦٢.
- ٣٣ . توماس، بوول (١٩٩٥): إدارة الجودة الشاملة كقيمة تنافسية . مراجعة ودراسة تجريبية _؟

هوامش الفصل الأول

- ١ - مارتين، هانس بيتر، وهارالد، شومان (١٩٩٨) : فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، ترجمة عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة، العدد ٢٣٨، الكويت ص ٢٩ .
- ٢ - المحياوي، قاسم نايف علوان (٢٠٠٦): مصدر سبق ذكره، ص ٢٣.
- ٣ - جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩): إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. دار وائل، عمان، ص ١٩ . ٢٠.
- ٤ - Juran, J. M and F. M. Gryna (1993) : op, cite, pp. 3 – 4.
- ٥ - الجري، صالح (٢٠٠٦): مصدر سبق ذكره.
- 6 - Rosenberg Jarred (1996): Five myths about costumer satisfaction Quality. Progress 29, n. 12, pp. 57 – 60.
- 7 - Bank, Johon (1992): The essence of total Quality management. Prentice International, Ltd. UK, p. 80.
- ٨ - زين الدين، فريد (١٩٩٧): الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة. مجلة الإدارة، المجلد الثالث، العدد الأول ص ١٥.
- ٩ - عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مصدر سبق ذكره، ص ص ١٧ . ١٨.
- ١٠ - الخضير، محسن أحمد (١٩٩٦): مصدر سبق ذكره، ص ٢١٣ .
- ١١ - صقر، عمر (٢٠٠١): العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٥.
- ١٢ - مركز البحوث العالمية والمصرفية (٢٠٠١): إدارة الجودة الشاملة في المصارف. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. المجلد التاسع، العدد الثالث، ص ٤١.
- ١٣ - الصرن، رعد (٢٠٠٥): طريقة جديدة لدراسة جودة الخدمات في القطاع المصرفي. دراسة ميدانية مقارنة بين بعض المصارف السورية والأردنية. أطروحة دكتوراة، جامعة دمشق . سورية، ص ٤٢٨.
- ١٤ - Foster, S. Thomas (2004) : Managing Quality. An integrative approach. interational Edition, 518 p.
- ١٥ - Fisher, Barry (1996) : Installing implement the document at loughbragh university, UK, p. 5.
- 16 - Kwan, Paule (1996): Application of total Quality management in education Retrospect and prospect. The interational journal of education management. Vol 10, n.5. pp. 25 – 32.
- 17 - خضير، كاظم حمود (٢٠٠٢): إدارة الجودة وخدمة الزبون، دار المسيرة للنشر. عمان. الأردن، ص ١٤.
- ١٨ - قاسم، نايف علوان (٢٠٠٥): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ . ٢٠٠٠ دار الثقافة للنشر والتوزيع . عمان، ص ص ١٣ . ١٨ .
- ١٩ - عبد المجيد، مازن (١٩٩٩): أساسيات ومعايير الجودة. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد ٦٥، العدد ٤ ، ص ص ٢١٧ . ٢١٨.
- 20 – Garvin David (1988): Manegement Quality: The Strategic and competitive review. P. 18

- 21 – Feigenbaum, A.(1991): Total Quality Control. New York. Mc. Grow – Hill. P. 7.
- ٢٢ . محمد عبد الفتاح، الصيرفي (٢٠٠٣): الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص ٢٠٦ . ٢٠٧.
- ٢٣ . عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مصدر سبق ذكره، ص ٢١.
- 24 – Deming, E. (1986): Quality management. The Strategic and Competitine Edg. Free Press, Ny. pp. 6 – 14.
- 25 - Juran, J. M. and F. M. Gryna (1993) : op, cite, pp. 3 – 4.
- 26 – Crosby, P.B. (1992) : op, cite, p. 19.
- 27 . جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩): مصدر سبق ذكره ، ص ص ١٩ . ٢٠.
- ٢٨ - Chorn N.H. (1991) op, cite, pp 31 – 35.
- 29 - Garvin David (1988): op. cite, P. 18
- 30 – Feigenbaum A.(1991): op. cite, P. 7.
- 31 - Logothetis N (1992) op. cite, P. 1.
- 32 - Evaness James R. and William M. Lindsay (2008): op. cite, pp. 153 – 176.
- 33 – Norman R. (1984): Service management strategy and Leadership in service Business. Mc, Grow Hill, New York, p. 30.
- 34 – James, p. (1996): Total Quality Management: An introduction text. Perntice Hall Inc. p. 97.
- 35 – Schroeder, R. G. (2010): Operation management 3th , ed, McGraw Hill Inc. Sengapore, p. 134.
- 36 . الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨): مصدر سبق ذكره، ص ص ٥٧ . ٦٣.
- ٣٧ . الحداد، عوض بدير (١٩٩٩): مصدر سبق ذكره ص ٥٦.
- ٣٨ - Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1985: A conceptual model of service Quality and its Implications for feutuer resareh, Journal of Marketing, pp40 – 50.
- 39 . العجارمة، تيسير (٢٠٠٥) : التسويق المصرفي. دار الحامد، عمان. ص ٣٣٣.
- ٤٠ – Saunders, A. (1994): op. cite, p. 214.
- 41 . رمضان، زياد ومحفوظ :جودة (١٩٩٦): مصدر سبق ذكره، ص ٣.
- ٤٢ - Rose ,P.S. (2002) : comercial Bank management. Mc. Grow – Hill. companie Inc ° th. ed. Boston, P. 4.
- ٤٣ . عبد الحميد، عبد المطلب (٢٠٠٠): مصدر سبق ذكره، ص ٣٦.
- ٤٤ . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢): مصدر سبق ذكره، ص ٦٢.
- 45 – Kotler, P. & G. Armstrong, (2009): Principles of marketing services. Edition prentice Hall; P. 66.
- ٤٦ . الخضري، محسن أحمد (١٩٨٢): مصدر سبق ذكره، ص ص ٢١ . ٢٦.
- 47 - Molyneux, ph. and N. Shamrouk (1999): op. cite, pp. 36 – 39.

هوامش الفصل الرابع

- 1 - Ichikawa, K. (1985): Guide to Quality control, Asia productivity organization,Tokyo,Japan,pp.275-276.
- 2 - Domingo, R.T. (1997): Implementing total quality in Banking, RTD onlin.com, p.1.
- 3 - Madura, J. (2003): Financial marketing and institutions,(6th ed.),South Western,Ohio,pp.568-570.
- 4 - Garvin, D. (Fall1984): What does product quality really mean? Sloan Management Review, pp.25-43.
- 5 - King, C.(1987):A framework for a service quality assurance system, Quality progress20,9,pp.27-32.
- 6 - Ferdows, K. and A. Demeyer (1990): Lasting improvement in manufacturing performance: In Search of a new Theory, Journal of Operations Management9, 2,pp.168-184.
- 7 - Gryna, F.M.Chua,R.C.H. and J.A. DeFeo (2007): Juran`s quality planning and analysis,5th ed.,pp.44-47.
- 8 - Miller, L.M. (1984): American spirit: Visions of a new corporate Culture, William Morrow, New York. In: Juran`squality planning, p.268.
- ٩ - عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩):مصدر سبق ذكره، ص ص :٨٤-٨٧.
- 10 - Miletich, S.L.(1997):Seven Cultural dimensions of an organization ,Florida Sterling Quality Conference, Orlando, FL. In: Juran`s quality planning, p.268.
- 11 - Cameron K. and W, Sine (1999):A framework for organizational quality culture, Quality Management Journal,Vol.6,no4,pp.7-25.
- 12 - Gryna, F.M.Chua,R.C.H. and J.A. DeFeo (2007): Op. Cite, p.268.
- 13 - Barnes, S.(2002): Knowledge management systems: Theory and practice, Thomson Learning,pp.20-23.
- ١٤ - الضمور، هاني حامد (٢٠٠٨):مصدر سبق ذكره، ص ص :٤٧٤-٤٧٨.
- 15 - Gronroos, C. (1994): A service quality Model and its marketing implications , European Journal of Marketing ,18(4),pp.36-45.
- ١٦ - الخضيرى، محسن احمد (١٩٩٩):مصدر سبق ذكره، ص ص :٢٢٢-٢٢٨.
- ١٧ - بالمر،أديان (٢٠٠٣): مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: دعبول محمد زاهر وأيوب محمد،سلسلة الرضا للمعلومات(٢١٤)، دار الرضا للنشر، دمشق ص ص :٣٠-٣٢.
- 18 - Reichheld, F. and E.Sasser (1990): Zero defections: Quality Comes to Service, Harvard Business Review , pp.105-113.
- 19 - Heskett, J.L. et al. (1989) :Putting the service-profit Chain to Work, Harvard Business Review,pp.164-174.
- 20 - Evans James R. and William M. Lindsay (1999) : Op. cite, pp.179-181.

- 21- Bascom,W.O.(1997):Bank management and supervision in developing financial markets, Macmillan Press LTD, New Delhi.,London,pp.3-5.
- 22 - Senge, P. (1992): Building Learning organizations, Journal for Quality and Participation, pp.30-38.
- 23- Malsbury, I.A. (1999): Audits that make a difference, Annual Quality Congress Proceeding, ASQ, Milwaukee, pp.559-563.
- 24 - Foster, T. S.(2004):Op.Cite,p.440.
- 25 - June P. (1998): Readers views: Training needs, Nation`s Business, p.66.
- 26 - Daniel, H. P. (2003): Out of the box, Fast Company,pp.104-106
- 27 – Kotler, P. & Armstrong, G. (1996) op. cite, P. 66.
- 28 . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢): مصدر سبق ذكره ص. ٦٢.
- 29 – Katz G. M and Charles M.P. (2004): Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe' s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc. p. 3.
- 30 – Headly D.E and CHoi B. (1992) : Achieving service quality through Gap analysis and a basic statistical approach. Journal of service marketing winter. P. 5 – 14.
- 31 – Katz G. M and Charles M.P. (2004): op. cite, p. 3.
- 32 . الحدّاد، عوض بدير (١٩٩٩): مصدر سبق ذكره، ص ٣٦٦
- 33 . مصطفى أحمد سيد (٢٠٠٤): مصدر سبق ذكره ص ١٤٨
- 34 . مصطفى أحمد سيد (٢٠٠٤): مصدر سبق ذكره ص ١٤٨.

هوامش الفصل الثاني

- 1 - Chandler A. D. Jr.(1965):Strategy and Structure.MIT Press,P.13.
- 2 - Ansoff, H.I. (1965):Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion .London, Pelican edition ,pp.7, 33,106.
- ٣ - Witcher B.J. and V. S. Chau (2010): Strategic management: principles and practice. South-Western, Cengage Learning.pp.6-13, 30-33, 60-61, 88-103....
- ٤ . معروف، هوشيار (٢٠٠٩) : التخطيط الإستراتيجي. دار وائل، عمان. ص ص ٢٥ . ٢٧٥.
- ٥ - Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of strategic planning. London, Prentice Hall, p. 333.
- 6 – plunkett, JJ, and B. Dale , (1988): A. review of the Literature on Quality – Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 4, pp. 247 - 257
- 7 – Carson, J.K. (1986): Quality Costing, A practical Approach, International Journal of Quality and Reliability Management 3, 1. pp. 45 – 65.
- 8 – Foster ,S. (1996): An Examination of the Relationship between Conformance and Quality Related Costs, International Journal of Quality and Reliability Management 13, 4. pp. 50 – 63.
- 9 – Hill, T. (1994): Manufacturing Strategy (Home wood, IL: Irwin).
- 10 – Prahalad,C. and G.Hamel, (1990): The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, pp. 79 – 91.
- ١١ - Giuliani R.W. and K.Kurson (2002): Leadership,London:Little,Brown,P.317-319.
- 12 – Stogdill, R. (1948): Personal Factors Associated with Leadership. Journal of Applied Psychology, 25, pp. 35 – 71.
- ١٣ - Foster Thomas. S. (2004): Managing Quality. An integrative approach. international Edition p.107.
- 14 - Barney J.B. and W.S. Hesterly (2006): Strategic management and comparative advantage.Pearson prentice Hall,P.23-24.
- 15 – Narasimhan, R, Ghosh, S. and D. Mendez, (1993): A Dynamic Model of Product Quality and Pricing Decision on Sales Response Decision Sciences pp. 893 – 908.
- 16 – Foster, S. T. and Adam, E.E. (1996): Examining the Impact of Speed of Quality Improvement on Quality – Related Costs, Decision Sciences 27, 4 , pp. 623 – 646.
- 17 – Berger Ch. and al. (1993) : Kanon’s methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4, pp. 3 – 36.
- 18 . عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٩): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. (وجهة نظر). طبعة ثانية، دار وائل، عمان .الأردن، ص ص ٢٤٥ . ٢٦٧.

- ١٩ – Davido W.H (1989) : Total Customer service, Happer and Row, New York.
- ٢٠ . عبد الحميد، طلعت أسعد (١٩٩٣): كيف تجذب عميلاً دائماً: فن البيع المتميز. القاهرة، مكتبة عين شمس، ص ص ٢٩٤ . ٢٩٥ .
- ٢١ . جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩) : إدارة الجودة الشاملة. مفاهيم وتطبيقات. ط ٤ ، دار وائل، عمان، ص ص ٥١ . ٨١ .
- ٢٢ - Foster Thomas. S (2004) :op. cite, p.518.
- ٢٣ – Fraterman E. (2004): Six Principles of loyalty . [http: // WWW. Customer Focus consulting. Com](http://WWW.CustomerFocusconsulting.Com). P. 1.
- ٢٤ . معلا، ناجي (١٩٩٤): أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المالية المصرفية. عمان، الأردن. ص. ١٨ .
- ٢٥ – Bergman Bo. and K. Bengt (1994) : Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden. p. 98.
- ٢٦ – Tschohi J. (2004) : Service culture, [http: // WWW. Costumer locus consulting. Com](http://WWW.Costumerlocusconsulting.Com). pp. 3 – 4.
- 27 . إتكسون، فيليب (١٩٩٦) : التغيير الثقافي الأساسي الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة. الجزء الأول. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك). القاهرة. ص. ١٤١ .
- 28 – Treasury Board of Canada Secretaria (1995) : Quality service standards.
- 29 – Garvin D.A (1984) : What dose Product Quality really mean? Sloan management reviw 26, no 1, pp. 25 – 43.
- 30 – Rosenberg, J. (1996): Five myths about customer satisfaction, Quality progress 29, n. 12, pp. 57 – 60..
- 31 – Johnston R. (1995) : The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5.p. 53.
- 32 – Luane K. (1990) : Designing a customer satisfaction measurement program. Bank Marketing p. 29.
- 33 – Garvin David (1988): op . cite, P. 18
- 34 – Evans James R. and William M. Lindsay (1999) : The management and control of quality (7 th. ed.). Thomson, south western Canada, pp. 153 – 176.
- 35 – Goodman J. and S. Newman (2003) : Understanding customer Behavior and complaints, Quality progress, January, pp. 47 – 56.
- 36 – Goodman G,O’ Brim P. and E.Segal (2000): Tarning CFOS Into quality champions – Show Link to enhanced revenue and Higher margins. Quality progress. 33, no 3. pp. 47 – 56.
- 37 – Cochrane (2004) : Leveraging customer complaints into customer loyalty Quality digest, December, pp. 26 – 29.
- 38 – Sandelands E. (1994) : Making complaints pay: effective complaints management is extremely important for overall customer satisfaction. International Journal of Bank marketing, Vol 1, 12, no5, pp. 26 – 27..

- 39 – Hanifin W.J (2004): Loyalty marketing: The Heart Beat of E- ERA Business in financial services, the colloque Group, the direct marketing association, Frequency marketing Inc, February 4. P. 2.
- 40 – Katz G. M and M.P. Charles (2004) : Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe' s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc. p. 3.
- 41 – Vincent K. Omachonu, and Joel E, Ross (2004) : Principles of Total Quality (3 rd. ed.) CRC Press. LLC, U.S. pp. 121 – 134.
- 42 - Sandelands E. (1994): op. cite, pp. 26 – 27..
- 43 - Bergman Bo. and Bengt K. (1994): op. cite pp. 291, 330.
- 44 . فريد، زين الدين (١٩٩٦) : إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية . القاهرة. ص. ٢٦.
- 45 - Berrey L.L. and A. Parasurman (1993) : Building a new academic field. the case of service marketing. P. 13.
- 46 - Harrison T. (2001) : Financial services marketing. Pearson education, London UK. pp. 96 – 97.
- 47 - Kotler, Ph. and K. K. Lane (2005): Marketing management, 12th ed. Prentice Hall.
- 48 - Kotler, Ph. and G. Armstrong, (2005) : Principles of marketing, 11th ed.
- 49 . أبو تايه، صباح محمد (٢٠٠٨) : التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. ص ص ٦٧ . ٩١.
- ٥٠ . الحداد، عوض بدير (٢٠٠١): مصدر سبق ذكره ص. ١٦٨.

هوامش الفصل الثالث

- 1 – Berger Ch. and al. (1993) : Kanon's methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4, p. 3 – 36.
- ٢ . الحداد، عوض بدير (٢٠٠١): تسويق الخدمات المصرفية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ص ٥٦
- 3 – WEF (World Economic Forum 1998, and Several Years): The Global Competitiveness Report. Switzerland, HIID/WEF. P. 59.
- 4 – Porter, M. (1990) : The competitive advantage of nation. Harvard Business review, pp.73 -93.
- 5 – Hickman, B. G. (1992): International productivity and Competitiveness. Oxford university Press.
- 6 – Oughton, C. (1997): Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444), pp. 1484 – 1485.
- ٧ . وديع، محمد عدنان (٢٠٠١): مصدر سبق ذكره، ص ص ١٧ . ٢٤ .
- ٨ . بريش، عبد القادر (٢٠١٠): جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد ٣. ص ص ٢٥١ . ٢٧٤ .
- 9 – Scott, B. R. & G. C. Lodge (1985): Us Competitiveness: in the world economy. Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2001), p. 19.
- 10 – Hickman, B. G.(1992): op. cite.
- 11 – Boldin, M. D.(1998 – 1999): A critique of the Traditional Composite Index Methodology, journal of Economic and Social Measurement 25, pp. 119 - 140 .
- 12 – Phillips, K. R. (1998 -1999): The composite Index of Leading economic Indicators: A Comparison of approaches, Journal of economic and social Measurement 25, pp. 141 – 162.
- 13 – Buckley, P. J. Pass, C. L. & . K. Prescottt (1998): Measures of international Competitiveness: A critical survey, journal of marketing Management 4, No.2. pp. 175 – 200.
- 14 – Oral & Chabchoub (1997): An estimation Model for Replicating the Ranking of the world competitiveness report international, journal of Forecasting 13 (4) Dec. pp.527 - 577.
- 15 – Lall, S. (2001): Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . Sep. pp.1501 - 1525.
- ١٦ . وديع، محمد عدنان (٢٠٠١): مصدر سبق ذكره، ص ص ٧ . ٢٤ .
- ١٧ – Havrylyshyn O & , P. Kunzel (1997): Intra – industry trade of Arab countries: An indicator of Potential Competitiveness, Washington IMF . In Wadie (2001), p. 19.

- ١٨ – Limam, E. & A.Abdalla (1998): Inter – Arab Trade and the Potential success of AFTA. Kuwait: Arab Planning institute working paper series API/WPS.9806 .
- ١٩ – Porter M. (1999 – 2010) : Porter`s five forces – A model for industry analysis. Quick MBA/Strategy, 11 p.
- 20 – WEF (World Economic Forum1998): op. cite,. P. 59.
- 21 . مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤): إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية. مجلة آفاق اقتصادية، المجلد ٢٥ ، عدد ٩٧، ص. ١٤٨.
- 22 – Kotler, P. & G. Armstrong, (1996) op. cite, P. 66.
- 23 . عبد الرويسي، محمد حمد (٢٠٠٢) : نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر. أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس . مصر . ص. ٦٢.
- 24 . الخضيرى، محسن أحمد (١٩٨٢): التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، مكتبة الإنجلو المصرية. ص ص ٢١ . ٢٦.
- 25 . الحداد، عوض بدير (١٩٩٩) : مصدر سبق ذكره، ص ٣٣٦.
- 26 . العلاق، بشير ومحمود، أحمد (٢٠٠٢): استخدام نموذج الفجوات لتغيير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا الزبون. دار الوراق . عمان. ص ص ٣١ . ٣٢.
- 27 - Parasurman A, Zeithmal V. and L. Berry (1988) : A multiple – Item Scale for Measuring Customer Perceptions of service Quality a, Journal of Relating, pp 12 -40
- 28 . مكايي، أحمد محمد أبو بكر، (٢٠٠١): أثر جودة الخدمة المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على المصارف المصرية. رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات، مصر .
- 29 – Berger ch. and al. (1993) : Kanon`s methods for understanding customer – defined quality. Center for quality management Journal. Vol 4, pp. 3 – 36.
- 30 – Porter, M. (1990) : The competitive advantage of nation. Harvard Business review, pp.73 -93.
- 31 – Porter M. (1999 – 2010): op. cite, 11 p.
- 32 . وديع، محمد عدنان (٢٠٠١): مصدر سبق ذكره، ص ص ٧ . ٢٥ .
- 33 – Oughton, C. (1997): Competitiveness policy in the 90s. the economic journal, 107 (444), pp. 1484 – 1485.
- 34– Lall, S. (2001): Competitiveness indices and Developing countries: An Economic evaluation of the global competitiveness report. World development, vol. 29 No.9 . pp.1501 - 1525.
- 35 – Bergman Bo. and K. Bengt (1994) : Quality From Customer needs to customer satisfaction Mc. Grow – Hill Book Co. Sweden. pp. 291 – 330.
- 36 – Katz G. M and M.P. Charles (2004) : Cleaning up the customer sait – fonction waste dump. Proceeding of the AMS / Asqe` s 8 th customer satisfaction and quality measurement conference, February 4, Applied marketing sciences inc. p. 3.

- 37 . عبد الله، عادل (١٩٩٧): المؤشرات الاقتصادية في التنمية ومؤشرات الدخل والتوزيع والفقر "مسح التطورات في مؤشرات التنمية ونظرياتها: المعهد العربي للتخطيط، دار طلاس، دمشق.
- 38 – IIMD (1997, and several years) , (international institute for Management development) – the world Competitiveness yearbook. Lausanne switzerland.
- 39 – Buckley, P. J. Pass, C. L. & . K. Prescott (1998): Op. cite, pp. 175 – 200.
- ٤٠ – Lall, S. (2001): Op. cite, pp.1501 - 1525.
- ٤١ – Porter M. (1999 – 2010): Op. cite 11 p.
- ٤٢ . أوستن (١٩٩٠) : كما ورد في وديع، محمد عدنان، (٢٠٠١): القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي للتخطيط . الكويت. ص ١٠
- ٤٣ – Mcfatridge, D.G. (1995): La compétitivité: notions et mesures. Ottawa, industries Canada . In Wadie (2003): p. 19.
- ٤٤ – Mcfatridge, D.G. (1995): Op. cite p. 19.
- ٤٥ – Porter M. (1999 – 2010): Op. cite 11 p.
- ٤٦ – Limam, E. & A. Abdalla (1998): op. cite .
- ٤٧ . العلق، بشير ومحمود، أحمد (٢٠٠٢): مصدر سبق ذكره، ص ص ٣١ . ٣٢.
- ٤٨ – Krugman,P. (1994): Competitiveness: a dangerous obsession, foreign affairs, April 1994, pp. 28 - 44.
- ٤٩ – Scott, B. R. & G. C. Lodge (1985): Us Competitiveness: in the world economy. Boston, Harvard Business school Press . In Wadie (2003), p. 19.
- ٥٠ . جودة ، محفوظ احمد (٢٠٠٩): مصدر سبق ذكره، ص ٨١.
- ٥٠ – Berger ch. and al. (1993): Op. cite p. 3 – 36.
- ٥١ – Davido W.H (1989) : Total Customer service, Happer and Row, New York.
- ٥٢ – Berger ch. and al. (1993): Op. cite pp. 3 – 36.
- ٥٣ . شاكر، فؤاد (٢٠٠٢): نحو ميثاق عربي متناغم لأخلاقيات المهنة المصرفية. ندوة سلامة المصارف العربية في إطار مفردات لجنة بازل. اتحاد المصارف العربية ٢١ . ٢٣ كانون أول، دمشق . سورية.
- ٥٤ – Johnston R. (1995) : The determination of service Quality Satisfiers and dissatisfiers. International Journal of service industry management 6, no 5. P. 53.
- ٥٥ – Lynn G.C(1992) : Learning What customer like. Marketing news, March 2, pp CSM1 – CSMM11
- ٥٦ – Cronin J.J and S.A. yaylor (1992) : Measuring service quality: A reexamination and extrusion. Journal of marketing. July, pp 55 – 68.
- ٥٧ – Headly D.E and B.CHoi (1992) : Achieving service quality through Gap analysis and a basic statistical approach. Journal of service marketing winter. pp. 5 – 14.
- ٥٨ .

إهداء

إليهم ، الذين يسكنون قلبي
ويشغلون فكري وعقلي
ويمسكون لؤون حياتي
ويشكلون عالمي
وقصائدي وأغنياتني
وحبيبي!

شكر

ما كنت لأنهي هذه الدراسة، للحصول على درجة الماجستير، لولا أنني أحببت هذا الاختصاص، وأحببت الحياة الجامعية. وهذا بفضل أساتذة أجلاء تتلمذت على أيديهم فأحببت هذا الاختصاص، ولولا زميلات وزملاء كنا نشكل معاً عائلة رغم أنها لم تخلُ من تحسسات وتنافسات هي روح العلم والزمالة. فإليهم جميعاً أساتذة وزميلات وزملاء كل الشكر والإمتنان لما طبعوه في حياتي ونفسي وروحي من إقبال ورغبة وسعادة.

هذا العمل لم يكن لينجز لولا تفهم الإدارات الجامعية، كلية الاقتصاد، وجامعة دمشق، التي لم تتردد بتزويدي بكل ما يلزم من تسهيلات ومراسلات، فلها شكري واعترافي الكبيرين. أتوجه بالشكر والاعتراف لكل من أستاذي المشرف الدكتور بسام التزه، الذي تفضل بقبوله الإشراف على رسالتي، وبذل جهداً كبيراً في تعليمي أصول البحث ومنهجيته، ولتعامله معي بكل ودٍ ورحابة صدر. وأستاذي المشرف المشارك، الدكتور رعد الصرن، الذي قبل المشاركة بالإشراف، وكان له الدور الكبير في اختيار هذا الموضوع الهام، ولم يبخل عليّ بخبرته وتوجيهاته القيمة، بشكلٍ دائمٍ ومستمر.

أساتذتي، أعضاء اللجنة المحكمة أغنوا البحث بملاحظاتهم القيمة، الصائبة. فلهم شكري العميق وامتناني لهم لما بذلوه من جهد كبير.

وشكري العميق لأساتذتي في كلية الاقتصاد، والباحثين الاجتماعيين في مجال الإحصاء والبحث العلمي المهتمين بالقطاع المصرفي، الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وإبداء آرائهم في تصميم الاستبيان حتى أخذ شكله النهائي.

لم يكن بالإمكان إنجاز الجزء العملي من هذه الدراسة لولا مساهمة المصارف العامة والخاصة في دمشق، وبالأخص: مصرف توفير البريد، المصرف التجاري السوري، مصرف التسليف الشعبي، المصرف العقاري، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، البنك العربي، مصرف بيمو السعودي الفرنسي، وبنك عودة، الذين استقبلوني، وسهلوا عملي، وقاموا بتوزيع الاستبيان بأنفسهم، فلهم مني جميعاً مدراء، وإداريين، وعاملين، وزبائن، شكري العميق.

وشكري موصولاً لجميع من ساهم في هذه الدراسة بأي شكلٍ كان، وفي أي مكان كان، فهم كثر ولا أريد أن أنسى أحدهم البتة.

محتويات البحث

	□ إهداء
	□ شكر
	□ محتويات البحث
	□ ملخص
	□ Summary
١	فصل تمهيدي: الإطار العام للبحث
٢	١. مقدمة.
٣	٢. مشكلة البحث.
٣	٣. أهمية البحث.
٤	٤. أهداف البحث.
٤	٥. متغيرات البحث.
٤	٦. فرضيات البحث.
٥	٧. المصطلحات العلمية المستخدمة في الدراسة.
٦	٨. المجتمع الإحصائي والعينة.
٦	٩. منهج البحث.
٦	١٠. أساليب جمع البيانات.
٧	١١. أسلوب اختبار البيانات وتحليلها.
٧	١٢. حدود البحث.
٧	١٣. صعوبات البحث.
٧	١٤. الدراسات السابقة.
١٠	١٥. الشكل العام لخطة البحث.
١١	مراجع الفصل التمهيدي
١٣	الجزء الأول: القسم النظري
١٤	الفصل الأول: جودة الخدمة وأهميتها
١٥	١. ١ مقدمة
١٥	١. ٢ مفهوم الجودة وتطوره

٢٠	٣ . ١ مفهوم الخدمة وجودتها ومعاييرها
٢٠	١ . ٣ . ١ مفهوم الخدمة
٢٢	٢ . ٣ . ١ جودة الخدمة
٢٢	٣ . ٣ . ١ معايير جودة الخدمة
٢٣	٤ . ١ الخدمة المصرفية وجودتها
٢٥	٥ . ١ قياس جودة الخدمة المصرفية
٢٩	خلاصة
٣٠	مراجع الفصل الأول
٣٢	الفصل الثاني: إستراتيجية إدارة جودة الخدمة المصرفية
٣٣	١ . ٢ مقدمة
٣٣	٢ . ٢ مفاهيم
٣٤	٣ . ٢ الجودة كإستراتيجية
٣٥	٤ . ٢ عمليات إستراتيجية الجودة
٣٦	٥ . ٢ رضا الزبون كعامل إستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية
٣٧	١ . ٥ . ٢ من هو الزبون وكيفية الإصغاء إليه
٣٨	٢ . ٥ . ٢ رضا الزبون
٤١	٣ . ٥ . ٢ مقومات رضا الزبون
٤٤	٤ . ٥ . ٢ شكاوى الزبون
٤٦	٥ . ٥ . ٢ ولاء الزبون
٤٧	٦ . ٢ مكونات إدارة جودة الخدمة المصرفية كإستراتيجية
٤٨	١ . ٦ . ٢ التفاعلية مع زبائن الخدمة المصرفية
٤٨	٢ . ٦ . ٢ مقومات إدارة جودة الخدمة المصرفية
٤٩	٣ . ٦ . ٢ العوامل المؤثرة على إدارة جودة الخدمة المصرفية
٥١	خلاصة
٥٢	مراجع الفصل الثاني
٥٤	الفصل الثالث: القدرة التنافسية المصرفية وتأثير الجودة عليها
٥٥	١ . ٣ المبحث الأول: القدرة التنافسية المصرفية
٥٥	١ . ١ . ٣ مقدمة
٥٥	٢ . ١ . ٣ مفهوم القدرة التنافسية

٥٧	٣ . ١ . ٣ أنواع التنافسية
٥٨	٣ . ١ . ٤ قياس القدرة التنافسية المصرفية
٥٨	٣ . ١ . ٤ . ١ قياس رضا الزبون
٦١	٣ . ١ . ٤ . ٢ معايير القدرة التنافسية للمصرف
٦٤	المبحث الثاني: تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصارف
٦٤	٣ . ٢ . ١ مقدمة
٦٤	٣ . ٢ . ٢ مرتكزات جودة الخدمة المصرفية
٦٤	٣ . ٢ . ٢ . ١ خصائص الخدمة المصرفية
٦٧	٣ . ٢ . ٢ . ٢ ثقافة الخدمة
٦٧	٣ . ٢ . ٢ . ٣ تقانات الخدمة
٦٨	٣ . ٢ . ٢ . ٤ بيئة الخدمة
٦٨	٣ . ٢ . ٢ . ٥ تصميم الخدمة
٦٩	٣ . ٢ . ٢ . ٦ التدريب
٧٠	٣ . ٢ . ٢ . ٧ تسليم الخدمة
٧١	٣ . ٢ . ٣ بناء القدرة التنافسية للخدمة المصرفية وتمييزها ومؤشراتها
٧١	٣ . ٢ . ٣ . ١ بناء القدرة التنافسية
٧٢	٣ . ٢ . ٣ . ٢ تنمية القدرة التنافسية
٧٢	٣ . ٢ . ٣ . ٣ مؤشرات القدرة التنافسية
٧٣	٣ . ٢ . ٤ مقومات ومظاهر تأثير الجودة على القدرة التنافسية للمصرف
٧٣	٣ . ٢ . ٤ . ١ جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية
٧٤	٣ . ٢ . ٤ . ٢ إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للمصرف
٧٤	٣ . ٢ . ٤ . ٣ السياسات المعتمدة لتحقيق التميز في جودة الخدمة المصرفية
٧٥	٣ . ٢ . ٤ . ٤ مواكبة التقانة الحديثة في العمل المصرفي
٧٥	٣ . ٢ . ٤ . ٥ تنوع الخدمات المصرفية
٧٥	٣ . ٢ . ٤ . ٦ الارتقاء بالموارد البشرية
٧٦	٣ . ٢ . ٤ . ٧ تطوير التسويق المصرفي
٧٦	٣ . ٢ . ٤ . ٨ مواكبة المعايير المصرفية الدولية
٧٨	خلاصة
٧٩	مراجع الفصل الثالث
٨٢	الجزء الثاني: القسم العملي

٨٣	الفصل الرابع: الدراسة العملية
٨٤	١ . ٤ المبحث الأول: تطور القطاع المصرفي في سورية
٨٤	١ . ١ . ٤ مقدمة
٨٤	٢ . ١ . ٤ مكونات النظام المصرفي في سورية والعينة المدروسة
٨٥	٣ . ١ . ٤ لمحة عن المصارف المدروسة
٨٥	١ . ٣ . ١ . ٤ المصارف العامة
٨٨	٢ . ٣ . ١ . ٤ المصارف الخاصة
٩١	٢ . ٤ المبحث الثاني: تحليل البيانات واستخلاص النتائج
٩١	١ . ٢ . ٤ مقدمة
٩١	٢ . ٢ . ٤ أساليب تحليل البيانات
٩١	٣ . ٢ . ٤ مجتمع وعينة الدراسة
٩٣	٤ . ٢ . ٤ أداة الدراسة
٩٤	٥ . ٢ . ٤ جودة البيانات
٩٧	٦ . ٢ . ٤ التحليل الوصفي
١٠١	٧ . ٢ . ٤ تحليل نتائج الدراسة العملية المتعلقة بمتغيرات الدراسة
١٠٤	٨ . ٢ . ٤ اختبار الفرضيات
١٢٣	مراجع الفصل الرابع
١٢٤	النتائج والتوصيات
١٢٤	أولاً: النتائج العامة
١٢٤	أ . النتائج المتعلقة بالمتغيرات
١٢٤	ب . نتائج اختبار الفروض
١٢٥	ثانياً: التوصيات
١٢٥	ثالثاً: آفاق البحث
١٢٥	قائمة المراجع العامة
١٣٤	ملحق I
١٣٨	ملحق II
١٣٩	ملحق III
١٤٨	ملحق IV

ملخص

يهدف البحث إلى إبراز دور جودة الخدمة المصرفية، وحسن إدارتها في زيادة القدرة التنافسية للمصارف العاملة في سورية. تم إلقاء الضوء على الوسائل، والأساليب، والمتغيرات التي تضمن جودة مصرفية عالية، تساهم في تحقيق قدرة تنافسية كبيرة.

طبقت الدراسة العملية على عينة مكونة من (٣٩٠) زبوناً وعاملاً وإدارياً، من ثمانية مصارف، أربعة منها عامة، وأربعة خاصة، في مدينة دمشق. وقادت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وسمحت بتقديم توصيات لتطوير جودة الخدمة المصرفية للمصارف المدروسة، بما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية في السوق السورية.

وتوصلت الباحثة إلى أهم النتائج التالية

- ١ . إن مستوى جودة الخدمات المصرفية في المصارف العاملة في سورية هو مستوى متوسط .
- ٢ . وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية في المصارف العاملة في سورية.
- ٣ . لا تأثير للخصائص الديموغرافية على القدرة التنافسية للمصارف السورية العامة والخاصة.
- ٤ . تتميز المصارف العاملة في سورية بخصائص خدمة مصرفية جيدة، ونظم اتصالات حديثة، تحتاج إلى تدعيمها وتطويرها بشكل دائم ومستمر من خلال خطط إستراتيجية فعالة.
- ٥ . تتميز المصارف السورية العامة بتصميم خدماتها المصرفية المبتكرة وفقاً لرغبا زبائنها وثقافة متنوعة، وبيئة تحقق لها الأمان. بينما تتميز المصارف الخاصة باعتمادها هيكلاً تنظيمياً مرناً، وبخططها الإستراتيجية مما ينعكس إيجابياً على قدرتها التنافسية في السوق السورية.

Summary

This study aims to presents the banking service quality role, and its management, to get a better competitive capacity, of the Syrian banks.

The theoretical part has highlighted on the ways, materials, and variants, to increases the banking service quality, which contribute in the acquisition of the necessary competitive capacity.

The applied part was carried out on a studied sample of (390) customers, personals, and cadres, in (8) Syrian banks, from which (4) publics, and (4) privates in Damascus city. It directs to solutions and suggestions, to make a better banking service quality of the studied banks, and consequently to increases their competitive capacity in the Syrian market.

The most important obtained results are the following:

- 1-The banking service quality is middle.
- 2-There are an indicative statistic relation between the banking service quality and competitive capacity, in the Syrian banks.
- 3-There are no any demographic variants effects on the competitive capacity, in the Syrian banks.
- 4-The Syrian banks have the same banking service properties. They applied a diversity culture and advanced system of communications, Nevertheless they need to develop these properties permanently, through affective strategic planning.
- 5-The Syrian public banks are distinguished by their banking services designm , their diversity culture, and their environment, which provide the security, While the private banks are distinguished by their elastic regime system, their strategic planning, and consequently they have their important part of competitive capacity in the Syrian banking sector market.