

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة امحمد بوقرة بومرداس
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص: إدارة تسويقية
بعنوان:

أثر إدارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية
البنوك - مع الإشارة لحالة الجزائر

تحت إشراف الأستاذ الدكتور
عبد الرحمان بن عنتر

مقدمة من طرف الطالب
عبد الرزاق حميدي

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الله بلوناس
مقررا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد الرحمان بن عنتر
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د منور أوسريير
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د منير نوري
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم أ	د. حامد نور الدين
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	د. حميد قرومي
مدعوا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د عبد المجيد أونيس





كلمة شكر



الحمد لله أولا وقبل كل شيء الذي يمنح بلا حدود، والذي أنعم علينا نعمًا لا تعد ولا تحصى. وبعد أتقدم بشكري وتقديري لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وخاصة:

🌟 الوالدين الكريمين الذان لولاهما بعد الله سبحانه وتعالى لما وصلت إلى هذه الدرجة.

🌟 الأستاذ القدير الذي كان ولا يزال ينير دربنا بالعلم، بالمعلومة، بالنصيحة، بكل ما فيه الخير والصلاح للوطن، من كان لنا قدوة في أخلاقه، وعلمه، وتواضعه، وحكمته، الأستاذ الدكتور **عبد الرحمان بن عنتر** حفظه الله ووفقه وسدد خطاه لكل خير.

🌟 إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين يشرفني أن أستفيد من خبراتهم وزادهم المعرفي، من خلال نصائحهم وملاحظاتهم القيمة.

🌟 عائلتي الكريمة، من أصغر فرد إلى أكبره، زملائي وكل من يحب لنا الخير، وعلى رأسهم الأخ الحبيب قرين بوزيد رحمة الله عليه.

🌟 أخي الحبيب محمد عبد الباسط عبد الصمد الذي غادرنا ونحن غير مصدقين، وكل أصدقائه ومن أحبه بصدق.

🌟 عمو رشيد، عمو محمد، عمو إبراهيم، الدكتور الطيب داودي الطيب، والدكتور حامد نور الدين وفقهم الله وسدد خطاهما.

🌟 إلى كل من يسعى لطلب العلم بكل إخلاص، هادفا لإفادة نفسه، وطنه وأمتة دون غرور ولا أنانية.

🌟 إلى كل من علمنا ولو كلمة واحدة، إلى كل أساتذتنا من المستوى الابتدائي إلى المستوى الجامعي.

🌟 إلى كافة العاملين بمكتبتي جامعتي بومرداس والبويرة.

🌟 إلى الجزائر الغالية، وأرواح الشهداء الأبرار الذين لولاهم لما زلنا نعيش على فتات الاستعمار.



عبد الرزاق





إهداء



إلى كل من أحبنا، أو دعمنا ولو بكلمة صادقة، إلى:

✚ والدي الحبيين و هما شمس حياتي وأشعة آمالي و ينبوع سعادتي وهنائي من ذاقا آلام الحياة وشقاء العيش لأجلي بارك الله في عمريهما وحفظهما من كل سوء.

✚ البروفيسور عبد الرحمان بن عنتر الذي اعتبره بحق قدوة في الأخلاق والصدق والانضباط حفظه الله وسدد خطاه.

✚ روح جدي وجدتي الحبيين الذين أخذت منهما معنى الإخلاص والمحبة الصادقة، رحمهما الله وجعل مثواهما الجنة.

✚ جدائي الغاليان حفظهما الله وأطال في عمريهما.

✚ الغالي الحبيب، الصادق الذي واجه المرض بصبر وإيمان، أخي الأحب لي من نفسي الذي مرغما تركني وأنا غير مصدق، محمد عبد الباسط عبد الصمد رحمة الله عليه وكل من أحبه بإخلاص خاصة، فتحي، محمد، بوعلام، سفيان، سيد علي، أحمد، عز الدين.

✚ الشبل الصغير عبد الرحيم حفظه الله لي ووقفه لما فيه الخير والسداد.

✚ شريكة حياتي التي قاسمتني الحياة وأعانتني على هذا العمل، وفقها الله وسدد خطاها.

✚ أخواتي الغاليات، من كن لي دوما سندا وعونا، من أرى فيهن الحنان والوفاء والأمل.

✚ الحلوة الأمورة خولة، والأميرة الغالية سارة، نونو الصغير الكبير، الجدة الرائعة أم الخير، وردة البيت، الإعلامية المتميزة، مرآة البيت.

✚ الكتكوتة الحلوة، أمورة البيت إبنتي الغالية سراء.

✚ عمي ساعد وعائلته الكريمة، حفظهم الله ورعاهم.

✚ الأخت مالية التي لم نرى منها إلا الخير والابتسامة، وفقها الله لكل خير.

✚ إلى أحب الناس لنا عمو رشيد، عمو محمد وعمو إبراهيم والأختين نصيرة ووسيلة.

✚ كل زملائي في العمل والدراسة وطلبتي الأعزاء، ولكل من أحبنا

بصدق.

عبد الرزاق





فهرس

المحتويات



فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر.
	اهداء.
	فهرس المحتويات.
	فهرس الاشكال و الجداول والملاحق.
أ	المقدمة العامة.
11	الفصل الأول الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.
11	تمهيد.
12	المبحث الاول مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
12	المطلب الاول التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.
15	المطلب الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة.
24	المطلب الثالث أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.
35	المبحث الثاني تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
35	المطلب الاول متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
41	المطلب الثاني مزايا، مستويات و مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
47	المطلب الثالث ادوات إدارة الجودة الشاملة .
57	المبحث الثالث الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.
57	المطلب الاول ماهية الإيزو.
61	المطلب الثاني مجموعة معايير الإيزو.
73	المطلب الثالث علاقة الإيزو بادارة الجودة الشاملة.
77	خلاصة الفصل الاول.

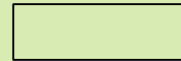
78	التنافسية والمفاهيم المتعلقة بها .	الفصل الثاني
78		تمهيد.
79	عموميات حول المنافسة.	المبحث الأول
79	ماهية المنافسة.	المطلب الأول:
84	مبادئ المنافسة وأثارها.	المطلب الثاني
89	أنواع المنافسة.	المطلب الثالث
95	العوامل المؤثرة على شدة المنافسة.	المطلب الرابع
103	مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.	المبحث الثاني
103	ماهية الميزة التنافسية.	المطلب الأول
107	انواع، مصادر ومحددات الميزة التنافسية .	المطلب الثاني
115	تنمية وتطوير الميزة التنافسية.	المطلب الثالث
120	الإطار المفاهيمي للتنافسية والدور الحكومي الداعم لها.	المبحث الثالث
120	ماهية التنافسية.	المطلب الأول
129	أنواع التنافسية، متركزاتها والدور الحكومي الداعم لها.	المطلب الثاني
138	مؤشرات قياس التنافسية.	المطلب الثالث
146		خلاصة الفصل الثاني.
147	الخدمات البنكية في ظل التسويق المعاصر.	الفصل الثالث
147		تمهيد
148	مفاهيم عامة عن التسويق.	المبحث الأول
148	ماهية التسويق.	المطلب الأول
157	إدارة ومنافع التسويق.	المطلب الثاني
166	الاستراتيجيات التسويقية.	المطلب الثالث
177	لخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها.	المبحث الثاني
177	ماهية الخدمات.	المطلب الأول

181	تصنيف الخدمات وأسباب تأخر الاهتمام بها.	المطلب الثاني
186	مفهوم الخدمة البنكية والعوامل المساعدة على نموها.	المطلب الثالث
199	المفهوم الحديث للتسويق البنكي .	المبحث الثالث
199	تطور مفهوم التسويق البنكي.	المطلب الأول
202	خصائص، أهداف ووظائف التسويق البنكي.	المطلب الثاني
208	البيئة التسويقية للبنوك .	المطلب الثالث
213	خلاصة الفصل الثالث.	
214	جودة الخدمات البنكية المدركة من قبل العملاء كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.	الفصل الرابع
214	تمهيد	
215	قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.	المبحث الأول
215	مفهوم جودة الخدمات البنكية.	المطلب الأول
217	أبعاد جودة الخدمة.	المطلب الثاني
222	قياس جودة الخدمة البنكية.	المطلب الثالث
229	جودة خدمة العملاء.	المبحث الثاني
229	سلوك العملاء و أهمية دراسته .	المطلب الاول
235	رضا وولاء العملاء.	المطلب الثاني
245	تحقيق الجودة في خدمة العملاء.	المطلب الثالث
250	تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.	المبحث الثالث
250	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك.	المطلب الأول
261	إمكانية تطوير تنافسية البنوك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.	المطلب الثاني
271	أساليب ومدخل تحسين جودة الخدمة البنكية.	المطلب الثالث
275	خلاصة الفصل الرابع.	

276	الفصل الخامس سبل تطوير تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.	
276	تمهيد.	
277	إضاءات حول النظام البنكي الجزائري.	المبحث الأول
277	معالم النظام البنكي في الجزائر المستقلة.	المطلب الأول
280	إصلاحات النظام البنكي الجزائري.	المطلب الثاني
295	الاتجاهات الحديثة في مجال العمل البنكي.	المطلب الثالث
301	واقع التنافسية بالجزائر و الجهود المبذولة للاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.	المبحث الثاني
301	وضعية الجزائر التنافسية.	المطلب الأول
313	معوقات التنافسية الجزائرية وسياسات تطويرها.	المطلب الثاني
324	المجهودات الجزائرية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	المطلب الثالث
328	تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.	المبحث الثالث
328	واقع التنافسية في البنوك الجزائرية.	المطلب الأول
335	ضرورة تحسين تنافسية البنوك الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.	المطلب الثاني
340	عقبات ومتطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية.	المطلب الثالث
356	خلاصة الفصل الخامس.	
357	الخاتمة العامة.	
362	قائمة المراجع.	
401	الملاحق.	



فهرس الأشكال والجداول والملاحق



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	مثلث ديمنج لمبادئ تحسين الجودة	01
30	نظرية التفاعل المتسلسل للجودة	02
29	دائرة ديمينج PDCA	03
48	تحليل باريتو للشكاوي المقدمة لأحد الفنادق	04
51	خريطة المراقبة الإحصائية	05
53	مخطط السبب - الاثر لعدم رضا الزبائن عن طول فترة انتظار الخدمة في البنك	06
55	مخططات التبعر	07
62	عائلة المواصفات القياسية الأولية ISO 9000	08
101	نموذج قوى المنافسة الخمس	09
108	انواع الميزة التنافسية حسب BARNEY	10
109	دورة حياة الميزة التنافسية	11
114	مواصفات الموارد القادرة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية	12
115	مراحل تطور الميزة التنافسية	13

133	مثلث التنافسية	14
134	مكعب التنافسية	15
139	محاور (مؤشرات) تقرير التنافسية العالمي وتصنيفها حسب المجموعات	16
141	مؤشر جاهزية الدول للاستفادة من التكنولوجيا	17
158	منافع التسويق	18
160	المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة التسويق	19
161	المرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة التسويق	20
161	المرحلة الثالثة من مراحل تطور إدارة التسويق	21
162	المرحلة الرابعة من مراحل تطور إدارة التسويق	22
162	المرحلة الخامسة من مراحل تطور إدارة التسويق	23
163	عناصر المزيج التسويقي	24
167	عوامل نجاح الإستراتيجية	25
169	أنواع الاستراتيجيات الدفاعية	26
171	أنواع الاستراتيجيات الهجومية	27
173	الاستراتيجيات التسويقية التنافسية	28
184	أنواع الخدمات حسب اعتماديتها	29
189	مفهوم الخدمة البنكية المدعمة والخدمة الجوهرية	30
190	بعض آثار عدم قابلية فصل الخدمات البنكية	31

191	بعض آثار لا مادية الخدمة البنكية	32
195	التصور الهيكلي القديم و الجديد	33
216	الجودة الشاملة للخدمة البنكية	34
218	أبعاد جودة الخدمة	35
221	لوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية	36
224	نموذج فجوة جودة الخدمة	37
240	دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)	38
241	محددات ادراكات الزبون لجودة الخدمة	39
244	أثر الرضا في الولاء بالتعلق	40
244	الأثر السلوكي للرضا	41
258	أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين	42
260	إدارة الجودة الشاملة وتنمية وعي وأخلاقيات الأفراد	43
265	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف	44
268	أثر الجودة على ربحية البنك	45
282	هيكل النظام البنكي الجزائري إلى غاية إصلاح 1971	46
284	الهيكل التنظيمي للنظام البنكي والمالي الجزائري إلى غاية 1986	47
285	نظام تمويل المؤسسات الاقتصادية قبل 1990	48
294	الجهاز البنكي الجزائري إلى غاية 2004	49

304	الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية نسبة للناتج الإجمالي العربي	50
305	الدين الخارجي للدول العربية نسبة للناتج المحلي الإجمالي	51
305	عجز أو فائض الدول العربية نسبة للناتج المحلي الإجمالي	52
308	الملامح العامة ومؤشر تنافسية الجزائر سنة 2012	53
312	موازن التنافسية للدول العربية	54
344	اتجاه الهيكل التنظيمي التقليدي والموجه للزبون	55
345	نقائص وجود جو تسويقي مناسب بالبنوك الجزائرية	56
349	المهارات والمعارف المطلوب توافرها في مجال تكنولوجيا المعلومات	57
353	الوظائف البنكية المطلوب استحداثها بالبنوك الجزائرية	

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	ثلاثية جوران لادارة الجودة	01
48	الشكاوي المقدمة لأحد الفنادق	02
56	تحليل اشكال العيوب عن طريق قائمة الفحص	03
65	محتويات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000	04
76	الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو	05
81	الفروق الجوهرية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة	06
94	اشكال ومواقف السوق ذات الارتباط بالمنافسة	07
96	عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة	08
110	الأبعاد المحققة لنطاق التنافس	09
153	مراحل تطور الفكر التسويقي	10
154	المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق	11
180	نقاط الاختلاف الأساسية بين السلع والخدمات	12
197	توسع وظائف التسويق	13
212	العوامل التي تتألف منها البيئة الخارجية الكلية	14

222	الابعاد العشرة لجودة الخدمة	15
225	مزايا وعيوب نموذج الفجوة والنموذج الاتجاهي (الموقفي)	16
227	الأنشطة المرتبطة بتكلفة الجودة	17
262	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	18
270	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية	19
301	مركز الجزائر التنافسي على المستوى العربي وفق تقارير التنافسية العالمية	20
303	مرتبة الجزائر في المحاور الرئيسية في تقرير التنافسية العالمي للعامين 2010-2011 و 2011-2012	21
307	مؤشر التنافسية العربية حسب تقرير 2012	22
310	ميزان التنافسية الجزائرية سنة 2012	23
314	مؤشرات البنية التحتية الأساسية	24
315	ترتيب الدول العربية في المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال 2012	25
316	مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012	26
329	نشاط البنوك الجزائرية في مجال الإقراض	27
330	حصة البنوك العمومية والخاصة من الموارد	28
352	الاستعلام الائتماني في الجزائر وبعض الدول العربية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	29

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
401	مؤشر التنافسية العربية 2006	01
402	مؤشر التنافسية العربية 2012	02
403	الملامح عامة ومؤشر تنافسية الجزائر سنتي 2003 و 2006	03
404	ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2006	04-أ
406	ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2009	04-ب
408	خطوط الهاتف الثابت في الجزائر والدول العربية	05
409	عدد الإصلاحات التي عرفتها الجزائر بين نظيراتها بين الدول العربية سنة 2009-2008	06-أ
410	ترتيب الدول العربية في المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال 2009-2008	06-ب
411	ترتيب الدول العربية في المؤشرات الفرعية العشر للمؤشر المركب "سهولة أداء الأعمال 2011	06-ج
412	ترتيب الدول العربية في مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012	07-أ
412	ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر تسجيل الممتلكات 2012	07-ب
413	ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر إنفاذ العقود 2012	07-ج

413	ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر دفع الضرائب 2012	د-07
414	ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر تسوية حالات الإعسار 2012	هـ-07
414	ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر التجارة عبر الحدود 2012	و-07
415	مؤشر تدخل الحكومة سنة 2009	أ-08
416	مؤشر تدخل الحكومة سنة 2012	ب-08
417	مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات 2012	09
418	مؤشر رأس المال البشري 2009	أ-10
419	مؤشر رأس المال البشري 2012	ب-10



المقدمة

العامّة



المقدمة العامة:

شهد العالم خلال القرن الماضي و بداية القرن الحالي تحديات عالمية واسعة النطاق في ظل عولمة الاقتصاد و ما صاحبها من انتشار واسع في تقنيات المعلومات وشبكة الانترنت فقد اجتاحت موجة تحرير تجارة الخدمات و حقوق الملكية الفكرية وغيرها... و التي تعد بداية النهاية للقيود التي كانت تقف عائقا أمام تحركات السلع والخدمات و رؤوس الأموال و العمالة، وإلى جانب تحرير التجارة العالمية كانت هناك الثورة التكنولوجية و المعلوماتية بكل أبعادها و التحول لآليات السوق الحر و الخصخصة و تحول الاقتصاد العالمي بالفعل إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف ولذلك كان لزاما على مختلف المجتمعات و الدول أن تضع نصب أعينها كافة السبل والأدوات التي تسمح لها بالبقاء في ظل هذا العالم الذي يتسم بالمنافسة الحادة، التغيير السريع والتعقيد الشديد. وتشير معظم دراسات وأبحاث الخبراء في مجال التسويق إلى أن الجودة في ظل هذه التحديات تعد سلاحا تنافسيا متميزا يضم في طياته كل متطلبات التطور و التنمية، لذا أصبحت الجودة تمثل الهاجس الحقيقي لكل مؤسسة اقتصادية ترغب في النهوض و تحقيق المكانة السوقية الملائمة، وتسعى لتحقيق الاستقرار والاستمرار في مجال الأعمال لاسيما وأن المنافسة المحتدمة و العولمة جعلت من المجتمع الإنساني برمته سوقا تكاد تكون واحدة لا تستطيع المؤسسات أن تضمن نموها واستقرارها دون أن تضع الجودة و نوعية الخدمات التي تقدمها محورها الرئيسي في أداء مختلف نشاطاتها.

وفي هذا الإطار شهد القطاع البنكي على المستوى العالمي تنافسا شديدا بسبب ديناميكية الحاجات المالية و الائتمانية للأفراد و نمطية الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك، والتغيير السريع في بيئة التسويق البنكي، خاصة بعد توقيع اتفاقيات تحرير الخدمات المالية و البنكية، فأصبح بإمكان أي بنك في العالم أن يقدم خدماته في أي دولة من الدول الموقعة على هذه الاتفاقية، لذلك ستكون المنافسة محتدمة بين مختلف المؤسسات المالية العالمية و من ضمنها البنوك العربية والجزائرية، وستكون الأفضلية للبنوك التي تمتلك الإمكانيات التي تتيح لها تقديم خدماتها بجودة عالية، وبأسعار مناسبة تمنحها قدرة تنافسية تمكنها من التغلب على الآخرين من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم.

أما فيما يخص المؤسسات الجزائرية عامة كانت أو خاصة فإنها تواجه العديد من المشاكل المعقدة، والتي أصبحت تمثل عائقا أمام تقدمها وتجعل منتجاتها المادية والخدمية غير قادرة على مواجهة المنتجات والخدمات الأجنبية، سواء على المستوى الداخلي، أو الخارجي، الإقليمي أو العالمي، ما نتج عنه تواضع الصادرات الجزائرية لمختلف المنتجات، بل وحتى في تلك التي من المفروض أن تتميز فيها الجزائر بميزة نسبية مقارنة بالدول الأخرى، وفي سبيل حماية نفسها من المنافسة الشديدة كانت المؤسسات الجزائرية تحت الحكومة على حمايتها عن طريق منع

السلع والخدمات المنافسة لمنتجاتها، أو على الأقل التضييق عليها من خلال فرض القيود والرسوم الجمركية، وهذا لأنها تدرك أنها في ظل الإمكانيات المتاحة فلا قبل لها بمنافسة منتجات وخدمات المؤسسات الأجنبية، لتمييزها عنها سعرا وجودة وخدمات، وهو ما قامت به الدولة سابقا، حيث كانت تتبع سياسات حمائية للمنتجات الوطنية، إلا أنه في ظل اتجاه الجزائر نحو الخصخصة، وتوقيع العديد من الاتفاقيات مع الدول العربية، الأوروبية، الأمريكية والآسيوية، إلى جانب السعي المستمر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة **OMC** وما يترتب عنه من شروط وآثار من أهمها تحرير التجارة الخارجية من القيود والعوائق والسماح بحرية الحركة للسلع والخدمات ورؤوس الأموال. فالدولة بدأت برفع يدها عن مختلف المؤسسات، ما يجعل المؤسسات الجزائرية أمام الأمر الواقع، وهو ما يجبرها على الاعتماد على إمكانياتها الذاتية للوقوف في وجه مختلف التحديات.

إن انضمام الجزائر المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة والتي تشمل الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات التي تعنى بالعديد من الخدمات بما فيها الخدمات المالية والبنكية، قد سرع من الاتجاه نحو التحرير المالي، ونظرا لأن البنوك الجزائرية لا تختلف عن غيرها من المؤسسات الصناعية والإنتاجية الجزائرية من حيث تواضع وضعف قدراتها وإمكانياتها اللازمة لمواجهة المنافسة الشرسة الناتجة عن التغييرات المستجدة. فيتحتّم على البنوك الجزائرية أن تدرك أن الاستمرار في ظل هذه الظروف لا يتم إلا من خلال تطوير قدراتها التنافسية خاصة في ظل العولمة المالية بما لها من آثار وتحديات على المنظومة البنكية لأي دولة.

إن حتمية مواكبة النظام البنكي الجزائري لمتطلبات العصر يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، ورغم تعدد العوامل التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تعتمد عليها لتطوير قدراتها التنافسية، إلا أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعد أحد العناصر المهمة التي تميز أي بنك عن غيره من البنوك أو المؤسسات المالية، من خلال تقديم خدمات مميزة تحضى برضا وقبول عملائها، وهو ما يقتضي إدخال الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين استغلال الموارد والإمكانات وتوفير الظروف والثقافة التنظيمية الملائمة لتطوير الوضعية التنافسية للبنوك الجزائرية بما يمكنها من الوقوف وجها لوجه مع البنوك والمؤسسات المالية المنافسة، المحلية منها والعالمية.

إشكالية البحث:

مما سبق يتضح لنا أنه في ظل التطور الذي يشهده القطاع البنكي في الجزائر، وظهور البنوك الخاصة الذي تزامن مع التغييرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها الجزائر، فإن هذا يبرز عددا من التحديات التي تفرض على البنوك في الجزائر القيام بمجهودات كبيرة من حيث تقديم خدمات ذات خصائص ومواصفات عالية الجودة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة، التي يتوقع أن تزيد حدتها يوما بعد يوم. وهذا ما

يضعنا أمام التساؤل الجوهرى التالى: ما مدى قدرة إدارة الجودة الشاملة وحسن تطبيقها فى تطوير تنافسية البنوك الجزائرية ؟

ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية أكثر نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما أهمية عامل الجودة كمدخل لتحسين تنافسية البنوك؟
3. ما مدى اهتمام البنوك الجزائرية بإدارة الجودة الشاملة ؟ وما هو مستوى التطبيق الفعلى لها ؟
4. ما مدى اتخاذ النظام البنكى الجزائري للإجراءات اللازمة لتطوير تنافسيته ؟ وهل هي كافية ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة المبدئية على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1. يعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة لكافة المؤسسات.
2. يفوق مدخل إدارة الجودة الشاملة جميع المدخل ويشملها فى تطوير تنافسية البنوك وحمايتها من المنافسة المتزايدة.
3. توجد ملامح عديدة لاهتمام مسعولي البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة الجودة الشاملة والاستفادة منها فى تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية.
4. عرف النظام البنكى الجزائري إصلاحات جادة بهدف الارتقاء بمستوى البنوك الجزائرية وتطوير قدراتها التنافسية لتكون قادرة على منافسة البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختياري هذا الموضوع يمكن عرضها كما يلي:

1. اسباب موضوعية :

- فشل الكثير من المؤسسات البنكية فى تقديم منتجاتها بشكل يتناسب مع متطلبات العصر.
- الدور الكبير والمتزايد للخدمات البنكية فى تحقيق التنمية الاقتصادية ورفاهية المجتمع.
- تصحيح التفكير السائد والذي مفاده عدم أهمية الجودة فى المؤسسات الخدمية.
- عدم اهتمام أغلب المؤسسات البنكية الجزائرية برغبات عملائها وزبائنهم.
- عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت فى منافسة أكثر شراسة وحدة.
- الدور الكبير الذي لعبته وتلعبه إدارة الجودة الشاملة فى الوصول بالمؤسسات والبنوك فى الدول المتقدمة إلى ما وصلت إليه من مكانة.

2. أسباب ذاتية:

☑ ارتباط هذا الموضوع بالمقاييس التي أدرستها والتي تضم في طياتها تطوير عمل البنوك والارتقاء بجودة الخدمات البنكية.

☑ محاولة إسقاط المفهوم التسويقي على القطاع البنكي.

☑ محاولة ربط هذا الموضوع، بمجال تخصصي الحالي "إدارة تسويقية" ومجال تخصصي السابق "مالية".

📌 أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. عرض وتقديم أهم ملامح المتغيرات الدولية الحاصلة على المستوى المحلي والعالمي والتي أثرت على المؤسسات وأجبرتها على تغيير أساليب إدارتها بما يسمح لها بالتكيف والتأقلم مع هذه الاتجاهات الحديثة.
2. إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات والأفكار والأماكن.
3. معرفة وفهم أهم المدخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك.
4. محاولة إيجاد صلة وثيقة بين تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة وحسن تطبيقها وبين بناء وتعزيز القدرات التنافسية للبنوك بما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو والاستمرار.
5. التعرف على مدى التطبيق الفعلي للتسويق والجودة داخل المؤسسات والبنوك الجزائرية.
6. توضيح أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية.
7. تحسيس البنوك الجزائرية بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية.

📌 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في توضيح كيفية عمل البنوك كغيرها من المؤسسات في بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد، والمنافسة الحرة والتطور المستمر في حاجات ورغبات العملاء. وهو ما يجعل إدارة البنك مجبرة على التفكير في أفضل السبل لمواجهة التحديات المختلفة خاصة من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي رغم قدمه في المؤسسات غير البنكية، إلا أنه حديث الاهتمام به على مستوى المؤسسات البنكية خاصة الجزائرية، التي تواجه ظروفًا صعبة في توفير خدمات بنكية مناسبة ومميزة عن الخدمات التي تقدمها البنوك الأجنبية مما يفرض عليها ضرورة تبني الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، دون إغفال التحديات والمشكلات التي تحول دون تطبيقها على أرض الواقع.

✚ حدود الدراسة:

يمكن توضيح حدود الدراسة من خلال الأبعاد التالية:

1. البعد الموضوعي:

إن حدود الدراسة تتجلى في قدرة البنك على استخدام مختلف المفاهيم المرتبطة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة في الخروج من الوضعية التي تعيشها البنوك في الجزائر، لتكون قادرة على تقديم منتجات أو خدمات بنكية ترقى إلى المستوى المطلوب، من خلال توافر مؤشرات: الربحية، تكلفة الصنع، الحصة السوقية، الانتاجية الكلية للعوامل، بما يؤدي إلى إرضاء عملاء البنك ، وهو ما يسمح بتطوير تنافسية البنوك الجزائرية.

2. البعد الزمني:

- تم تناول واقع النظام البنكي الجزائري والإصلاحات التي عرفها منذ 1843 إلى غاية 2010.
- أما فيما يتعلق بواقع التنافسية بالجزائر ووضعية المنافسة القائمة في البنوك الجزائرية فقد تناولت الدراسة السنوات من 2003 إلى غاية 2012.

✚ منهجية الدراسة:

في سبيل إنجاز هذه الدراسة والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وحتى تكون منهجية البحث متوافقة مع محاور الدراسة تم الاعتماد على عدة مناهج في نفس الوقت، حيث اعتمدت من أجل إعطاء صورة واضحة لكل جانب من جوانب الدراسة وفق الواقع الحقيقي على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على المنهج التحليلي الذي يساعد على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بشكل علمي وموضوعي، وهذا بغية الوصول إلى نتائج منطقية محددة وفق الفرضيات المطروحة.

✚ الأدوات المستعملة في الدراسة:

لإنجاز هذا البحث اعتمدت على الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت جزء أو كل مما تشتمل عليه هذه الدراسة، ومن أهم الأدوات التي اعتمدت عليها نذكر:

1. المراجع والكتب التي صدرت في هذا المجال.
2. النشرات والمجلات العلمية المتخصصة.
3. دوريات ووثائق إخبارية خاصة بالبنوك.
4. مواقع الانترنت.
5. منشورات وتقارير بعض المؤسسات الوطنية العربية والدولية مثل:

⊕ دليل الاستثمار في الجزائر.

⊕ تقارير بنك الجزائر.

⊕ تقارير صندوق النقد العربي.

⊕ تقارير التنافسية العربية.

⊕ التقرير العربي الموحد.

⊕ تقارير التنافسية الدولية التي يصدرها منتدى الاقتصاد العالمي.

⊕ تقارير صندوق النقد الدولي.

⊕ الدراسات السابقة:

رغم أن الاهتمام بجودة الخدمات البنكية يعد موضوعا حديثا نسبيا خاصة في الجزائر، إلا أنني استعنت في بحثي هذا بمجموعة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع من أهمها:

• أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

• البحوث العلمية المتخصصة الجزائرية والأجنبية.

• الملتقيات الوطنية.

1. دراسة عبد السلام أبو قحف في 1999 بعنوان " التنافسية والصراع على القمة " تهدف إلى الإحاطة بمفهوم المنافسة والاعتماد عليها كأحد المداخل الهامة والمتميزة للوصول إلى ما ترغب في تحقيقه كل مؤسسة وهو التربع على القمة من خلال تبني الاستراتيجيات التنافسية، وهذا في ظل المنافسة الشديدة التي قد تصل إلى حرب أسعار بين المتنافسين، ومواجهة وتبادل للنقد عن طريق الإعلانات.

2. دراسة منى طعيمة الجرف في 2002 بعنوان " مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها: مسح مرجعي " وتسعى هذه الدراسة إلى مناقشة الجدل الدائر في الأدبيات والدراسات التطبيقية حول موضوع التنافسية، بدءا بالمفهوم المناسب لهذا المصطلح، وتحديد وحدة التحليل (الدولة، المشروع والمؤسسة) وانتهاء بمناقشة دور السياسات الحكومية في بناء القدرة التنافسية.

3. دراسة بن عنتر عبد الرحمان في 2004 بعنوان " نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية " وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للصناعات التحويلية القائمة ببلادنا.

4. دراسة نوري منير في 2005 بعنوان " التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية(اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) وتهدف هذه الدراسة إلى إيضاح أثر

العولمة الاقتصادية على الاستراتيجيات التسويقية وضرورة دراسة السوق التي تهدف لتحليل الأسواق ذات الميزة التنافسية وتوفير تيار مستمر ومتجدد من كافة المعلومات وبيان كيفية الاستفادة من الفرص المتاحة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة نذكر:

- يعتبر التسويق من أهم الوظائف والأنشطة التي تقوم بها الشركات لضمان نجاحها واستمرارها.
- في ظل العولمة الاقتصادية أصبحت المنافسة الأجنبية تهدد بقاء المؤسسات الوطنية وتغزوها في الأسواق المحلية.

5. دراسة زغدار أحمد في 2005 بعنوان " التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية " والتي تهدف إلى إثبات أن التحالفات الاستراتيجية كشكل من أشكال التعاون التي يمكن أن تقوم ما بين المؤسسات الوطنية والأجنبية، تعتبر من أفضل تلك الأشكال بالنظر للمنافع التي يمكن أن تعود منه.

6. دراسة بومدين يوسف في 2006 بعنوان " دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات بالاقصادية - مع حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات " وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحيوي الذي يلعبه تطبيق نظام إدارة الجودة في منظمات الأعمال انطلاقا من برامج إعادة التأهيل التي باشرت الجزائر في تحسين أداء المنظمات الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:

- تشكل إدارة الجودة الشاملة عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات وتعزيز قدراتها التنافسية في مواجهة المنظمات الأخرى.

- إن مسار الإصلاحات في الجزائر كان تحت ضغط الأزمة الاقتصادية التي عرفت الجزائر وليس لتحسين أداء المنظمات وفق خطة مدروسة.

5. دراسة عبد الواسع عبد الغني سيف قاسم المخلافي في 2006 بعنوان " إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري " وتسعى هذه الدراسة إلى إعطاء أهمية كافية للمضمون الفكري لعناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإيضاح دور إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية اليمينية.

7. دراسة فرحات غول في 2006 بعنوان " مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية " وتهدف هذه الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد لمرحلة المنافسة العالمية، والتعمق في دراسة مفهوم التنافسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- تميز مجال الأعمال بمنافسة عالمية حادة.

- تعتبر التنافسية محصلة لمجموعة من القوى تتكامل فيما بينها لإظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

- يتعين على المؤسسات الراغبة في التنافس على المستوى العالمي أن تتمتع برؤية بعيدة المدى، وأن تعتمد الاستراتيجيات التنافسية كسلاح تنافسي في عصر العولمة.

8. دراسة محمد علي القضاة بعنوان " أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي "

في 2006 وتهدف هذه الدراسة إلى الإسهام في تأطير الاتجاهات التي تبرز الأفاق متصاعدة الأهمية للجودة من منظور استراتيجي، لاسيما من حيث انعكاساتها على تطوير القدرة التنافسية للمنظمات.

9. دراسة حمداوي وسيلة في 2009 بعنوان " الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية" وتهدف هذه الدراسة

إلى الإحاطة بمفاهيم الجودة ومتطلبات تطبيقها بفعالية في المؤسسات المصرفية، وتحليل الجودة كميزة تنافسية في البنوك التجارية.

10. دراسة رامي شمسين في 2009 بعنوان " رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية" والتي تهدف

إلى إبراز أهمية رضا العملاء كأهم مدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات.

11. دراسة عبد السلام عمر الأخضر في 2010 بعنوان " دور المفهوم الحديث للتسويق في تطوير جودة

الخدمات المصرفية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدراك العاملين في المصارف الليبية للمفهوم الحديث للتسويق الحديث، بالإضافة للتعرف على أثر تطبيق المفهوم الحديث للتسويق. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اختلاف إدراك العاملين في المصارف التجارية الليبية باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

- وجود علاقة طردية بين تطبيق المفهوم الحديث للتسويق المصرفي وتطوير جودة الخدمات المصرفية.

- تفوق المصارف الليبية الخاصة عن المصارف العامة من حيث جودة الخدمات المصرفية.

12. دراسة طارق فرج نصر الهيلي في 2011 بعنوان " مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف

الشاملة في المصارف التجارية الليبية" وتهدف هذه الدراسة لتقييم واقع الثقافة التنظيمية السائدة في

المصارف الليبية ومدى اقتناع إدارات المصارف التجارية الليبية وتوضيح أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المصارف.

مساهمة الباحث

قام الباحث بدراسة شاملة لموضوع التنافسية ومختلف المفاهيم المتعلقة بها، خاصة المنافسة والميزة التنافسية، حيث تطرق إلى التنافسية على مستوى القطاع و الدولة، غير أنه ركز على التنافسية على مستوى المؤسسة/ البنك ودور إدارة الجودة الشاملة في تطويرها، وقد جاءت هذه الدراسة لتكون من بين أهم الدراسات التي تركز بشكل مفصل على واقع التنافسية في الجزائر عامة والمصارف الجزائرية بشكل خاص.

وعليه يمكن إنجاز مساهمة هذه الدراسة فيما يلي:

1. توضيح أسس تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والمجهودات الجزائرية في هذا المجال.
2. الإلمام بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالتنافسية، والتفرقة بشكل واضح بين هذه الأخيرة وبين المنافسة والميزة التنافسية.
3. كما استعان الباحث بتقارير التنافسية العربية والدولية وغيرها ليحدد مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها من أجل التغلب على العقبات التي تقف حجر عثرة في وجه تطوير تنافسية البنوك الجزائرية.

تقسيمات الدراسة.

من اجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه اشتملت هذه الدراسة على مقدمة عامة وخمسة فصول.. المقدمة العامة اشتملت على تمهيد للموضوع ثم طرح الإشكالية وإعداد فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية التي توضح الإشكالية ثم قمنا بتحديد أسباب اختيارنا لهذا الموضوع. وبعدها حددنا أهداف الدراسة سواء في الجانب النظري أو الجانب العملي، ثم حددنا أهمية الدراسة، لنتنقل بعدها إلى حدود الدراسة ثم إلى منهجية البحث ومن ثمة الأدوات المستعملة لإنجاز هذه الدراسة ثم انتقلت إلى الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لإدارة الجودة الشاملة.

رغم أن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعود إلى عصور تطور الإدارة منذ الثورة الصناعية إلا أنها لم تلق اهتماما كبيرا كالذي تلقاه في الوقت الحاضر.

ولفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والإحاطة بأهميتها ودورها قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الايزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثاني: التنافسية والمفاهيم المتعلقة بها

لقد أثار موضوع التنافسية جدلاً ونقاشاً واسعاً حول العديد من القضايا مثل: ما المقصود بمصطلح التنافسية، الفرق بينه وبين مفهوم الميزة التنافسية والمنافسة، ما هي محدداتها وغيرها، ولذلك تطرقت في هذا الفصل إلى:

- عموميات حول المنافسة.
- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.
- الإطار المفاهيمي للتنافسية والدور الحكومي الداعم لها.

الفصل الثالث: الخدمات البنكية في ظل التسويق المعاصر.

برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات حثيثة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط البنكي، بحيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك. لذلك ومن أجل الإحاطة بماهية الخدمات البنكية ودور التسويق البنكي تطرقت في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم عامة عن التسويق.
- الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها.
- المفهوم الحديث للتسويق البنكي.

الفصل الرابع: جودة الخدمات البنكية المدركة من قبل العملاء كمدخل لتطوير تنافسية البنوك

تمثل إدارة الجودة الشاملة أهم السبل التي تسمح بتنمية وتطوير تنافسية البنوك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للبنك للعمل وفق ما يحقق رضا العملاء وولائهم للبنك وبالتالي لذلك ومن أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب تطرقت في هذا الفصل إلى:

- قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.
- جودة خدمة العملاء.
- جودة الخدمات البنكية كمدخل لتطوير تنافسية البنوك

الفصل الخامس: سبل تطوير تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة

رغم الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي الجزائري، إلا أن واقع التنافسية بالبنوك الجزائرية لا يزال دون المستوى المرجو وهذا ما يتطلب سرعة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى تستطيع أن تصمد في وجه المنافسة الحادة التي قد تطرأ على النظام البنكي الجزائري في حالة فتح المجال لها ورفع الدولة يدها عن دعم كافة البنوك والمؤسسات المالية، وهذا ما نحاول إيضاحه من خلال هذا الفصل بالتطرق إلى المباحث التالية:

- إضاءات حول النظام البنكي الجزائري.
- واقع التنافسية بالجزائر و الجهود المبذولة للاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير أُنهيته هذه الدراسة بخاتمة عامة تشتمل على أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات

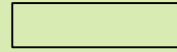
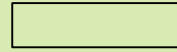
والاقتراحات.



الفصل الأول

الإطار الفكري والنظري لإدارة

الجودة الشاملة



تمهيد

شهد العالم عدة تطورات منذ بداية الثورة الصناعية جعلته يعيش تطورا سريعا في شتى مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... وغيرها، وبفعل هذا التطور استحوذت الجودة على اهتمام العديد من المؤسسات ، صغيرة كانت ام كبيرة ، خدمية أم انتاجية لما لها من أهمية تتزايد يوما بعد يوم باعتبارها مركب النجاح لمواجهة المنافسة الحادة التي تواجهها المنظمة خاصة في السوق العالمية فقدرة هذه المؤسسات على تقديم مستوى جودة عالي يؤثر بشكل كبير على ولاء عملائها والمحافظة عليهم في الحاضر والمستقبل .

ولهذا ظهرت فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي حظيت باهتمام الكثير من المفكرين من أهمهم إدوارد ديمينج، فيليب كروسبي، ارماند فيجينوم، جوزيف جوران، والياباني كاروا إيشيكاوا وغيرهم حيث عملوا على تطوير نظام لإدارة الجودة الشاملة قائم على مبادئ وأسس، وتأكيدا على فائدة هذا النظام فان قائمة اكبر مئة مؤسسة تحتوي على ثلاث وخمسون مؤسسة يابانية تستثمر هذه الفلسفة في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها . إن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو نظام إداري شامل، قائم على اساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شئ داخل المؤسسة ، وهذا باستخدام عدة أدوات تم ابتكارها من قبل عدد من المفكرين كتحليل او مخطط باريتو، مخطط السبب - الأثر لإيشيكاوا... وغيرها.

ونتيجة لنظام إدارة الجودة الشاملة ظهرت المنظمة العالمية للمعايير الـ ISO والتي عملت على وضع معايير ومواصفات محددة، وحتى تستفيد منها المؤسسة بحصولها على هذه شهادة يتوجب عليها تغيير عدة أمور وسياسات. ومن أجل التعرف على أهم أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالإيزو، سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

فرضت التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية على المؤسسات المعاصرة مواجهة تحديات كبيرة تتمثل في ضرورة التحسين المستمر لمنتجاتها- السلع والخدمات- من جهة وتخفيض تكاليفها من جهة ثانية، وذلك سعياً وراء النجاح والاستمرارية في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة في مختلف المجالات.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد تزايد الاهتمام بنظام إدارة الجودة الشاملة كثيراً، ولكن الاهتمام بالجودة لم يكن وليد الساعة بل أنها كانت في القرن الثامن عشر قبل الميلاد عند البابليين في العراق وهذا من خلال الانظمة والقوانين التي سنّها حمورابي، والتي تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة في مصر شاهد على جودة أداء الفراعنة في بناء وصبغ جدران المعابد المصرية، وفي ظل المفهوم الإسلامي للجودة الشاملة نرى أن هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للاخذ بالجودة من خلال اتقان العمل وأن أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 625 هـ بعد أن استمر بناءها ست سنوات.¹ ولقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، إذ كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها كإدوارد ديمينج وجوزيف جوران وغيرهم. والمتبع لمراحل تطور إدارة الجودة الشاملة يرى أنها مرت بالمراحل التالية:

أولاً - مرحلة التفتيش والفحص

يعتبر التفتيش من أول وأقدم نظم مراقبة جودة الإنتاج والعمليات ومقتضاه يقوم مفتشون متخصصون بمراقبة أعمال الجودة من خلال استخدام أجهزة قياس خاصة بذلك ويقصد بعمليات فحص الإنتاج إجراء مقارنات بين مواصفات المنتجات في كل أو بعض مراحل الإنتاج أو مقارنة مواصفات المخرجات النهائية بالمواصفات المقررة سلفاً وتحديد درجة الاختلاف بينها ثم إبلاغها إلى القائمين على إدارة الإنتاج والعمليات بالمنظمة، ويعتمد التفتيش على استخدام أدوات وأجهزة بسيطة لمراقبة أعمال الجودة بينما يعتمد الفحص على استخدام أجهزة أدق ويتم في معامل قياسي كما أنه يتم في معظم المراحل الإنتاجية يعتبر اشمل واعم من عمليات التفتيش، وعلى ضوء ما تقدم فإن الفحص يمكن للقائمين على إدارة المؤسسات من التعرف على ما إذا كانت المنتجات تنتج طبقاً للمواصفات والمعايير المحددة لها وأن العمليات الإنتاجية تسير وفقاً للطريق المرسوم لها، كما أن نسبة العوادم والتالف تأتي في حدود النسب المسموح بها، وبالتالي فإن الهدف الأساسي من عملية الفحص يتمثل في إمداد القائمين على إدارة المؤسسة بمعلومات وافية عن مدى تطابق مواصفات وخصائص المنتج مع المعايير والمواصفات المحددة له سلفاً.²

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم (عمان: دار صفاء، 2007) ص 43.

² احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (مصر: المكتبة العصرية للنشر، 2009) ص ص 17-18.

أي أن هذه المرحلة ليس الهدف منها منع وقوع الأخطاء، بل إن الهدف منها التفتيش على السلع وإكتشاف المعيب منها، وإبعاده، دون معالجة الأسباب.¹

ثانيا- مرحلة ضبط الجودة

ظهرت خلال هذه المرحلة تطبيقات جديدة لضبط الجودة، لضبط الجودة باستخدام الاساليب الإحصائية بالعينات، فخلال الحرب العالمية الثانية تزايد الانتاج ولم يعد الفحص 100% ممكن، لذا أدى إلى إتباع أساليب ضبط الجودة الشاملة بإستخدام العينات. ولقد قدم شيوارت عام 1924 خرائط الضبط والتي لعبت دورا اساسيا في ضبط العملية الانتاجية.²

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة وكما يقول Dale besterfield بأن ضبط الجودة الشاملة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة وبالتالي فان ضبط الجودة الشاملة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة والتأكد من أن الانتاج وما بعد الانتاج متوافق أيضا مع المواصفات.³

وبناء على ذلك فقد إمتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والاداء ، ويمكن القول أن هذه المرحلة إعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة من الفحص فيما يتعلق بتعقيد الاساليب وتطور الانظمة المستخدمة.⁴

ثالثا-مرحلة تأكيد الجودة⁵

تميزت هذه المرحلة بتجاوز مرحلة مراقبة الجودة و أدت إلى ظهور نظرة جديدة فمنذ 1950 شرع في التدرج في تأكيد أو ضمان الجودة، بسبب ما تميزت هذه المرحلة من تحولات كبيرة في العالم من الناحيتين الاقتصادية الصناعية و الاجتماعية، سوء في البيئة الداخلية للمؤسسة أو على مستوى البيئة الخاصة و الكلية للمؤسسة، حيث ارتكزت هذه التحولات حول نقطتين أساسيتين متكاملتين كان لكليهما الأثر على مفهوم الجودة وتطوره .

فالتطور الأول ركز على ضرورة الاهتمام باحتياجات العميل وأولويته والإشراف بالعلاقة بين مورد- زبون خارج و داخل المؤسسة الذي من شأنه تحسين الرضا النهائي للعملاء خارج المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تدرك بوعي كبير ضرورة توثيق هذه العلاقة و البحث دوما في إستعمال الطرق الرياضية السابقة (الطرق الإحصائية قصد التقليل من نسبة الأخطاء، و معرفة حاجيات المستعملين، وتلبيتها و معالجة الشكاوي). وهذا ما أكده yoshio في كتابه حيث يقول : " إن الرضا لدى الزبائن يدل على وجود الثقة في مصداقية المنتج، وهو إحساس بالافتخار أثناء شرائه، و الانتفاع به أثناء استعماله .

¹ محمد بن محمد الحربي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عن الموقع الإلكتروني www.faculty.ksu.edu.sa, consulté le 25-05-2012.

² سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 44.

³ محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة (عمان: دار وائل ، ط2 ، 2006) ص 25.

⁴ نفس المرجع السابق، 26.

⁵ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه(الجزائر :جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير، 2006)ص 82.

أما التطور الثاني فقد ركز على البعد الاقتصادي للجودة " حيث كان معروفا في الصناعة الغربية بان الجودة تكلف غالبا". و أن المنتج الجيد يباع " بسعر مرتفع " لذا حاول Juran إثبات عكس ذلك في 1951، فإعتبر تكاليف الجودة التي يمكن تجنبها يمكن الضغط عليها، و التقليل منها بواسطة العمليات الوقائية في مختلف مراحل الإنتاج . ومن ذلك نلاحظ أن هناك ثلاث عوامل شجعت ظهور مفهوم ضمان الجودة وتمثل في:

1. تطبيق المبادئ الإحصائية في العمليات الصناعية (عامل علمي).
2. ضرورة تقديم الضمان للمستعملين و أدلة موضوعية عن درجة جودة المنتجات المقدمة من اجل كسب ثقتهم (عامل تجاري).
3. ضرورة التقليل من تكاليف النفايات (الفضلات) و الإصلاحات و أعمال الصيانة و المراقبة (عامل اقتصادي)

رابعا- مرحلة ادارة الجودة الشاملة

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة نظاما شاملا للقيادة و التشغيل. ويعتمد هذا المفهوم على جودة العمليات بالاضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالاضافة الى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين.¹ كما انها تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات و الوظائف و المنتجات والخدمات و الافراد بالمؤسسة، باستخدام الموارد المالية، والبشرية الموجودة من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية، لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية و تحقيق رضاهم.²

كما تم في هذه المرحلة ظهور المنظمة الدولية للمعايير ISO حيث قامت بإصدار المواصفة القياسية ISO9000 ، وتوابعها كمعيار دولي موحد لتوكيد الجودة لذا انتشرت وتوسعت فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى أعلى درجة بدمج الفعاليات الإدارية المتعلقة بالجودة بالأنشطة الهندسية و الخدمية.³

¹ محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد لاداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005) ص 223.

³ www.uobabylon.edu.iq/.../ad.../5_31375_10, consulté le 12/05/2012.

المطلب الثاني - ماهية إدارة الجودة الشاملة

مع ان جميع الناس يهتمون بجودة الخدمات و المنتجات، إلا انه لم يتم الاتفاق على تعريف موحد للجودة، فتوضيح معنى كلمة الجودة يعد أمراً معقداً إلى حد ما، إذ أن الجودة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين فكل شخص لديه رأي مختلف عن معنى الجودة، كما أن مفهوم الجودة متغير مع الزمن.¹

أولاً- مفهوم الجودة

الجودة "Quality" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Qualitas" والتي تعني جوهر الشيء أو الشخص أو درجة صلاحه، والجودة في اللغة من "أجاد" أي أتى بالجيد من القول أو العمل و اجاد الشيء "صيره جيداً" والجيد نقيض الرديء و جاد الشيء، جوده بمعنى صار جيداً.²

لقد عرف "ف جوران الجودة أنها " مدى ملائمة المنتج للاستعمال"، حيث أن الاستعمال يتم من قبل الزبون وهو الحكم الاخير عليها، فإن الجودة هي الملائمة للزبون وحاجاته وتوقعاته.³

- كما أشار kemneths إلى أن الجودة تعني: "الملائمة للاستعمال".⁴

- ويدلي عمر وصفي عقيلي بدلوه فيعرف الجودة بمعناها العام على أنها " إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز، بحيث تكون قادرة من خلاله على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما"⁵.

- كما تعرف الجودة بأنها المنتج (سلعة أو خدمة) القادر على أداء وظائفه بشكل صحيح⁶

- ويقول كروسبي Crosby ان الجودة " هي المطابقة للمتطلبات".⁷

- أما إرماند فيجينوم فيرى أن الجودة تتمثل في " الرضا التام للعميل"⁸

- كما تم تعريفها حسب جبران العبدى على أنها " درجة توافق المنتج مع المقاييس المتعارف عليها"⁹

- و يعتبر ديمينج Deming أن " الجودة ينبغي ان تستهدف حاجات المستهلك الحالية او المستقبلية"¹⁰

¹ قصي صالح، نصر الدين خير الله ، محمد الجلاي، إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية(دمشق: المجلد الثاني و العشرون، العدد 01، 2006) ص 11.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص15.

³ نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص 29.

⁴ قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح"رؤية مستقبلية"المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005) ص182.

⁵ نفس المرجع السابق، بنصرف، ص 20.

⁶ رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق (عمان: دار وائل، 2005) ص 202 .

⁷ www.sqc.org.sa/sqcdocs/TQA.pdf , consulté le 10/05/2012.

⁸ رضوان محمد العمر، مرجع سبق ذكره، ص202.

⁹ سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في اطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي:الموامة بين مخرجات التعليم العالي و حاجات المجتمع في الوطن العربي(بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 6-10 ديسمبر 2009) ص03.

¹⁰ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض: ردمك للنشر، 1997) ص 70.

- و يقول رادفورد أن "الجودة تعني خاصية أو مجموعة تشكيلية من الخصائص التي تميز شئ عن آخر أو السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى آخر ينتجه نفس المصنع".
- وتعرف الجمعية الأمريكية للجودة وفق ما أشار إليه الباحثان هيزر و راندار Hizer و Render على أنها " الهيئة والخصائص الكلية للمنتوج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتوج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية" ¹.
- أما وفق روش فهي " صفة المنتج مثل حجمه، شكله أو تكوينه وتحديدًا هي الصفة التي تحدد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها" ².
- وعموماً يمكن القول مثلما يوضح جارفين أن "الجودة تعتمد في تعريفها على أساس المستخدم لها، فرجال التسويق يرون أن الجودة ترقد في عين المشاهد وتعني الأداء الأفضل"، وركز جارفين على ثنائي ابعاد للجودة تكمن في كفاءة المنتج، وهيئته، ومدى الاعتماد عليه، ومطابقته للمواصفات ومدى تحمله (متانته)، والمنفعة منه، وجمال مظهره ومدى إدراكه للجودة الفعلية و هذه الابعاد يجب ان تكون مثل القواعد لتطوير الجودة، حيث ستساهم هذه الابعاد في تمييز المنتجات عن المنافسين و أكد على أن الإطار العام لمنتج المؤسسة يجب ان يكون مميز لدى العميل وبذلك ترتبط الجودة بالربحية، وتؤثر على الاسواق وحجم المبيعات وجوانب التكلفة. ³

ثانيا- مفهوم الجودة الشاملة

- الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه. ⁴
- هناك أيضا من يميز الجودة الشاملة ببعدين هما: البعد الاقتصادي والذي يتعلق بجانب تخفيض أو تثبيت تكاليف الحصول على الجودة، والبعد الاجتماعي: والذي يتعلق بجانب تعبئة وتحفيز الأفراد بالمؤسسة، بجانب إرضاء الزبائن، فهذين البعدين يساهمان في أمثلة طاقة المؤسسة للتحكم في الجودة، والتكيف بسرعة مع محيط متحرك ومتغير. ⁵
- وعموماً يمكن القول أن الجودة الشاملة هي: القيام بكل شيء في المؤسسة بشكل متقن، بحيث تتحقق الجودة في مدخلات المؤسسة، عملياتها، ومخرجاتها بشكل يسمح بتفلسم منتجات ذات جودة عالية لزبائن المؤسسة.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص16.

² فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (مصر: غ م م ن، 1996) ص9.

³ امير عزوي، ادارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي بغرداية، 1-2 ديسمبر 2009) ص3.

⁴ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 (مصر: دار غريب للطباعة والنشر، 1995)، ص11.

⁵ علي رحال، إلهام بجباوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق (غناية: جامعة باجي مختار، العدد 05، مارس 2001) ص ص44-45.

ثالثاً- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد اجبرت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من المؤسسات الاقتصادية الى ايجاد نظام يساعدها على زيادة تنافسيتها وزيادة حصتها السوقية، ان هذا النظام هو نظام ادارة الجودة الشاملة والذي قدم له عدة تعاريف من بينها:

- معهد الجودة الفيديرالي الذي يعرفها على أنها " منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل اذ يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات.¹
- تعريف معهد المقاييس البريطاني BSI الذي يرى أن " إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق اهداف المؤسسة كذلك بأكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير".²
- ويعرفها آخرون على انها " ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل تجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل".³
- أما وفق جوزيف جوبلونسكي Joblanski Joseph إدارة الجودة الشاملة "هي شكل تعاوني لأداء الاعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين وذلك بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".⁴
- بينما يرى فيليب انكستون أن إدارة الجودة الشاملة " مدخل استراتيجي لإنتاج افضل منتج او خدمة من خلال الانتاج المبدع".⁵
- وتعرف إدارة الجودة الشاملة كذلك على أنها "عملية ادارية مبنية على مجموعة من الأسس الرئيسية التي تركز طاقات وموارد المؤسسة على رغبات واحتياجات العملاء وتحقيقها بصورة منتظمة ومستمرة".⁶
- في حين يعتبرها James Rilay وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على انها " التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تتضمن تركيز طاقات المؤسسة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شئ المراحل المختلفة للعمل، اذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل".⁷

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي ، **الجودة في المنظمات الحديثة**(عمان: دار الصفاء، 2002)ص17.

² محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص22

³ نفس المرجع السابق، ص22

⁴ بدرية المعزز عبد الكريم البليبي، **ادارة الجودة الشاملة والاداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الاردن**، مذكرة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير (عمان: الجامعة الاردنية ، كلية الدراسات العليا، 2000)ص09.

⁵ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

⁶ سعيد يس عامر ، **استراتيجيات التغيير** (القاهرة: مركز وايد سيرقس للاستشارات والتطوير الاداري، 1994)ص311.

⁷ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- أما إدارة الجودة الشاملة حسب Baharat Wakhlu هي "التفوق في الاداء لاسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الاولى وفي كل وقت".¹
- كما تعرف على أنها "استراتيجية للتسيير تشمل كل المؤسسة بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وتحقيق الأهداف المتعلقة بالجودة والمستنبطة من متطلبات الزبون".²
- وعرفها آخرون على أنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المؤسسة العملية التي تسعى الى أن تضع كل مواردها البشرية وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية و كفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة".³
- ونجد أن هيلجا ديراموند تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية مبنية أساسا على رضا العميل وهي بذلك تتضمن التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات المقدمة والتأكد من ان المؤسسات التي تقدم هذه الخدمات أو المنتجات تستطيع ان تقدمها بشكل متقن دائما".⁴
- كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:⁵
 - إدارة: تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.
 - الجودة: تقديم المنتجات كما يرغب فيها العميل.
 - الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي اجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولاجراء التحسينات المستمرة.
- وعلى العموم يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الادارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها و العمل على إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن في سبيل الوصول ليس فقط إلى إرضائهم وإسعادهم وإنما إلى إبحارهم.
- رابعا- أهمية ادارة الجودة الشاملة:**
- لإدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة، ويرجع ذلك الى عدة أسباب نذكر منها:⁶
 - عوامة السوق والتي كانت نتيجة لنشأة بعض المنظمات والاتفاقيات مثل منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات واتفاقية النافتا (اتفاق شمال امريكا للتجارة الحرة) حيث ساهمت في تحديد المبادلات التجارية وفتح السوق الدولية مما أدى الى تصاعد حدة التنافسية بين المؤسسات وتنامي التكتلات الاقتصادية.
 - التطورات التكنولوجية التي كانت سببا في تطوير تقنيات الانتاج والتعميد المتزايد للسلع والخدمات.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

²Gerdf kamisk, J.Peter Bawer, **Management de la qualité de A a Z** (Paris: Masson, 1994)P 119.

³ فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، **ثلاثية الجودة الشاملة**(مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999)ص 251.

⁴ بدرية المعزز عبد الكريم البليبيسي، مرجع سبق ذكره ص 9.

⁵ مزره شعبان العاني، **نظم المعلومات الإدارية** (عمان: دار وائل، 2009) بتصرف، ص 20.

⁶ مليكة علالي، **اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير (بسكره): جامعة محمد خضير ، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، (2004) ص 26.

- انتشار بعض الظواهر السلبية كإنخفاض مستوى الجودة وزيادة الوقت المخصص للعمليات الإنتاجية والرقابة عليها وزيادة شكاوي الزبائن وإنتقاداتهم.

- عدم كفاءة وفعالية الاساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب التسيير .
 إن الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة يؤدي الى تحقيق العديد من آفاق النجاح نذكر منها على سبيل العد لا الحصر ما يلي: ¹

1. خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل:

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل .

3. تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوي المستفيدين من هذه الخدمات .

كما اشار خضير كاظم حمود الى أن أهمية ادارة الجودة الشاملة تتجلي فيما يلي: ²

4. إنحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها:

لقد أدى استخدام أسلوب ادارة الجودة الشاملة إلى انحسار شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث تم في الشركات الاوروبية عام 1984 دفع ما نسبته 14 % من اجمالي المبيعات لمقابلة شكاوي المستهلكين وقد انخفض الى 0.9 % عام 1988 وبذلك وفرت المؤسسات ما قيمته 1.9 مليون دولار.

5. زيادة الحصة السوقية:

لقد أسهمت الانشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الانتاجية والخدمية بشكل كبير.

6. تقليص الحوادث والشكاوي:

تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريدا للقوة والاضاءة، أول مؤسسة غير يابانية حصلت على جائزة ديمينج Deming عام 1989، حيث فاعلية الانشطة النوعية فيها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي

¹ www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2007/03/29/38548.html , consulté le 26-04-2012.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار المسيرة للنشر ، ط2، 2005) ص ص 81-78

من قبلهم من معدل 100 دقيقة في عام 1982 الى معدل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص الاحداث للعاملين من 3 الى 1 وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة.

7. تقليص المعيب وزيادة رضا المستهلكين:

لقد استخدمت شركة فورد في الولايات المتحدة الامريكية إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم إلى 1500 وحدة عام 1992، وهكذا يتضح من خلال ذلك علميا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف و الفاعلية للأنشطة الانتاجية.

8. زيادة الكفاءة:

لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل Cirobank منذ عام 1988، وقد تم من خلال ذلك تحسين 28 مشروع خلال السنة الاولى من التطبيق .

9. زيادة الانتاجية والارباح المحققة والحصة السوقية :

تشير التقارير التي اكدتها شركة helwett packard بان الارباح المحققة لها زادت بمقدار 244%، الانتاجية ارتفعت بمقدار 120 %، وقد حققت بالوقت ذاته انخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36 % وانخفاض في تكاليف الصنع بنسبة 42 % وانخفاض نسب المعيب والفشل بنسبة 79 % .

10. تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة:

لقد تحققت في شركة Pirellireckan قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الاتصالات والتعاون الهادف التي حققتها أساليب إدارة الجودة الشاملة ، كذلك تخفيض دوران العمل من 20% الى 5%.

خامسا - أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لنظام إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق العديد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
2. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الاولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
5. تعلم إتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا المشاعر.
6. زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
7. تحقيق مستوى عال من الجودة.

كما ذكر قاسم نايف علوان الحياوي اهداف اخرى منها:²

¹ أحمد الكردى، ادارة الجودة الشاملة ، عن الموقع الالكتروني www.kenanaonline.com , consulté le 25-04-2012
²قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (عمان:الشرق، 2006) ص14.

8. الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبون.
9. تحقيق مرونة أكبر للتكيف مع المتغيرات التي قد تحصل في احتياجات العميل وسوق العمل المحيط بالمؤسسة.
10. تخفيض تكاليف الجودة من خلال عمليات التحسين المستمر.
11. توفير البيئة الملائمة للعمل في المؤسسة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.
12. تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المؤسسة من خلال جودة المدخلات والتشغيل والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.
13. تحقيق التنافس بين المؤسسات.
14. التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة.
15. زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وذلك باكتساب مهارات مضاعفة عن طريقة إشراكهم في برامج التدريب والتطوير اللازمين في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تعزيز دور الرقابة الذاتية وتقليل الحاجة الى الرقابة الرسمية.
16. توفير الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة والتكلفة والوقت والاستمرارية.
17. تقليل المهام والانشطة اللازمة لتحويل المدخلات الى المخرجات ذات قيمة عالية لدى المؤسسة والزبون.

سادسا - مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

ترغب العديد من المؤسسات في تبني نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا للأهمية المتزايدة التي يتميز بها، وقد اتفق العديد من المفكرين بان نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم على أساس عدة مبادئ، لهذا على المؤسسة التي ترغب في تبني هذا النظام ان تأخذ بعين الإعتبار هذه المبادئ لنجاحه وتحقيق الأهداف التي وضعتها.

1. ثقافة المؤسسة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي يعتمد على خلق ثقافة تنظيمية بحيث تنسجم القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعيم الاستمرار في العمل وفقا لخصائصها وخلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع العاملين من خلال فرق عمل ممكنة الاقتراح و إجراء التغييرات المناسبة بهدف إضاء العميل عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات واحتياجات العملاء.¹

2. التحسين المستمر:

أي التحسين والتطوير المستمر لمختلف الانشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسة، وذلك نظرا لان الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.²

¹ فواز التميمي، احمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو (الاردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، 2008) ص 28.
² كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، أبعاد ادارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة(الجزائر: جامعة الجزائر، العدد 19، 2009) ص 131.

3. التزام الإدارة العليا:

إن الإدارة العليا في بيئة إدارة الجودة الشاملة تقوم بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويكون التطوير والتنفيذ مهمة العاملين من خلال فرق العمل ولكي يتحقق النجاح المنشود لإدارة الجودة الشاملة، يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم ولضمان الالتزام، وإقناع الآخرين به لا بد من ان يبدأ التطبيق في قمة الهرم التنظيمي، ثم ينحدر للمستويات الدنيا.¹

4. مشاركة العاملين وتحفيزهم:

تعد مشاركة جميع العاملين في المؤسسة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يتم تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، وتمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها وخلق بيئة يتمكن العاملون من خلالها من العمل الجماعي، والتحكم بأعمالهم وتطوير أدائها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك لأن المرؤوسين غالبا ما يكونون أكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلات التي تواجههم في أداءهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لأنهم يمارسون هذه الأعمال بشكل يومي، كما أن المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول أو عدم مقاومة التغيير.²

كما أن المشاركة الإيجابية للعاملين عن طريق المساهمة بأفكار لتطوير الجودة وتحمل المسؤولية مطلب أساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة و ذلك لأن العاملين بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية هم المصدر الأساسي للنجاح والإجادة والإبداع ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها الخاصة بالجودة الشاملة إلا من خلال تثقيف العاملين بأهميتها وتحفيزهم لتحقيق مقترحات لتحقيق البرامج الخاصة بالجودة و بأساليب متطورة.³

5. التخطيط الاستراتيجي:

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال، إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المؤسسة تجاه مهمة و أهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة استراتيجيا، يكون منبثقا من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلية أساسا لتعريف رسالة المؤسسة و أهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الاهداف والخطة الاستراتيجية يجب ان توفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.⁴

6. التدريب والتعليم:

يشكل تدريب العاملين وتثقيفهم جانبا أساسيا في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وسبب ذلك أن هذه الفلسفة تستند إلى عملية التحسين المستمر للسلع لمواكبة حاجات العميل المتغيرة باستمرار، وكلما كانت برامج التدريب الخاصة بالجودة الشاملة تشمل جميع العاملين في الشركة و تتضمن تقنيات إحصائية و عملية تساهم في قياس الجودة

¹ فواز التميمي، احمد الخطيب مرجع سبق ذكره، ص29 .

² نفس المرجع السابق، ص28 .

³ مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للأداء (القااهرة :مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الادارية والاجتماعية ذات العلاقة، المجلد 25، العدد 1، يونيو 2005) ص 64.

⁴ محمد عاصي العجيلي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية (عمان: داراليازوري للنشر والتوزيع، 2009) ص 198.

وتطويرها، نبحث الإدارة في عملية التطبيق لإدارة الجودة الشاملة، وتتضمن عملية التدريب تاهيل العاملين بالمهارات السلوكية اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم ليتمكنوا من صنع القرارات، بالإضافة إلى تحقيق الامان في عملية التطبيق، ومن اجل تنفيذ هذه البرامج بشكل جيد لابد من توفير الموارد البشرية و المالية و المادية اللازمة لذلك.¹

7. منع الاخطاء قبل وقوعها:

فالمطلوب ليس اكتشاف الأخطاء وإنما الوقاية منها قبل وقوعها وهذا ما يتحقق من خلال تفعيل دور فريق العمل و جماعات التحسين المستمر من خلال خلق فرص المشاركة وبيئة العمل التي تشجع على التعبير على الرأي دون خوف أو تردد كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة، وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج في ظل إدارة الجودة الشاملة تعد الأخطاء فرصة مواتية للتطوير والتحسين ولهذا من الضروري محاولة الكشف عنها قبل استفحالها.²

8. القياس والتحليل:

القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.³

9. التركيز على العملاء:

لا توجد مؤسسة إلا وتعمل على تقديم خدمات أو منتجات لعملائها، ومعيار النجاح هو رضا العملاء المحور الأساسي لإدارة الجودة، فعلى المؤسسة أن تسعى بشكل مستمر ودؤوب على تحقيق رضا كل من العملاء الخارجين (وهم من يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجات المؤسسة) والعملاء الداخليين (وهم أي جهة داخل المؤسسة سواء كانت أقسام أو أدارات أو أفراد وتستقبل الخدمة التي تقوم الجهة السابقة بإنتاجها) وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب وتوقعات العملاء عنها حتى تكسب ولاءهم وبذلك تحقق النجاح والقدرة على المنافسة وقد تطرق توماس لذلك قائلا " بأن الغالبية العظمى من العملاء يقدرون الخدمات التي تقدمها لهم المؤسسات والتي تستجيب لحاجاتهم ومطالبهم وبالتالي فان المؤسسة التي لا ترضي مطالب العملاء تظل عرضة للشكوى والتذمر من هؤلاء العملاء، حتى يشعروا بالرضا عما تقدمه لهم في الجودة".⁴

10. التركيز على العملية والنتائج معا:

إن التركيز على العملية الإنتاجية أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وحسب المواصفات المعدة لأجل الارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.⁵

¹ مؤيد سعيد السالم، محمد المري، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² حكيمة بوسلمة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10 و11 نوفمبر 2009) ص 9.

³ فواز التميمي، احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁴ بدرية المعتز عبد الكريم البليبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

⁵ حميد عبد النبي الطائي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

وتعتبر النتائج المعيبة مؤشرا لعدم الجودة في العمليات ذاتها، ومن ثم يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات.¹

المطلب الثالث: اهم رواد إدارة الجودة الشاملة

لقد ساهم عدد كبير من المفكرين في تطوير مفهوم الجودة، حيث تناول بعضهم مفهوم الجودة الشاملة بالطرق الرياضية الإحصائية ، والبعض الآخر تناولها بالطرق التحليلية الشخصية ، والبعض الآخر بالطرق المعلوماتية ونظم المعلومات والتكنولوجيا وغير ذلك من الطرق، وأهم هؤلاء العلماء والمفكرين، العلماء اليابانيون والأمريكيون وهم: إدوارد ديمينج، جوزيف جوران، فيليب كروسي، إرماند فيجينومو وولتر أي شيوارت.

أولا - إدوارد ديمينج

ولد ديمينج في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 وحصل على شهادة الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل وقد عمل أستاذا في جامعة نيويورك عام 1931، وألقى محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية²، و يعتبر العالم " إدوارد ديمينج" الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل، وكجزء أساسي عن عمل الإدارة اليومي، حيث كان رياضيا وفيزيائيا ، تخرج من جامعة Yale وعمل في البداية في مصنع شيكاغو الشهير western Electric of Howthern Plant، حيث انتقد نموذج الإدارة العلمية المشهور الذي وضعه تايلور، وتقابل ديمينج عام 1930 مع ولتر شيوارت والذي يعرف بأنه الاب الثاني للجودة إن لم يكن الأول، وكان إحصائيا كبيرا يعمل في مؤسسة Bell Telephone Laboratories، وقدم نمودجا احصائيا لضبط الجودة، واكتشف ديمينج أن هذا النموذج الذي وضعه شيوارت ينطوي على قوة هائلة في زيادة القدرات الإنتاجية للعاملين، وبعد الحرب العالمية الثانية هاجر ديمينج إلى اليابان حيث احتفى اليابانيون به وهناك طوّر ديمينج أفكاره عن الجودة الشاملة ، حيث رفض ضبط الجودة القديم الذي يقوم على قياس المنتج وفق معايير أعدت من قبل مجموعة من الخبراء بعيدا عن الإنتاج. وقد تركزت أفكاره الرئيسية في مجالات خمس هي:³

- النقاط الاربع عشر لإدارة الجودة.
- الامراض السبع القتالة.
- المعوقات الستة عشر.
- المناخ الجديد.
- نظام المعرفة العميقة.

¹ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، السنة الأولى، العدد 6، فيفري 1993) ص 3.

² عناية محمد خضير، واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية (فلسطين: جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2007) ص 47.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 55.

1. نقاط ديمينج الأربعة عشر:

لقد تطرق عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي إلى نقاط ديمينج الأربعة كما يلي:¹

- جعل الهدف ثابتا:

ومعناه ان يكون لدى المؤسسة هدف طويل المدى ، يعرفه كل عضو في المؤسسة، ويستطيع فهمه وأن يكون له معنى، وأن يكون متعلقا بالمستقبل وكذا موجهها نحو الاستمرار وتحقيق الربح، وجعل حياة أفضل بالنسبة للمستفيدين.

- تعلم الفلسفة الجديدة:

وهي فلسفة التعاون مع المؤسسة في مقابل التحلي عن فلسفة التنافس القديمة، بحيث يتحقق الفوز للجميع، وهو ما يقتضي وجود تصميم على تحقيق ما هو مطلوب ووجود التنظيم المناسب لتحقيقه والمعرفة والمهارة اللازمة لعمله، وتنفيذ كل ذلك مرهون بالرغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة وتعليمها لكل أفراد المؤسسة.

- التوقف عن الاعتماد على التفتيش الجماعي:

لأن التفتيش لا يضيف جودة، فالمفتشون يقولون ما اذا كانت هناك جودة ، وما اذا كان الشيء جيد أم لا، ولكنه لا يمكن أن يغير هذا أم ذاك، فقد يكون التفتيش من الناحية النظرية وسيلة لضمان الجودة بالنسبة للمستفيدين، ولكنه أمر مكلف، حيث يتعين الدفع للمفتشين وتصحيح الأخطاء التي يكتشفونها، كما أن المفتشين قد يكونون في بعض الأحيان أكثر دقة من أحيان أخرى، وهو ما يعني عدم إمكانية ضمان الجودة حتى بالنسبة للجمهور عن طريق التفتيش.

- لا تجعل الشراء على أساس السعر وحده:

لأن شراء السلع الأرخص غالبا ما يؤدي إلى زيادة التكاليف الحقيقية، ذلك لأن تكلفة أي شيء ليست ثمنه المبدئي، بل هي الثمن المبدئي مضافا إليه ما يتعين دفعه طول حياة هذا المنتج كتكاليف الصيانة والاصلاح.

- التحسين الدائم في كل عملية:

إن التحسينات الكبيرة في النظام والعمليات والتي تشكل قفزات هائلة للأمام يجب أن تتواصل بتحسينات صغيرة، فالنظام والعملية لا يمكن أن يستقر على وضع أفضل حتى لو كان أكثر تقدما، لهذا فان التحسين الدائم هو ما يجعل مدخل إدارة الجودة الشاملة تمثل حلا ليس له مشكلات مستقبلية كامنة داخله.

- التدريب:

وفقا لطريقة ديمينج فإن جزءا من التدريب يجب أن يتعلق بكيفية أداء الوظيفة، وجزءا آخر يتعلق ب: لماذا يتم أداء الوظيفة لأنه ما لم يعرف الجميع لماذا يؤديون وظيفة ما ، فإنهم لا يمكن أن يؤديوها بشكل جيد، كما يجب أن يعرفوا هدف النظام و كيف تتسق مهامهم معه.

¹ عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاصلاح الإداري، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2006)ص42.

- القيادة:

القيادة مهارة مختلفة تماما عن الاشراف، لأن القيادة المناسبة التي ترشد العامل بشكل صحيح و سليم تجعل منه أحسن عامل في العالم، ومما يجب أن تفعله القيادة هو مساعدة كل الناس لأداء عمل أفضل مع إدراك وفهم قدراتهم وامكانياتهم وتطلعاتهم المختلفة.

- طرد الخوف:¹

فطرده الخوف وبناء الثقة هي قضية الإدارة، لأن ما يضيع بسبب الخوف هائل جدا ، ومع ذلك فهو أحد الأشكال الخفية، وعليه فإنه لا ينال اهتمام الإدارة المباشرة.

- تحطيم الحواجز بين القطاعات الوظيفية:

وذلك ببناء نظام داخل المؤسسة يكون الفوز فيه للجميع وهذا يعني التعاون ومحو المنافسة، فكل شيء يعتبر نظاما ويجب أن تتم إدارته من أجل أحسن أداء شامل ، وهذا يتطلب أن يتعارف كل جزء من النظام مع بقية الأجزاء، من أجل مصلحة هذا النظام.

- استبعاد الشعارات والمواعظ وأهداف الانتاج:

لأن الشعارات والمواعظ والأهداف لا تجيب على السؤال "بأي طريقة؟" "كيف ستزيد الانتاجية؟"، فإن لم يكن قد تم تهيئة النظام لإنتاج يتسم بالجودة فلا يوجد شيء يستطيع العمال أن يفعلوه، فإذا كانت الامدادات رديئة وقوة العمل غير منظمة والآلات في حالة سيئة والنظام الإداري في فوضى ، فانه يصعب تحقيق شعار تحسين الانتاجية ولو بنسبة بسيطة.

- استبعاد الاهداف الرقمية والحصص النسبية:

فهي من مخلفات نظام الانتاج الكبير، حيث كان يتم صناعة عدد معين من المنتج، لأن النسبة كبيرة سوف تكون سيئة، وذلك يكلف كثيرا جدا حيث يتم انفاق أموال ضخمة تقدر بـ25% من ميزانية المؤسسة الصناعية لاكتشاف الأخطاء وإصلاحها ، حيث يؤدي التركيز على التحسين المستمر للجودة الى جعل المؤسسة تحصل على إنتاج أكبر بتكلفة أقل، ولا يختلف الأمر عن المؤسسات الخدمية، فتكليف موظف الحجز في شركة طيران بتلقى عدد معين من المكالمات الهاتفية خلال وقت محدد، قد يكون على حساب ارضاء العملاء في كل مرة.

- استبعاد عوائق الاستمتاع بالعمل:

وذلك بالقضاء على نظام التقدير السنوي او نظام مكافأة التميز الذي يقسم العاملين في مراتب، ويخلق المنافسة والصراع وهذا النظام ليس منظما وغير موضوعي. إن الغاية من إزالة كل العوائق هو السماح للعاملين بالشعور بالفخر والسعادة في عملهم أكثر من تقييمهم، ومن الناحية العملية يريد العاملون أن يعرفوا كيف يؤديون عملهم، وكذلك مديريهم، والأفضل من نظام التقييم أن تقوم المؤسسة باستدعاء كل عامل مرة واحدة على الأقل في العام لاجراء

¹ أنظر: محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الملك فهد الوطنية (السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، العدد2، نوفمبر 2011) ص08.

محادثة طويلة حول مشاعر و انطباعات كل منهم تجاه المؤسسة ومكانته فيها، ويتم سؤال كل عامل دائم: كيف يستطيع المدير أن يجعله يؤدي عمله بشكل أكثر سهولة ويسر؟ فلا يوجد تقدير ولا مقارنة بل يوجد فقط تحديد وتقييم أمين لما يحدث وما الذي يوجد الحاجة لأن تحدث.

- التعليم والتحسين الذاتي والتعلم:

كما يقول ديمينج يتصل بأي شيء يحافظ على تنمية عقول العاملين ولا يجب أن يؤدي الحديث عن التحسين المستمر للنظام إلى نسيان أن العاملين في المؤسسة هم أيضا أجزاء هامة وحاسمة من النظام، ويجب أن يتم تحسينهم بشكل مستمر، فلا شيء في الحياة ساكن، فإما أن يتحسن أو يزداد سواءا - وهذا يشمل العاملين - وإذا كان التدريب على المهارات ينتهي عندما يتم تعلم المهارة، فان التعليم لا ينتهي أبدا.¹

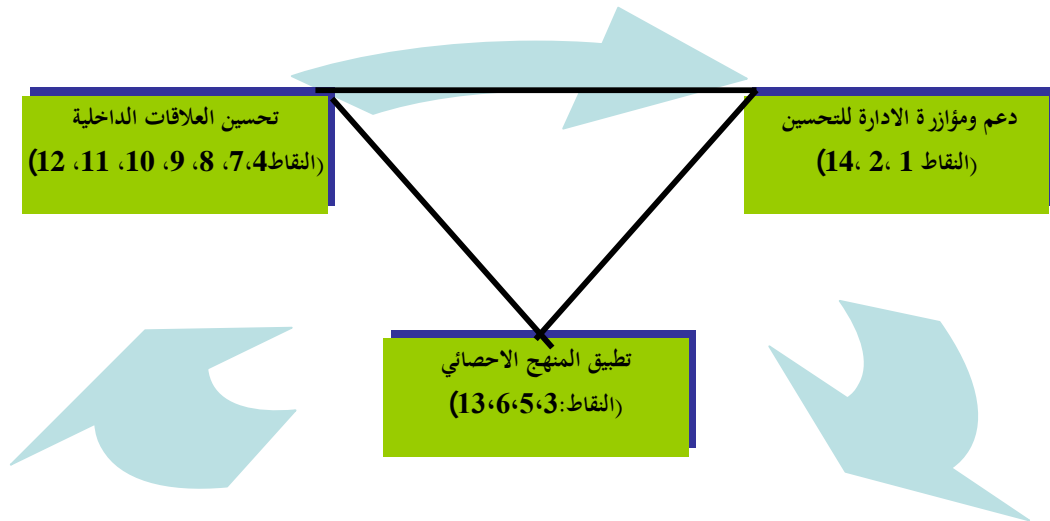
- انجاز عملية التحول:

ان ما تم معرفته عن إدارة الجودة الشاملة لا يفيد على الإطلاق ما لم يوضع موضع الاستخدام، ويتطلب ذلك بداية الإيمان بنجاح الجودة الشاملة، وتجميع كل المؤمنين بذلك والتعاون في استخدام ما تم معرفته لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد وضع ديمينج شكلا هندسيا يلخص فيه النقاط السابقة على هيئة مثلثة اطلق عليه مثلث ديمينج Deming's Triangle يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفته في تحسين الجودة والإنتاجية في إطار مدخل لإدارة الجودة الشاملة والذي يوضحه الشكل التالي:

مثلث ديمينج لمبادئ تحسين الجودة

الشكل رقم (01)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاصلاح الاداري، أطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2006) ص 42.

¹ أنظر: دوبينز لوبيد، ترجمة حسين عبد الواحد، الجودة الشاملة: التطور الاقتصادي وإدارة الجودة الشاملة (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2008) ص 85.

2. الأمراض القاتلة: **The deadly diseases**

- بعد سنوات قليلة من تقديم القائمة السابقة تقدم ديمينج بقائمة اخرى تتكون من سبع نقاط أطلق عليها (النقاط السبع المميتة) الواجب الحذر منها دائما وهي:¹
- ضعف مطابقة الغرض في تخطيط المنتجات التي تملك أسواقا كافية تمكن المؤسسة من البقاء في العمل.
 - التر كيز على الارباح قصيرة المدى، ومستوى التفكير قصير المدى والموجه على أساس الخوف من التعامل غير الثابت مع المساهمين والبنوك.
 - عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين وكذلك الأساليب و الأسس التي تستند إليها الإدارة في تحديد الكفاءة.
 - الطوق الذي يفرضه المدراء على العمل.
 - إدارة المؤسسة على أساس البيانات والمعلومات المرئية وحدها أي أن عملية اتخاذ القرارات تكون في ضوء هذه المعلومات مع اهتمام قليل أو معدوم لما هو غير معروف أو صعب المعرفة.
 - كلف المعالجة تكون مرتفعة بسبب عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الاولى أي العمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج.

- الكلف المتزايدة والخاصة و بتكاليف الضمان و الاستشارات القانونية و التي تكون عبئا على المنظمة.

3. المعوقات الستة عشر: كما قدم ديمينج قائمة من ستة عشر معيقا تتمثل في:²

- الحلول الافتراضية.
- الامل بالحلول الفورية.
- التعليم الخاطيء.
- البحث عن الأمثلة للمشاكل.
- التعليم السيئ للطرق الاحصائية.
- الانطلاقات الفاشلة.
- إستخدام المعايير العسكرية بالمصانع.
- الاستخدام السيء للحاسوب الآلي.
- نقص النماذج.
- الافتراض بضرورة مطابقة المنتج للمواصفات فقط.
- الحاجة لتوافر الجهود.
- العمل الانفرادي.
- مغالطة مبدأ صفر عيب.

¹ يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008) ص 92.

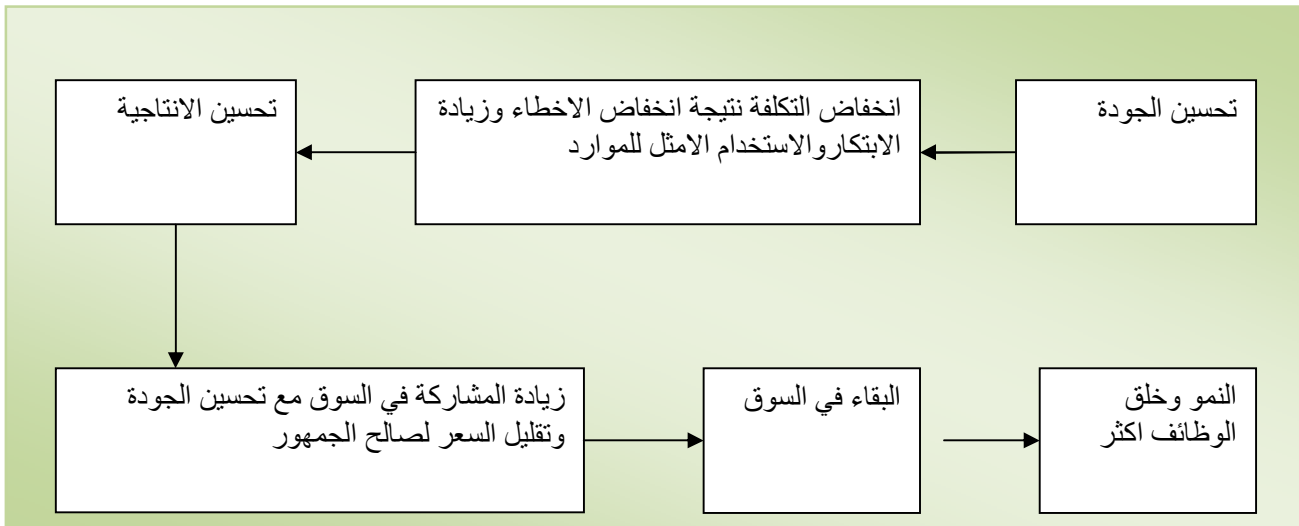
² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

- النظر للربح قصير الامد.
- عدم دعم الادارة العليا.
- عدم تطبيق نظرية تحسين الجودة.

4. نظرية التفاعل المتسلسل للجودة:

ترتكز نظرية التفاعل المتسلسل للجودة على ان تحقيق الجودة من شأنه خلق فرص عمل كثيرة للقضاء على البطالة على مستوى المنظمات والمجتمع، فعندما تسعى المنظمة الى تحسين الجودة لديها ، فان التكاليف سوف تنخفض بسبب قلة الاخطاء والكفاءة الاعلى في استخدام المواد والوقت، والذي ينتج عنه تطوير الانتاجية ، الامر الذي يؤدي الى زيادة الفرص التسويقية المختلفة سوف تستمر وهو ما يؤدي الى خلق وظائف اكثر.¹

الشكل رقم (02) نظرية التفاعل المتسلسل للجودة



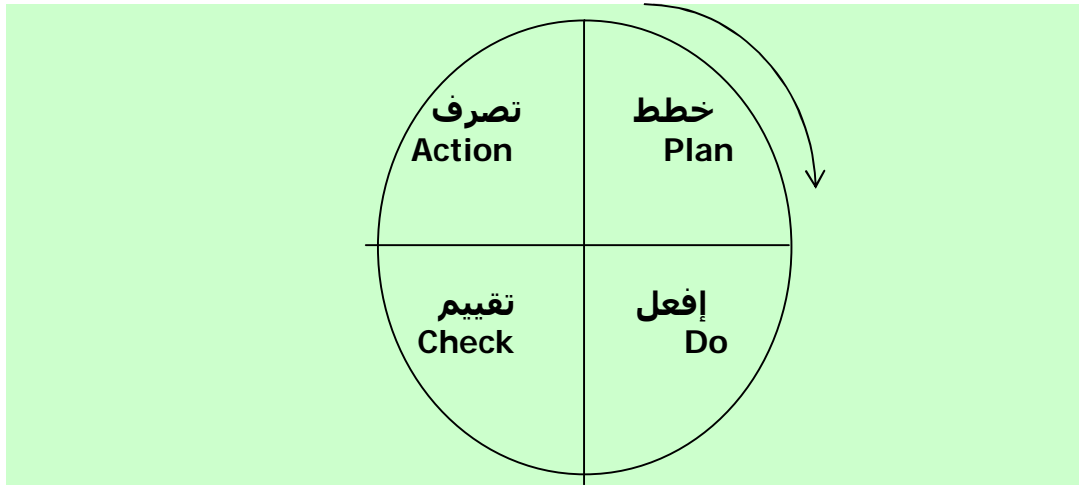
المصدر: عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

وقد ابتكر ديمنج مايسمي بدائرة ديمنج والتي تقوم على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة، تفيد كل منها الأخرى لتأكيد الوصول إلى الأهداف. والحلقة الأولى عادة في أي عمل هادف هي "التخطيط" والمبني على البحث والدراسة وتجميع المعلومات ورصد المتغيرات ثم ينتقل التخطيط إلى الحلقة الثانية وهي "التنفيذ" بوضع الخطط موضع التطبيق وتدير متطلبات الاداء الكفاء ثم تأتي الحلقة الثالثة وهي "التقييم" أي تقييم ما تم تنفيذه من خطط اما الحلقة الرابعة فهي "التفاعل".²

¹ عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² علي السلمي، تطوير الاداء وتجديد المنظمات (مصر: دار قباء، 1998) ص 94.

الشكل رقم (03) دائرة ديمينج PDCA



المصدر: علي السلمي، تطوير اداء و تجديد المنظمات (مصر: دار قباء، 1998) ص 95.

ثانيا- جوزيف جوران:

مهندس أمريكي وقانوني واحصائي متميز، عمل في مجال الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية، ألف العديد من الكتب في إدارة الجودة الشاملة، نالت الاهتمام الكبير في العالم، وأول كتاب نشر له عن ضبط الجودة سنة 1951 وقدم العديد من المحاضرات في إدارة الجودة الشاملة خلال ثلاثة عقود في أربعين دولة، وأسس مؤسسته في الثمانينات¹، وفي الخمسينات دعي إلى اليابان أين قام بتعليمهم كيفية تحسين الجودة، وقد تقلد وسام إمبراطور اليابان اعترافاً بفضلته في الرقابة الاحصائية للجودة الذي أمكنه التوصل إليها، وفي 1951 تمكن من صياغة مجموعة أفكار متماسكة وغير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه السيطرة على الجودة².

يرى جوزيف جوران الجودة من خلال رؤيتين، الرؤية الاولى تحاول تقليص النقص أو العجز في المنتج، أو الخدمة المقدمة، وبالتالي تخفيض معدلات الاخطاء، والرؤية الثانية تحاول تحسين شكل المنتج ومحتوياته، من أجل تحقيق اشباع احتياجات ومتطلبات العملاء وتوقعاتهم³.

يعتبر جوزيف جوران أول من أكد على دور الإدارة العليا في تخطيط المنتجات واتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق أهدافها، حيث أظهرت أبحاثه بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة، وكان كتابه " الإبداع الإداري " الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار تصميم اجراء الابداع (التقدم المعرفي التكنولوجي لتحقيق التحسينات في الجودة وإدامتها والتسلسل أو التتابع لتنفيذ هذا الاجراء) وذلك من خلال:⁴

1. إقناع الآخرين بأن الإبداع (التقدم التكنولوجي) مطلوب.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره ص123،

³ قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005) ص 226.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة(عمان:دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009)صص 34-35.

2. تحديد المشروعات الحيوية القليلة (بضمنها تحليل باريتو).
 3. تنظيم والتهيئة للابداع و التقدم في المعرفة.
 4. اعتماد وإدارة تحليل يفضي إلى اكتشاف سبب أو أسباب المشكلة.
 5. تحديد تأثير التغييرات المقترحة على الأثراد الذين تشملهم عملية التغيير وإيجاد طريقة للسيطرة على المقاومة ازاء تلك التغييرات.
 6. اتخاذ الإجراءات اللازمة لإحداث التغييرات من ضمنها التدريب لكل العاملين الذين سيشمل التغيير أعمالهم.
 7. اعتماد ادوات ضبط مناسبة التي يمكن ان تتعامل مع مستويات الجودة المحسنة الجديدة دون ان تتعارض مع عمليات التحسين المستمر.
- كما قام جوران بتقديم افكاره في شكل ثلاثية عرفت بثالوث (ثلاثية) الجودة الذي يعنى بتحسين الجودة حيث ربط بين تحقيق تحسين الجودة وكفاءة الإدارة والتي تضم:¹
- التخطيط الجيد للجودة.
 - الرقابة الفعالة على الجودة.
 - إجراء التحسينات المستمرة .
- ويبين الجدول التالي ثلاثية جوران لادارة الجودة.

الجدول رقم (01) ثلاثية جوران لادارة الجودة

إدارة الجودة		
تحسين الجودة	ضبط الجودة	تخطيط الجودة
<ul style="list-style-type: none"> • وضع البنى الارتكازية. • تحديد مشاريع التحسين. • تحديد فرق العمل لتلك المشاريع. • تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب والحوافز لتحفيزهم على: <ul style="list-style-type: none"> • تشخيص الأسباب. • تحديد العلاج الشافي. • وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم أداء المنتج الفعلي. • مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج. • معالجة الفروقات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد زبائن المؤسسة الداخليين والخارجيين. • تحديد حاجات الزبائن. • تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن. • تطوير عمليات قادرة انتاج خصائص المنتج اعلاه. • اىصال الخنط لجميع العاملين في المؤسسة.

المصدر: عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة(عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009)، ص 3.

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات، اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال (بريطانيا: الجامعة الافتراضية الدولية، قسم التعلم عن بعد، 2010) ص14.

- كما قدم جوران خريطة جوران، المسماة خريطة مسار الجودة مرشدا عمليا للتخطيط للجودة، وهي مكونة من تسع خطوات متتالية هي:¹
- تحديد من هم العملاء.
 - تحديد الاحتياجات لهؤلاء العملاء.
 - ترجمة تلك الاحتياجات الى لغة المؤسسة.
 - تطوير المنتج الذي يستجيب لتلك الاحتياجات.
 - الرقي بالمنتج ليستجيب لاحتياجات المؤسسة وبنفس القدر لاحتياجات العميل .
 - تحديد العمليات التي يمكن أن تقود الى انتاج المنتج.
 - الرقي بالعمليات.
 - التحقق من أن العمليات تستطيع انتاج المنتج تحت الظروف التشغيلية.
 - تحويل العمليات الى التشغيل.

ثالثا- فيليب كروسي:

مهندس أمريكي تقلد عدة مناصب أهمها مشرف خطوط انتاج في شركة ITT الامريكية لادارة الجودة الشاملة، وتقلد عدة مناصب فيها الى ان وصل الى منصب نائب المدير، وقد شغل هذا المنصب 14 سنة، وقد ساعدته هذه الخبرة الطويلة على اصدار كتابيه الشهيرين في مجال الجودة بعنوان "الجودة الحرة" "Quality is free" والثاني بعنوان "الجودة بدون ندم" "Quality with out tears" .

لقد كان لعمل كروسي في مشروع "بيرشوخ" أين كان مديرا للجودة في شركة "مارتن مارتنا"، ما جعله يركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة و تخفيض تكاليفها، وهو صاحب فكرة صناعة بلا عيوب، وقد سمح له ذلك بتحقيق نتائج باهرة اتسمت بتخفيض عيوب التصنيع، وأكد على ضرورة الاستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة، وبنسبة صفر من الاتلاف.²

ويقوم برنامج كروسي في إدارة الجودة الشاملة على التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولذلك نجد أنه أول من نادى بالعيوب الصفرية، وكذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط وإنما تقيس أيضا التكلفة الإجمالية للجودة.³

ولقد أوضح كروسي أن مفهوم العيوب الصفرية الذي ينادي به يغاير و يختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف وليكن 95% او 98% بدون عيوب، وأن تقبل العيوب فوق هذا المعدل، ولقد أيده في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيت بقوله: "من الأفضل أن نهدف إلى

¹ عبد الرحمن الجويبر، إدارة الجودة الشاملة الاتقان: في الفكر الاسلامي و المعاصر(بيروت: الدار العربية للموسوعات، ط4، 2011) ص 190.

² قويدر عياش، مرجع سبق ذكره، ص 228.

³ علي لرقط، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر "المبررات والمتطلبات الاساسية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير (باتنة: جامعة الحاج لخضر: كلية الاداب والعلوم الانسانية، تخصص الادارة والتسيير التربوي، 2008/2009)، ص 36.

حد الكمال ونحقق في تحقيقه، على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق.¹ وترتكز أهم إسهاماته في مجال الجودة في برنامج العيوب الصفرية ومن أهم أفكاره:²

1. الجودة لا تعني الأفضل أو الممتاز بالضرورة، ولكنها ببساطة تعني متطلبات الزبون وضرورة تحسينها لهذا الغرض.
2. الجودة تتحقق بالوقاية وتفادي الأخطاء وليس بتقييم الأداء.
3. معيار الأداء للجودة يجب ان يكون منتج بلا عيوب دائما (Zero Defects).
4. مقياس الجودة هو تكلفة ضعف التطابق بين الأداء الفعلي والمتطلبات.

كما قدم كروسبي ما يسمى النقاط الأربعة عشر لبرنامج تحسين الجودة والتي تتمثل فيما يلي:³

- إقتناع الإدارة العليا بالجودة وأن تحسينها يمثل حاجة ملحة.
- تكوين فرق تحسين الجودة يشمل ممثلين عن كل اجزاء المؤسسة.
- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.
- تقييم تكلفة الجودة.
- زيادة الوعي بالجودة ومشاركة جميع العاملين.
- اتخاذ الاجراءات لكل المشاكل السابق تحديدها.
- تحديد فريق لتنفيذ برنامج العيوب الصفرية.
- تدريب المشرفين على أداء دورهم في برنامج تحسين الجودة.
- العمل على زيادة اهتمام العاملين بتحقيق برنامج العيوب الصفرية.
- تشجيع العاملين على تحقيق اهداف التطوير.
- تشجيع العاملين على إعلام الادارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير.
- تشجيع وتقدير المشار كة.
- عقد اجتماعات خاصة بالجودة بصفة دورية.
- التركيز على التطوير المستمر للجودة.

رابعا: كاروا ايشيكافا : Kaoro Ishikawa

يعد "كاروا إيشيكافا" "Kaoro Ishikawa" الأب الروحي والمساهم الرئيسي في وضع النظرية اليابانية لإدارة الجودة الشاملة، ويعتبر إيشيكافا أول من نادى بـ "حلقات ضبط الجودة" "Quality Control circles" وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تنفذ الخطط و تحمل على عاتقها مسؤولية تغيير العملية من أجل تحسين الجودة الانتاجية، وبيئة العمل.⁴

1 علي لرقط ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

2 فواز التميمي، احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

3 حمدي عبد العظيم ، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة (الاسكندرية:الدار الجامعية ،2008)، ص 13.

4 منتهى احمد علي الملاح ، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية (فلسطين: جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ،1426هـ/2005) بتصرف، ص 30.

إن مفهوم الجودة عند ايشيكاوا يشمل:¹

1. مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة إلى برنامج شامل يعتمد على العمليات و النشاطات الداخلية بحيث تأخذ في الحسبان العملاء بوصفهم جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.
 2. تحديد الخطوات الضرورية التي تساعد في التعريف على الأسباب الأساسية للمشكلة القائمة و محاولة التخلص منها.
 3. تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة المقدمة التي يتقبلها العميل ويكون لديه الاستعداد لشرائها.
 4. مدى إمكان تطبيق برنامج مراقبة الجودة على مستوى المنشأة بحيث يشمل المراقبة الرأسية والمراقبة الأفقية للأقسام.
 5. مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة مثل: خريطة "باريتو" المدرجات التكرارية، خرائط المراقبة.... إلخ
- ويمكن تلخيص أفكاره الأخرى فيما يلي²:
- تدريب العمال على أساليب حل المشكلات
 - دعم الإدارة العليا لقضية الجودة والعمال.
 - الاهتمام بتفديم الحلول ومتابعة التنفيذ.
 - إستمرارية عمليات التحسين المستمر للجودة .
 - إتباع أسلوب دوائر مراقبة الجودة لتفعيل النشاط العمالي و زيادة الدافعية.
 - توفير الوقت اللازم للمشاركين في جهود تحسين الجودة لاجراء عمليات التطوير المستمر .
- ويعد ايشيكاوا أول من صاغ مفهوماً للجودة تحت إسم كايزن **kaizen** بمعنى التحسين المستمر في جميع عمليات المؤسسة و مخرجاتها، وقد قام كوروا ايشيكاوا بتصنيف أدوات الجودة الإحصائية إلى ثلاث مجموعات هي:³
- المجموعة الأولى: حدد سبع أدوات يمكن تعلمها وتطبيقها من قبل أي شخص في المؤسسة من أجل تقييم مشاكل الجودة ومن هذه الأدوات: (طريقة السبب والاثر، تحليل باريتو، خرائط مراقبة العمليات والمدرجات التكرارية، مخططات التشتت، الترتيب بالطبقات و ادوات الفحص او الاختبار).
 - المجموعة الثانية: وهي الأدوات التي يمكن استخدامها من قبل المديرين وخبراء الجودة وهي تتضمن اختبار الفرضيات والعينات.
 - المجموعة الثالثة: وهي الأدوات التي تستخدم في حل المشاكل الإحصائية المتقدمة والمستخدمه من قبل خبراء الجودة والمستشارين وهي تتضمن أدوات بحوث العمليات.

¹ <http://www.montdabishah.net>, consulté le 03/ 05/ 2012.

² عناية محمد خضير ،مرجع سبق ذكره ص ص 54،53.
³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

المبحث الثاني - تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المراحل لنجاحها، ونجاح هذا النظام يستلزم توافر عدة متطلبات يتوجب على المؤسسات العمل على توفيرها.

المطلب الأول - متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولاً - متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورة توافر العديد من المتطلبات يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1. الالتزام طويل الامد:

ان التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدرب على المفاهيم و المبادئ الاساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها و لا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل مؤسسة بوضع مجموعة أسبقيات، فاذا كانت الإدارة العليا للمؤسسة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة كما وأن التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعدادتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العملية والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.¹

2. التركيز على العملاء :

يعد رضا العملاء سواء الداخليين (العاملون) أو الخارجيين (الجمهور والمستفيدون من الخدمات) المحور الأساسي للجودة ومعيار النجاح لأي مؤسسة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور و لذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء و ضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المؤسسة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي.²

3. التحسين المستمر:

تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمر وذلك إنطلاقاً من مبدأ أن فرض التطوير و التحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الاداء و فعاليته، ومن مبدأ أن مستوى الجودة و رغبات المستفيدين و توقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة ولذا يجب تقويم عناصر المنظمة بشكل مستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها بشكل مستمر لتتلاءم مع أذواق العملاء و رغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.³

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005) ص 42.
² لؤلؤة محمد الكبيسي، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رياض الاطفال بدولة قطر ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، الجامعة البريطانية العربية ، 2011، ص 15.
³ نفس المرجع السابق، ص 15.

4. إعتداد عمليات التخطيط الاستراتيجي:

يؤدي التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل للجودة دورا بارزا في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شئ للصدفة أو الحظ إذ أن وضع خطة شاملة تعتمد رؤيا ورسالة وأهداف واسعة سيمكن من صياغة الاستراتيجية، ومن ثم تسهل وضع السياسات و البرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية بإعتداد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية و الفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمؤسسة. وتنتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجاته فلا مجال للصدفة لديها، فكل شئ يجب أن يدرس ويخطط له باحكام ومن خلال تخطيط إستراتيجي متكامل على الخطط الطويلة والمتوسطة وقصيرة الاجل.¹

5. فروق العمل:

إن العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة عمل الفريق تنصب في كونه مجموعة من الافراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتمزين بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة انفسهم. والفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازاته للإدارة العليا بشكل يعزز مكانته لديها والاقتناع بفاعلية عملها في ضوء الاساليب التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل.²

6. التعليم والتدريب:³

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وذوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم و صلب و بالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه و متطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة .

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الادارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) و يجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما تدريب فرق العمل يجب أن يشمل الطرق والاساليب الفنية لتطوير العمليات

¹ عدل صالح محمد خليفة، مدى امكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير(اليمن: جامعة عدن، كلية العلوم الادارية، 2008)ص44.

² عبد الله بن منصور، رشيدة اوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: مع الإشارة الى التميز الاخلاقي، الملتقى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية(سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10-11 نوفمبر 2009)ص3.

³ زروقي براهيم، خثيري محمد، التدريب الفعال كأداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 11-10 نوفمبر 2009)ص ص 5-6.

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة و أدواتها و أساليبها و المهارات اللازمة و أساليب حل المشكلات و وضع القرارات و مبادئ القيادة الفعالة و الأدوات الاحصائية و طرق قياس اللاداء.

7. نظام المعلومات و التغذية العكسية:

يعتبر توفر نظام المعلومات من الركائز المهمة و الأساسية التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتبر ذلك من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المؤسسة سيما أن توفير المقاييس و المعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات و المعلومات الصحيحة التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أنتمارية التحسين و التطور يقترن بشكل فعّال بالتدفق المعلوماتي.

كما تسمح التغذية العكسية لمبادئ الجودة الشاملة بأن تنجح و تزدهر، و من ثم فإن النجاح في الحصول على التغذية العكسية في الوقت الملائم يعدّ من العوامل الأساسية التي تساهم في زيادة فرص النجاح.¹

كما تطرقت عواطف إبراهيم الحداد الى متطلبات إدارة الجودة الشاملة و بينتها فيما يلي:²

8. إستحواذ مفهوم الجودة:

في المؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة، يحدد الزبائن الداخليين والخارجيين مفهوم الجودة، و ذلك بوضع مفهوم أو تعريف للجودة، ينبغي أن تستحوذ فكرة قابلية أو تجاوز هذا المفهوم على المؤسسة. هذا يعني أن جميع الأفراد في جميع المستويات يصلون إلى جميع جوانب الوظيفة من خلال وجهة النظر التي تقول كيف يمكن أن يحقق ذلك بشكل أفضل و عندما تستحوذ مفاهيم الجودة على المؤسسة، سوف لن يكون جيدا بما فيه الكفاية.

9. المدخل العلمي:

للأشخاص الذين يُنقصون من مدخل إدارة الجودة الشاملة ينظرون أحيانا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة على أنه لا يعني شيء أكثر من كونه مجموعة من الأفراد الدقيقين المتهافتين على المدخل، بينما يبدو ذلك صحيحا من حيث أن مهارات الأفراد في المشاركة والدعم مهمة في صياغة مدخل الجودة الشاملة، إلا أنها لا تشكل جزءا من المعادلة، والجزء الآخر المهم من المعادلة هو استخدام المدخل العلمي في هيكل العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل، هذا يعني أن البيانات الضخمة تستخدم في بناء قواعد مقارنة مرجعية ومراقبة الأداء و اجراء التحسينات.

10. الحرية من خلال الضبط:

إن مشاركة ودعم العاملين يعد من العوامل الرئيسية في الجودة الشاملة كطريقة متزامنة تجمع العديد من العقول لتساعد في عملية صنع القرار، وتزيد من شعور العاملين بمشاركتهم في القرارات التي تم صنعها، ويعد الضبط (السيطرة) عاملا مهما من عوامل الجودة الشاملة، فالحرية التي يتم التمتع بها من خلال مدخل الجودة الشاملة هي في الواقع نتيجة التخطيط الجيد واعتماد اساليب الضبط.

¹ جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996)، ص 59.

² عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 262-266.

11. وحدة الغرض (الهدف):

ينبغي أن تعمل المؤسسة على وحدة الغرض أو الهدف، هذا يعني بأنه لا مكان للسياسات الداخلية في منظمة الجودة الشاملة، وإنما العادة أو العرف المعتاد هو التعاون.

12. مشاركة العاملين ودعمهم:

يعد هذا العنصر من أكثر عناصر الجودة الشاملة التي أسيء فهمها، وأحد أكثر العناصر التي لم يشير إليها معارضي مدخل الجودة الشاملة والأساس في إشراك العاملين يكمن في عاملين:

- أولاً- انه يزيد من احتمال صنع قرار جيد، خطة أفضل، أو إجراء تحسينات أكثر فاعلية عن طريق جلب المزيد من العقول، مناقشة الوضع وبالتأكيد ليست أية عقول، لكن عقول الأفراد الأكثر قرباً من العمل والنشاط في الدراسة.
- ثانياً- انه يشعر العاملين بامتلاكهم القرار من خلال اشتراك الأفراد الذين سيساهمون في تنفيذه في عملية صنع القرار.

ثانياً- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات عدة معوقات أثناء تطبيقها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أبرزها:¹

1. ضعف التزام الإدارة العليا :

تحتاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة للقيادة الإدارية الفعالة التي تملك الرؤية المستقبلية وتدرك أهمية تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتدعم وتؤازر جهود التحسين المستمر للجودة. إلا أن بعض القيادات الإدارية تتخلى عن هذه الفلسفة بمجرد اتخاذ قرار تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا وهذا الاعتقاد يكون عائقاً مهماً من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن هذه الفلسفة تتطلب تغييراً جذرياً وأساسياً لثقافة المؤسسة وقيم ومبادئ العمل وطرق وأساليب الأداء وفوق هذا كله تتطلب تغييراً للنمط القيادي في المؤسسة، فإذا لم يتحقق ذلك لن يتحقق الجودة. فلن يتحقق الجودة يجب أن يتحقق جودة القيادة أولاً.

2. عدم ملائمة ثقافة المنظمة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة :

يعد الحاجز الثقافي إحدى العقبات المتكررة التي تواجه المؤسسات عند شروعها في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتعتبر الثقافة لكثير من أقطاب الجودة محددات أساسية لنجاح وفشل تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وكما تبين من خلال التطبيق العملي لدى العديد من المؤسسات التي تملك تجربة ناجحة في تطبيق هذا البرنامج انه من الضروري أن تغرس ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في سلوك الموظفين، وعدم قدرة المؤسسة على تحويل هذه العناصر الى ثقافة وقيم يحملها الأفراد ويعملون من خلالها، فإن هذا سيؤدي إلى انتكاس العاملين إلى الطرق القديمة التي اعتادوا عليها وبالتالي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ نايف جزاع مطلق الهذال العنزي، اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية في إدارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن : جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال، 2001) ص ص 22-23.

3. عدم فاعلية التدريب والتعليم:

لقد نصت معظم برامج إدارة الجودة الشاملة على التدريب والتعليم باعتبارهما وسيلتين لتطوير أداء الافراد والإدارات، بل أن بعض رواد إدارة الجودة الشاملة قد وضع كل منهما كأحد العناصر الهامة لهذا البرنامج - مثل ديمينج - وبرنامج إدارة الجودة الشاملة يفرض التدريب المستمر على جماعة العمل بناء على الدور التنظيمي الجديد للعاملين أو على التغيرات في إجراءات العمل أو حتى على عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نفسها. إلا أن بعض القيادات الإدارية تجد صعوبة في التحلي عن المنهج التقليدي في تحديد الاحتياجات التدريبية وتطبيق النظرة الجديدة.

4. عدم فاعلية نظم الاتصالات داخل وخارج المؤسسة :

تعتبر المعلومات بمثابة الجهاز العصبي لنموذج إدارة الجودة الشاملة و من المشاكل التي تعاني منه بعض منظمات الأعمال عدم توفر أنظمة المعلومات الفعالة و التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في بناء أجهزة الاتصال التي تنقل هذه المعلومات بين الإدارات وبين المستويات الإدارية في الوقت المناسب.

5. الفشل في توفير نظام مكافآت وتقدير لإنجازات تحسين الجودة:

يرى رواد إدارة الجودة الشاملة أن تقييم الأداء الفردي، لا يقود إلى تقييم نظام العمل الذي يعتبر العامل المؤثر على أداء الفرد بالدرجة الأولى، إنما ينظر إلى أداء الموظف وشخصيته في الظروف السائدة لأجل إقرار البدلات والمكافآت التي تحددها الادارة، إن تقييم الإدارة بتلك الصورة عرضة لعدم الموضوعية، وذلك لتقييم الموظفين في ظل بعض الاعتبارات التي يمكن قياسها، وبالعكس ذلك فإن الطريقة التي يرى نموذج إدارة الجودة الشاملة أنها تحقق الغرض من تقييم الادارة هي أن يلتزم التقييم بإيجاد وسيلة لمشاركة العاملين في النجاح وتحقيق نظام عادل للتساوي في توزيع المكافآت بين جماعة العمل.

في حين يسرد صالح عليماث مجموعة من المعوقات نذكر منها:¹

6. تعجل النتائج بدون التخطيط السليم لتحقيق ادارة الجودة الشاملة :

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وفي بعض الأحيان يتكون مردود سريع من وقت بداية تطبيقها إلا أن ذلك ليس هو القاعدة، بحيث أن من المبادئ الرئيسية أن تقوم القيادة بمؤازرة ومساندة روح التطوير والتحسين لدى جميع العاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق التميز التنافسي من خلال خطة مدروسة وهذه المبادئ لا يمكن غرسها وتغيير ثقافة المؤسسة لتتفاعل معها في وقت قصير، وعليه يجب أن لا تعتمد على النتائج التي لا تظهر في المدى القصير وأن لا تتعجلها.

7. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية:

ينادي البعض بأهمية التكنولوجيا (الأجهزة والمعدات الحديثة) إلى الحد الذي يغلبها على أهمية الموارد البشرية، مستندا في ذلك بأنها حققت وتحقق مزايا غير محدودة ومطلقة للمؤسسة التي سارت في طريق تحديث التكنولوجيا،

¹ صالح عليماث، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، المؤتمر العربي الأول: الجامعات العربية، التحديات والأفاق المستقبلية (المملكة المغربية: 13ديسمبر 2007) صص11،12.

وبالرغم من اعترافنا وتقديرنا للدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحقيق مزايا كثيرة للمؤسسات، إلا أن قناعتنا الثابتة هي أن الموارد البشرية هي التي تضيف القيمة عليها، فالتكنولوجيا متوافرة ويمكن الحصول عليها ولكن العبرة بالقدرة على استيعابها وهذا لن يتأتى إلا من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية القادرة على حسن استخدامها وتسخيرها لتحقيق أهداف استخدامها.

أما محفوظ أحمد جودة فيشير الى أن معوقات إدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي:¹

- حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.
- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين وخاصة القدامى منهم بعدم حاجتهم إلى التدريب.
- اتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين الأعضاء في فريق العمل الواحد أو بين فرق العمل ببعضها البعض.
- التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

ثالثاً- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة²

تواجه المؤسسات مرحلة تحديات وأصبح المطلوب من القائمين على إدارتها، السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة في العديد من الدول المتقدمة ونجاحها في تطبيق هذا المدخل على مستوى تحسين المنتج و زيادة الطلب عليه أوجد مبرراً قوياً لتطبيقه في المؤسسات وقد تم تطبيقه في العديد من المؤسسات الانتاجية والخدمية، كمؤسسات الخدمة البريدية والتعليمية والصحية وغيرها، لذا فإنه على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتبني هذا المدخل وتطبيقه للمسارات التالية:

1. ارتباط تحسين الجودة بالانتاجية.
2. ارتباط الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
3. عالمية نظام إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها سمة من سمات العصر.
4. أعطت إدارة الجودة الشاملة بنجاح في العديد من المؤسسات زخماً كبيراً في العمل وتحسينه.
5. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف يقلل التكاليف مما يساهم في زيادة الطلب على المنتج.
6. عدم جدوى بعض الأنظمة والأساليب الإدارية السائدة في تحقيق الجودة المطلوبة.

¹ محفوظ احمد جودة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 237- 238

²فايزة بنت محمد بن حسن، الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، عن الموقع الالكتروني:

المطلب الثاني - مزايا، مستويات و مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة

تنتهج العديد من المؤسسات نظام إدارة الجودة الشاملة للمزايا الكبيرة التي يتميز بها، ولهذا فإن عليها أن تعمل على تطبيق هذا النظام والاستفادة من مزاياه، على أن تكون حذرة في اتخاذ قراراتها.

أولاً - مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حققت إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها فيما يأتي:¹

1. زيادة نسبة تحقيق الاهداف بالنسبة للمؤسسة.
 2. تحسين الثقة و أداء للعاملين.
 3. زيادة القدرة على جذب العملاء و الإقلال من شكاويهم.
 4. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 5. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المؤسسة.
 6. زيادة الابتكارات و التحسين المستمر.
- كما أشار محمد عبد الوهاب العزاوي إلى المزايا التالية:²
7. تعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات طالما يجري التركيز من خلاله إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة/الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الانتاج بأقل التكاليف.
 8. يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
 9. تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموافقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.
 10. التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية.
 11. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية و تقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوي الزبائن الداخليين والخارجيين).
 12. زيادة الحصة السوقية : لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

ثانياً - مستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يقصد بمستويات تطبيق ادارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها بهذه الإدارة، وهذه المستويات هي :

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

1. **المستوى الأول (عدم الالتزام):** فهنا المؤسسة لا تملك خططاً طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها . فهي لا تهتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي بل تركز فقط على الحصول على شهادة الإيزو استجابة لمتطلبات الزبائن.¹ وأهم خصائص المؤسسات في هذا المستوى:²
- التركيز على معدل العائد على الأصول و المبيعات.
 - عدم الاستثمار في العنصر البشري والتدريب.
 - عدم اهتمام العاملين بالجودة .
 - دفع الأجور على أساس الكم .
 - عدم فاعلية الاتصالات مع العملاء وكذلك العاملين.
 - إثارة الدافعية من خلال التهديد بالعقاب.
 - اتباع أسلوب الفحص الشامل.
2. **المستوى الثاني (المترددون) :** حيث تنحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة، دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية، أي تسرعها نحو النتائج الإيجابية، إلا أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية وتتطلب التحسين المستمر،³ ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:⁴
- لا توجد خطط لنشر وتعميم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على كافة العاملين بالمؤسسة.
 - لا تزال الإدارة عاجزة عن التمييز بين نظام إدارة الجودة الشاملة وبين نظام ادارة الجودة الإيزو.
 - تعتبر أنشطة الجودة أكثر من تجميلية.
 - دائرة الجودة غير فعالة ولا تأثير لها.
 - فرق العمل صورية وانتشار ثقافة لوم الآخرين بين العاملين.
 - عدم قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل عدد من المديرين.
3. **المستوى الثالث (مستخدموا الادوات):** مؤسسات هذا المستوى خبرتهم في تحسين الجودة، نفس خبرة المستوى الثاني ولكن الخبرة لديهم تتراوح بين ثلاث الى خمس سنوات، غير أن المميز لهذا المستوى هو توظيف مجموعة من أدوات إدارة الجودة كالأاليب الإحصائية لضبط العمليات، أدوات ضبط الجودة، حلقات الجودة، مجموعات تحسين الجودة، وتصميم التجارب.⁵ ومن أهم خصائص هذه المؤسسات في هذا المستوى:
- ليس كل أعضاء الإدارة التنفيذية ملتزمون بإدارة الجودة الشاملة حيث يرون إنها ليست من مسؤوليتهم تحسين الجودة.

¹ إلهام يحيوي، مريم يحيوي، دور استراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10 و11 نوفمبر 2009) ص5.

² خالد بن سامي محمد حسين ، ادارة الجودة الشاملة، عن الموقع الالكتروني: www.kau.edu.sa, consulté le 07/05/2012

³ إلهام يحيوي، مريم يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁴ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص5.

⁵ نفس المرجع السابق، ص6.

- تتركز جهود تحسين الجودة على دوائر التصنيع والعمليات مع بقاء الدوائر الأخرى مستمرة في أعمالها بدون وجود جهود التحسينات.
- أسلوب الإدارة وقراراتها رد فعل لما يجري.
- المنتجات جيدة ومعروفة في السوق ولكن هناك مجالات كثيرة لتحسين العمليات في هذه المؤسسات.
- 4. **المستوى الرابع (المحسنين):** فهنا يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي، فهي ما زالت عرضة للضغوطات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر، وتتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات، وتدرك الإدارة أهمية الزبون وتغيير الثقافة.¹ ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى:²
 - اتباع سياسة منع الأخطاء و التشدد فيها بدرجة كبيرة.
 - وجود برامج تدريب وتعليم لكافة المستويات الإدارية.
 - ممارسة أنشطة التحسين المستمر في كافة الأعمال.
 - اندماج العاملين وانضمامهم لفرق العمل.
 - إجراء المقارنات المرجعية فيما يتعلق بأنشطة التحسين.
- 5. **المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز):** أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة ان التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة، أي انفاقدرة على الدخول في مسابقات الجوائز الكبرى مثل جائزة ديمنج، الجائزة الأوروبية للجودة وغيرها.³ ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى نذكر:⁴
 - كافة العاملين لديهم اهتمام بتحسين الجودة.
 - إحداث عدد من التغييرات الناجحة في المؤسسة.
 - إجراء مقارنات مرجعية فيما يتعلق بالاستراتيجيات وذلك من قبل كافة المستويات الإدارية.
 - اعتقاد كافة العاملين بان إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب لإدارة الأعمال يهدف إلى إشباع وإرضاء العملاء الداخليين والخارجيين .
- 6. **المستوى السادس (التميز العالي):** حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين و استراتيجية الأعمال، من أجل إسعاد العميل، وفي هذه المرحلة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي تأخذ أكثر من عشر سنوات من التطبيق نجد أن العاملين بالمؤسسة يسعون دائما إلى رضا العميل وإسعاده.⁵ ومن خصائص المؤسسات في هذا المستوى:
- تصبح إدارة الجودة الشاملة في هذا المستوى أسلوب حياة، أسلوب لإدارة الأعمال في كافة الإدارات.

¹ إلهام يحيوي ، مريم يحيوي ،مرجع سبق ذكره ،ص 5 .

² www.kau.edu.sa , consulté le 07/05/2012

³ إلهام يحيوي، مريم يحيوي ،مرجع سبق ذكره، بتصريف ،ص 5.

⁴ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ،مرجع سبق ذكره ،ص 8.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 8.

- التطوير والتحسين المستمر أصبح عادة و عمل يومي لجميع العاملين.
- التزام الإدارة العليا كامل و هناك دعم قوي على كافة المستويات.

ثالثا- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمر بعدة مراحل ينبغي اتباعها من قبل إدارة المؤسسة وهذا لتحقيق أهدافها:

1. المرحلة الصفرية يتم في هذه المرحلة:¹

- تتبنى الإدارة العليا نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تتدرب الإدارة العليا على نظام إدارة الجودة الشاملة.
- غرس ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة.
- ويشترك في هذه المرحلة كبار المسؤولين بالمؤسسة حيث يراعي مايلي:²
- رسالة المؤسسة.
- وضع الأهداف ورسم سياسة المؤسسة بمنهجية ادارة الجودة الشاملة.
- 2. **مرحلة الإعداد** تتعلق المرحلة **الثانية** بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، تظهر مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة، وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:³
- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا.
- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة و بإجراء التحسينات المستمرة.
- الاستعانة بمستشار خارجي في إدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمؤسسة في هذا المجال.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته.
- إرساء ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة من خلال زيادة الوعي بين العمال ومسيري المؤسسة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهداف مشتركة، مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

3. مرحلة التخطيط.

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ و يقول خالد بن سعيد

¹ أحمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي(الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج،2002)ص47.

² سعدون بوكبوس، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: جامعة الجزائر، العدد 00، ديسمبر 2006)، ص 32.

³ زروقي إبراهيم، خثيري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

في هذا المجال بأن هذه المرحلة تبدأ بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها:¹

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقاً.
- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المؤسسة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة الى عشر سنوات.
- وضع رسالة المؤسسة من خلال تحديد سبب وجود المؤسسة أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والاسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة بالاضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة للوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة في المؤسسة ليكون مسؤولاً عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون و عمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.
- ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة الى ثلاث مستويات أساسية:
 - التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة و الأهداف الاستراتيجية.
 - تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
 - تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة سلفاً.

4. مرحلة التنفيذ

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة ومعالجة المشاكل و أوجه القصور التي تُرزّتها المرحلة السابقة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:²

- تفعيل عمل فريق الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورة في عملية التغيير.
- المراجعة الدورية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة.

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 215-216

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 194.

5. المرحلة الخامسة - الرقابة والتقييم¹

يستمد نظام إدارة الجودة الشاملة قدرته في متابعة الأداء المراد إنجازه والتطوير المستمر للعمليات الانتاجية والتشغيلية وفق سبل المراقبة القبلية المتزامنة والبعدية لجميع الانشطة التي تمارسها المؤسسات.

- أساليب الرقابة القبلية يتم اتخاذها قبل البدء بالعمليات التشغيلية التي يتم من خلالها التأكد من جودة المدخلات المستخدمة في العمليات التشغيلية.

- أما الرقابة المتزامنة للعمليات التشغيلية فيتم اعتمادها بالتزامن مع العمليات والأنشطة الجارية في المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ الاجراءات الوقائية أثناء التشغيل بدلا من تفاقم الانحرافات أثناء العمليات الجارية.

- وبالنسبة للرقابة البعدية فيتم اعتمادها بعد الإنجاز النهائي للتأكد من مطابقة المنتجات النهائية للمواصفات والمعايير المعتمدة من قبل المؤسسة.

ولكي يكون النظام الرقابي المعتمد بمختلف صوره فعالا لا بد وأن يتم تزويد العاملين بجميع المعلومات المرتبطة بالعمليات التشغيلية بحيث يتسم ذلك بالبساطة والوضوح، الدقة، الشفافية والملائمة، كما ينبغي تدريب العاملين في مختلف الخطوط الإنتاجية والتشغيلية بالأساليب الإحصائية، والوسائل المعتمدة في الوقاية والمعالجة اللازمة لتجاوز الانحرافات أو الاخفاقات في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة بالسبل الموضوعية لتجاوز الخلل قبل تفاقمه وتعظيم أثره.

6. مرحلة تبادل ونشر الخبرات

إذا كلل تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق بالاضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء والموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.²

المطلب الثالث - أدوات إدارة الجودة الشاملة

لقد اهتمت إدارة الجودة الشاملة بكسب رضا العملاء وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم من خلال تحسين جودة منتجات المؤسسة وخدماتها وفي سعيها إلى ذلك لا بد لها من توفر بيانات ومعلومات دقيقة من أجل إيجاد الحلول المناسبة والدقيقة للمشكل ولهذا تستعين إدارة الجودة الشاملة بأدوات إحصائية تعمل على تسهيل استخدام البيانات والمعلومات من خلال ترجمتها إلى أرقام يمكن أن تعبر عن حالات الفشل والعيوب والخسارة و الأرباح في عمليات الإنتاج كما أن هناك أساليب إحصائية لا تستدعي استخدام الأرقام ولكنها أثبتت كفايتها في تشخيص المشكلات كمخطط السبب و الأثر الذي يعكس أسلوب إحصائي خالي من الأرقام.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء(عمان: دار المسيرة، ط2، 2007) ص 240.

² أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، 2007/2008) ص 36.

أولاً - أساليب تنظيم البيانات ويمكن إجمال هذه الأساليب فيما يلي:

1. تحليل باريتو

صاحب هذا التحليل هو الاقتصادي الإيطالي أفريد باريتو 1824-1923 وهو عبارة عن تحليل بياني للمعطيات بهدف مساعدة فريق العمل على تحديد المشاكل التي يجب أن تولى لها أولوية وأهمية أي أنه عبارة عن أعمدة بيانية تستخدم في توضيح الأهمية النسبية لمختلف المشاكل أو أسبابها بهدف اختيار نقطة البداية في حل المشاكل.¹ ويقوم تحليل باريتو على مبدأ أو فرض مفاده أن 20% من الأسباب مسؤولة عن 80% من المشاكل التي تحدث في المؤسسة.² كما يقوم تحليل باريتو على استخدام التحليل الاحصائي للمشكلات وأسبابها ورسمها في مخططات بيانية وفقاً لخطوات متتابعة توضح فيما يلي:³

- - حصر كافة الأخطاء والمسببات الحقيقية للمشكلات والعوامل المؤثرة فيها حصراً شاملاً .
- تحديد معدل تكرار كل واحدة منها.
- تحويل المعدلات إلى نسب مئوية.
- إعداد جدول متكامل لذلك.
- وضع بيانات الجدول على رسم بياني بالأعمدة البيانية.
- ويتم وضع بيانات الجدول على رسم بياني وفق الخطوات التالية:⁴
- بعد حصر المشكلات والعيوب، ينبغي جمع بيانات كمية باستخدام طرائق مناسبة مثل الفحص.
- رسم المحورين الأفقي والعمودي مع تدرج المحور العمودي من الطرفين بوحدات قياسية، يمثل الطرف الأيمن النسبة المئوية التراكمية للمشكلات والطرف الأيسر عدد التكرارات أو عدد مرات ظهور المشكلة.
- وضع مستطيل لكل مشكلة أو كل نوع من العيوب له ارتفاع مساو لعدد التكرارات أو عدد مرات ظهور المشكلة أو المعيبات ويكون ترتيب المستطيلات تنازلياً.
- رسم خط من نقطة في منتصف كل مستطيل يوضح العدد التراكمي أو النسبة المئوية التراكمية للمعيبات.
- الربط بين النقاط التي تمثل النسب المئوية التراكمية إلى أن نصل إلى النقطة التي تمثل نسبة 100% .
- توضيح أين ومتى جمعت البيانات مع كتابة عنوان المخطط.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال المثال التالي:

في إحدى الفنادق تلقى المدير العام (75) مكالمة تلفونية تحمل شكاوى عن الخدمة في الفندق خلال شهر كامل، وقد قرر المدير اعتماد تحليل باريتو لتحليل الشكاوي، وقد توضح أن (54) شكاوى كانت حول خدمة الغرف و كانت (12) شكاوى حول التأخير في فحص المغادرة، (04) شكاوي حول ساعات فتح المسبح، (03) حول عدد

¹ غربي ناصر صلاح الدين، طبيبي بومدين، حلبي و هبية، فعالية نظام ادارة الجودة ومعايير الايزو 9000 ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10 و11 نوفمبر، 2009) بتصرف، ص 9 .

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

³ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 111.

⁴ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 218-219.

المواد المعروضة في الكافتيريا و (02) منها متنوعة، و يلخص الجدول التالي مخطط باريتو، إذ يوضح ان 72% من المكالمات أي 72% من المشاكل نتجت عن سبب واحد فقط وهو خدمة الغرف وستنتهي الشكاوي حالما يتم تصحيح الأخطاء في خدمة الغرف.

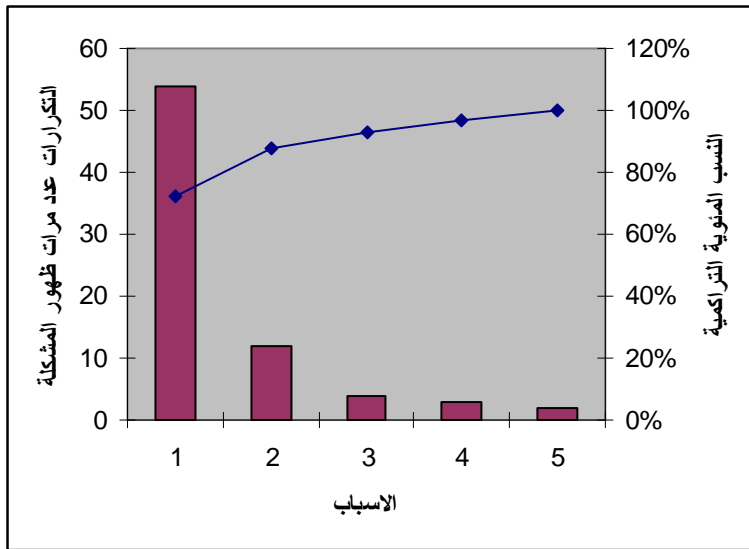
الجدول رقم (02) الشكاوي المقدمة لأحد الفنادق

المشكلات	التكرار	النسب المئوية لحدوث المشكلات	النسب المئوية التكرارية التراكمية
شكوى حول خدمة الغرف	54	$72\% = \frac{54}{75} \times 100\%$	72%
تاخير حول فحص المغادرة	12	$16\% = \frac{12}{75} \times 100\%$	$88\% = 72\% + 16\%$
ساعات فتح المسبح	4	$5\% = \frac{4}{75} \times 100\%$	$93\% = 88\% + 5\%$
عدد الواد المعروضة في الكافتيريا	3	$4\% = \frac{3}{75} \times 100\%$	$97\% = 93\% + 4\%$
اسباب اخرى	2	$3\% = \frac{2}{75} \times 100\%$	$100\% = 97\% + 3\%$
المجموع	75	100%	

المصدر : عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

والشكل التالي يوضح مخطط باريتو للجدول

الشكل رقم(04) تحليل باريتو للشكاوي المقدمة لأحد الفنادق



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الجدول رقم(02)

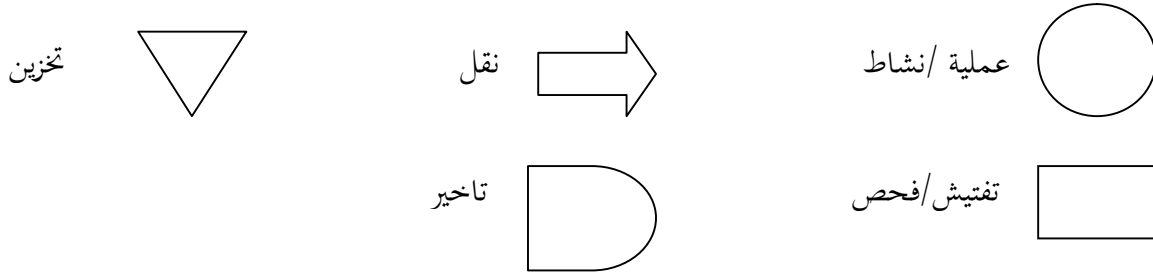
كما هو مبين في الشكل فإن مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة، توضح المعلومات فيها بشكل تنازلي، بدءا من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشكلات القليلة المؤثرة عن تلك الكثيرة قليلة التأثير .

1. مخطط تدفق المعلومات:

يمثل مخطط تدفق المعلومات رسم بياني لمخطط العمليات أو خارطة التدفق بحيث يوضح خطوات الأداء التشغيلي للعمليات، باستخدام المخططات البيانية بأشكالها المختلفة سواء الخطوط أو الأعمدة أو الدوائر... الخ كوسائل يمكن من خلالها التوصل والتعرف بشكل سريع واضح على طبيعة العمليات التشغيلية الجارية في المؤسسة وأنشطتها المتباينة، وهي عبارة عن رسوم تسهل عمليات التعرف على الظواهر التشغيلية بسهولة ويسر، وقد شاع استخدام هذه المخططات بشكل واسع النطاق في المؤسسات الاقتصادية اليابانية سواء الإنتاجية أو الخدمية، و أخيرا تم اعتمادها بشكل كبير في المؤسسات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية لما تتسم به هذه المخططات من أهمية كبيرة في إيضاح تدفق العمليات والأنشطة التشغيلية ويتم من خلالها التأكيد بشكل على الانحراف أو التباين الذي يحصل أثناء العمليات ومن ثم اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة عند حصول ذلك التباين كما أنها توضح مختلف عمليات المؤسسة بالنسبة لكل عمالها.¹

ولقد قدمت جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكية عام 1947 رموز معدة لبناء مخطط تدفق المعلومات وتعتبر عن النشاطات الرئيسية التي تتضمنها عملية إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.²

ومن بين اهم هذه الرموز:³



ثانيا- أساليب لتحديد المشكلات: وتمثل هذه الأساليب في:

1. المدج التكراري (المخططات البيانية)

ويعرف برسم المستطيلات البيانية أيضا، وهو ملخص بياني للتباين في مجموعة من المعطيات. والطبيعة المصورة لترسيم التوزع الإحصائي بهذا الشكل، تتيح للعاملين أي نماذج إحصائية من الصعب عليهم ملاحظتها في جدول بسيط من الأرقام، وتستخدم لتنظيم البيانات ورسمها في مجموعات أو أنواع⁴، كما تعتبر المدرجات التكرارية وسيلة لتحديد الميل المركزي، وتحديد التغير وتحديد شكل التوزيع حيث يتم من خلالها تحديد مقدار التشتت في العملية

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره ص 112.

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 219

³ محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، طريقك للحصول على شهادة الايزو (الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006) بتصرف، ص 165.

⁴ نزار عبد المجيد البروراي، لحسن عبدالله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011) ص ص 194-

الإنتاجية، فهي عبارة عن وسيلة بيانية للتوزيعات التكرارية يقصد بها التعرف إلى الشكل العام لهذه التوزيعات، واتخاذ قرار فيما إذا كانت العملية تحت السيطرة أو لا وينعكس في هذه التوزيعات ملخص للتأثير المقيسة طول مدة العمل وتعد أداة رئيسية للاحصاء الوصفي الذي يمكن من خلاله إعطاء صورة واضحة ومرئية لمدرء الإنتاج تؤهلهم لمزيد من الفهم للتغيرات الحاصلة من خلال الإنتاج بطريقة بسيطة. ويستخدم المدرج التكراري غالبا لبيان مدى ملاءمة العملية للمستهلك إذ بواسطته يتم قياس العملية للتأكد منها، وهذا يتطلب إجراء مجموعة مراقبات وتسجيلات لعدة مرات للعملية ومن ثم مقارنتها مع الأهداف القياسية أو مع مواصفات العملية المطلوبة¹.

وتتضمن القواعد الأساسية لبناء مخطط بياني يوضح أسلوب التطوير مجموعة من الإجراءات كما سنحتاج الى عدد كبير من المشاهدات قد تصل الى 20 او 30 مشاهدة وتتضمن الاجراءات ما يأتي:²

- تحديد مدى البيانات أي الفرق بين ألملى وأدنى قيمة من المشاهدة .
- تحديد الخلايا أو اصناف التقسيم المرغوبة وعادة ما تكون بين 5-15 خلية.
- حساب النقاط الوسيطة للخلايا والحدود، لا ينبغي أن تكون الخلايا بنفس الطول لكنها في أغلب الاحيان تكون بنفس العرض. وهنا ينبغي أن نظور مخططا بحيث تقع كل مشاهدة في خلية واحدة فقط أي نرغب بحساب كل مشاهدة مرة واحدة فقط، وإذا ما استخدمنا رقم معنوي آخر عند تحديدنا لحدود الخلية قياسا بما هو مستخدم من البيانات التي تمت مشاهدتها. فانه سوف لن تقع أية مشاهدة على حدود الخلية بشكل مباشر.
- وضع او تأشير كل مشاهدة على خلية واحدة، و واحدة فقط يمكن أن تستخدم صيغة قائمة الفحص لإنجاز هذه المهمة (سيتم التطرق قائمة الفحص لاحقا).
- تأشير تكرار كل خلية بمستطيل عمودي (المخطط البياني العمودي) ويكون ارتفاع العمود متناسب مع المقدار، هذه العملية تطور المخطط البياني الذي يحسب التكرارات .
- اذا أردنا أن نظور المخطط البياني النسبي او ذي التكرارات النسبية، فاننا ينبغي ان نقسم تكرار كل خلية على الرقم الكلي للمشاهدات في مجموعة بياناتنا ثم نضربها في 100%، هذه الحسابات ستبين النسبة لكل خلية، بعد ذلك سنرسم المستطيلات العمودية بنفس الطريقة التي رسمنا بها المستطيلات العمودية التكرارية .

2. مخطط الضبط الاحصائي للعملية (خرائط المراقبة الاحصائية)

عبارة عن رسم بياني لعرض معلومة تؤخذ عبر مرور الزمن او التغيرات التي تطرا على هذه المعلومة، وتستخدم هذه الطريقة لتحديد الاختلافات والفروق بين عملية ما نتيجة لاسباب يمكن استبائها وتستعمل كذلك لتحديد التغيرات التي تحصل بمحض المصادفة وتبين خرائط المراقبة الاحصائية على ما يمكن لعملية معينة ان تفعله وهذا بدوره يستخدم لاختبار ما اذا كانت العملية ضمن المراقبة الاحصائية³. وتعتبر هذه التقنية من اهم تقنيات الضبط الاحصائي للجودة بحيث تسمح بتتبع أداء العملية خلال مراحل العمل و مراقبة حدوث أي مشاكل قد تؤثر على

¹ محمد عاصي العجيلي، مرجع سبق ذكره ص ص 143-144

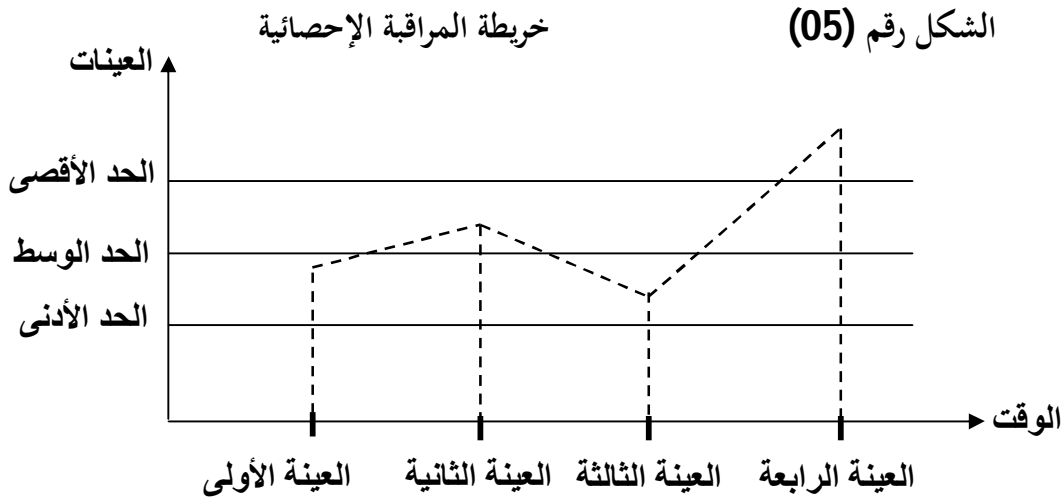
² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ هبرت إك. رامبرسد، ترجمة علي زيتون، ادارة الجودة الشاملة (سوريا: مركز طارق للتخصير الطباعي، 2005) بتصرف، ص ص 66-67.

جودة المنتج أو الخدمة، كما أنها تسمح بتحديد نوع التغيرات الواقعة في العملية، هل هي تغيرات طبيعية أم أنها تغيرات غير طبيعية وتعود إلى أسباب خاصة.¹

ويتم رسم خرائط المراقبة الإحصائية كما يلي:²

- جمع أكبر قدر ممكن من البيانات ذات الصلة بالموضوع.
 - رسم المحور (x) لتمثيل الوقت سواء بالأيام أو الأسابيع أو بالأشهر أو بالسنوات.... أو غير ذلك.
 - رسم المحور (y) العمودي لتمثيل المتغير المراد دراسته .
 - رسم ثلاث خطوط أفقية يمثل الخط الأول خط الوسط أو الوسط الحسابي للظاهرة و الثاني يمثل الحد الأعلى للرقابة (ucl) upper control limit والذي يستخرج بصورة رياضية عن طريق إضافة ثلاث انحرافات معيارية إلى الوسط الحسابي للظاهرة $\mu + 3\alpha = ucl$ (الوسط الحسابي، α انحراف معياري)، والخط الثالث يمثل الحد الأدنى للرقابة (lcl) lower control limit والذي يستخرج عن أيضا بصورة رياضية عن طريق طرح ثلاث انحرافات معيارية من الوسط الحسابي للظاهرة $LCL = \mu - 3\alpha$.
 - وضع نقاط التقاء قيم المتغيرين عند كل مستوى.
 - وصل نقاط التقاء المتغيرين مع بعضها بخطوط مستقيمة .
 - تحليل الشكل وتفسير النتائج بحيث ان النقاط الواقعة بين الحد الأعلى للرقابة والحد الأدنى للرقابة تكون تحت السيطرة أو النقاط الواقعة فوق الحد الأعلى للرقابة أو أسفل الحد الأدنى للرقابة تكون خارج نطاق السيطرة .
- ويبين الشكل التالي ما سبق شرحه :



المصدر: بومدين يوسف، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير (الجزائر، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2006) ص 105.

¹ نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبدالله باشوية، مرجع سبق ذكره، ص 232.
² هيرت.ك. رامبرساد، ترجمة عل زيتون، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 67.

ثالثا- أساليب توليد الأفكار: ويمكن تبيان هذه الأساليب فيما يلي:

1. مخطط السبب-الآثر(عظمة السمكة)

ويسمى أيضا بمخطط إيشيكاوا حيث تساعد هذه الأداة على تحديد عناصر المشكلة أو الموضوع قيد المناقشة ثم تحديد الأسباب أو العوامل المسببة له¹، أي أن هذه الأداة تستخدم في تتبع شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور حيث استخدمت هذه الأداة كوسيلة تعليمية في ورش الجودة لمناقشة أسباب الجودة وهي تساعد في معرفة تأثير المشكلات المختلفة على بعضها البعض كما تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة.²

كما يستخدم مخطط عظم السمكة أو مخطط السبب- الأثر لتصنيف وتحليل الأسباب التي تؤثر على نتائج العمل، ويشير بأسهم إلى العلاقات القائمة بينها وإتمادا على ذلك فإنه يسهل عملية البحث عن الحلول للمشكلات ذات الصلة، انه أداة مفيدة ونافعة في تقييم الأداء وتخطيط الفعاليات والنشاطات.³ أما الخطوات التي تتبع لتحليل السبب والآثر أو مخطط عظم السمكة فإنها تتمثل فيما يلي:⁴

- تحديد المشكلة : حيث يجب تحديد المشكلة بدقة وتدوينها في الجهة اليسرى على لوحة ورقية مع رسم سهم قادم من جهة اليمين نحو المشكلة .
- تدوين الفئات الرئيسية للأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة والتي تقع عادة في فئات.
- إضافة إلى الأسباب التفصيلية إلى الرسم التوضيحي وذلك باستخدام طريقة الوصف الذهني.
- تحديد الأسباب الأكثر احتمالا.
- تحديد أرجح الأسباب.
- التحقق من صحة السبب أو الأسباب.
- و الشكل التالي يوضح مخطط السبب-الآثر

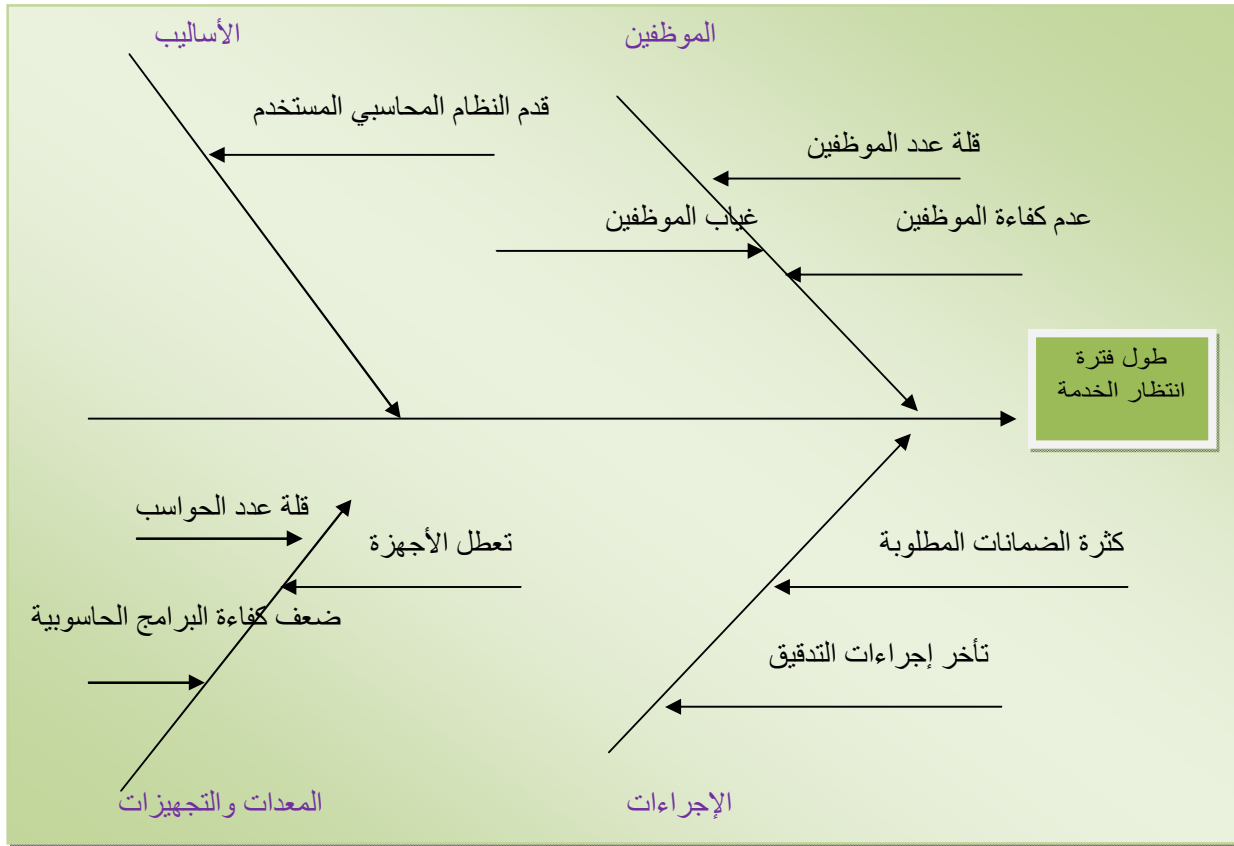
¹ محمد زويد العنبيبي ، الطريق الى الابداع والتميز الاداري (القاهرة :دار الفجر للنشر والتوزيع ،2007) ص 127.

² عدل صالح محمد خليفة ،مدى امكانية تطبيق نموذج ادارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن"، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجمهورية اليمنية :جامعة عدن ،كلية العلوم الادارية ،قسم ادارة الاعمال ،2008)ص52

³ هيرت إك.رامبرسد ،ترجمة علي زيتون ،مرجع سبق ذكره ،ص 45.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

الشكل رقم (06) مخطط السبب - الاثر لعدم رضا الزبائن عن طول فترة انتظار الخدمة في البنك



المصدر: لمى فيصل اسير، مدخل مقترح لرفع الكفاءة و الفاعلية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة:دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير(اللاذقية: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2009) ص 39.

2. مخطط التبشر :

يعتبر من الوسائل الاحصائية المستخدمة بشكل واسع النطاق في مجال السيطرة على جودة المنتجات وهو عبارة عن شكل بياني تتم من خلاله توزيع القيم المتحققة لأحد المتغيرات المراد احتسابها إزاء متغير آخر بغية معرفة طبيعة العلاقة المقترنة بينها وفي ضوءها يمكن إتخاذ القرار المناسب بشأن الإجراءات الوقائية أو التصحيحية المراد إتخاذها بهذا الشأن.¹

كما يستخدم لعرض طبيعة العلاقة بين المتغيرين (أحدهما مستقل والآخر تابع) وذلك بهدف تكوين فكرة أولية عن هذه العلاقة هل هي قوية أم ضعيفة، إيجابية أم سلبية ويمكن رسم خط الملائمة الأفضل، والذي يمثل خط الانحدار أو أقل مربع انحرافات عن الوسط الحسابي وذلك لإجراء المقارنة المنظورة بينه وبين النقاط حوله والتي تمثل التقاء قيم المتغيرين موضوع الدراسة. وكلما كانت مجموعة النقاط قريبة من خط الملائمة الأفضل كلما كانت مجموعة

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 11.

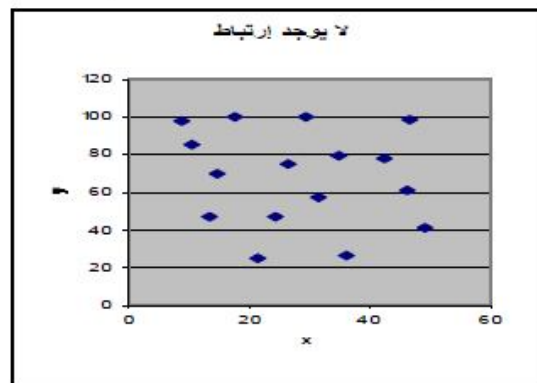
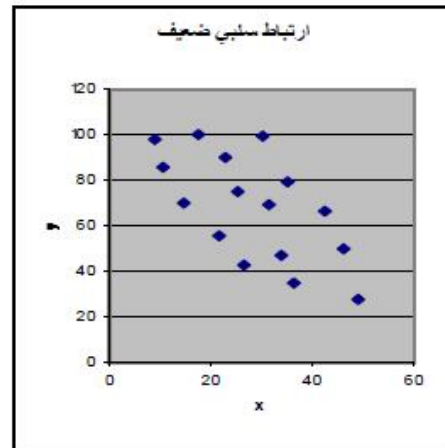
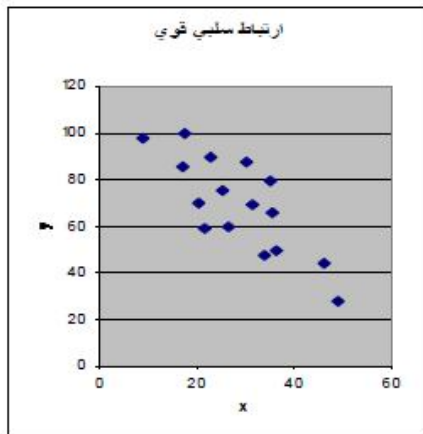
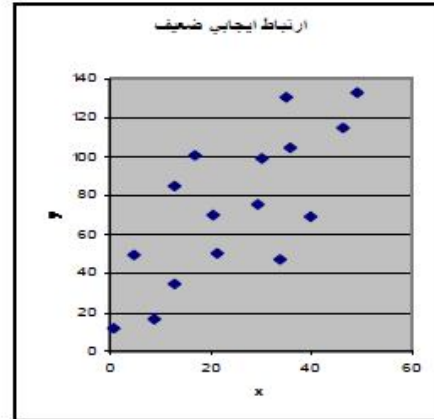
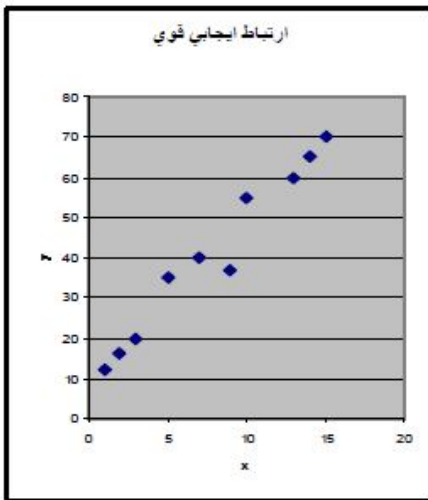
العلاقة بين المتغيرين أقوى والعكس بالعكس فكلما كانت هذه النقاط مبعثرة ومنتشرة أكثر حول الخط كلما كانت العلاقة بين المتغيرين ضعيفة.¹

ومن الجدير بالذكر أن مخطط التبعثر ليس كافيا وحده من الناحية الاحصائية لمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين فهناك العديد من الإحصائيات تعطي دقة أكبر وفكرة أشمل في هذا المجال ويجب أن لا يغيب عن بالنا أن مخطط التبعثر يعطي الفكرة الأولية عن العلاقة بين المتغيرين.² ونوضح ما تطرقنا له في الشكل التالي.

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، بتصريف، ص 266.
² نفس المرجع السابق، ص 266.

منحنيات التبعثر

الشكل رقم (07)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة(عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009).

3- قائمة الفحص :

تمثل لوائح الفحص شكلا من أشكال التجميع النظامي للمعلومات والمعطيات وتسجيلها للحصول على تصور واضح للحقائق وتستخدم لوائح الفحص لتتبع تكرارية حدوث أمر ما، وتقدم لوائح الفحص إمكانية لكل شخص ليقوم بتسجيل معلومات مشاهمة بذات الطريقة.¹

أي انها تستخدم لترتيب وتنظيم المعلومات حول العيوب أو الأخطاء الموجودة في المنتج أو في العمليات والأسباب المؤدية إلى هذه العيوب أو الأخطاء بما يساعد المسؤولين في دراسة المعلومات وتحليلها، كما تعمل قائمة الفحص على ترتيب المشكلات حسب الأهمية النسبية لهذه المشكلات.² ونوضح هذه الأداة من خلال المثال التالي: حيث لاحظت إحدى شركات النسخ والتصوير ازديادا مفاجئا لعدد الشكاوي حول الجودة الرديئة للصور التي تسحبها آلة التصوير لديها فقررت الإدارة تحليل هذه الشكاوي من خلال استخدام قوائم الفحص لتتبع الاسباب والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (03) تحليل اشكال العيوب عن طريق قائمة الفحص .

اشكال العيوب					
معلومات تم جمعها بتاريخ 2000/10/11	الشفافية	صفحات خارجة عن الترتيب والتسلسل	نسخ داكنة اللون	فقدان الورق	أسباب العيوب
9	//		////	//	الرطوبة
5	//		///		انسداد الآلة
5	/		//	//	حبر الآلة
6	//	///	/		حالة النسخ الاصلية
25	7	3	11	4	المجموع

المصدر : هبرت ك. رامبرساد، ترجمة علي زيتون، ادارة الجودة الشاملة (سوريا: مركز طارق للتحضير الطباعي، 2005) ص 48.

¹ هبرت ك. رامبرساد، ترجمة علي زيتون، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 265.

المبحث الثالث: الإيزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يمثل السور الواقي للمؤسسة من أي اختراق لقدراتها، وانسجاماً مع هذا التوجه فقد اتخذت العديد من الحواجز التي تمنع هذا الاختراق، وذلك من قبل منظمات دولية أبرزها منظمة المقياس العالمية، والتي تعد حجر الزاوية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: ماهية الإيزو

أولاً - تعريف الإيزو

الإيزو كلمة اغريقية ISOS تعني التساوي والتعادل، وقد اشتقت من الحروف الثلاث الأولى لإسم المنظمة الدولية للمواصفات والمعايير International standardization organization، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات ولقد تأسست المنظمة في أعقاب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم وفود 25 دولة في لندن عام 1946 وباشرت عملها في 1947/02/23 وتتخذ من جنيف بسويسرا مقراً لها.¹

كما يعرف أيضاً بأنه "سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة والخدمات، والتي تنقسم على مجموعة مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها".²

كما يعرف على أنه: "شهادة تمنحها المنظمة العالمية للمواصفات ال ISO للمؤسسات التي تتوفر على مجموعة من المقاييس والمعايير في نظام جودتها والتي تفرضها هذه المنظمة".³

كما يعرف نظام إدارة الجودة ISO9000 بأنه: "توصيف لسلوك انساني يشترط إتباع طرق محددة في الإدارة والإنتاج، ومراعاة شروط تتطلبها طرق الإنتاج تحكم الطريق والتصرفات لتؤكد أن الإنتاج على درجة جودة محددة مسبقاً".⁴

ثانياً - نشأة الإيزو⁵

في أعقاب الحرب العالمية الثانية ومع تطور الصناعات العسكرية والذرية والإلكترونية، إذ كان يتم تصنيع أدوات الحرب في عدد من المصانع الإنتاجية وعشرات المراكز التصميمية، كان لا بد من ضمان جودة هذه المنتجات، وضمان عدم وجود عيوب لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة.

ومن هذا المطلق ظهرت عام 1959 المواصفة العسكرية الأمريكية MIL-Q9858 حول برامج إدارة الجودة أعقبها عام 1968 صدور منشورات الحلفاء NATO لضمان الجودة (AQAP) Allied quality assurance publication، وفي عام 1970 أصدرت وزارة الدفاع البريطانية للمواصفة DEF-08-STAN 05 وتشكل نسخة بريطانية محلية عن مواصفة الحلف المشار إليه.

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007) ص 107.
² سملاي بحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، (الملتقى الوطني الاول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، جامعة ورقلة، 22-23 افريل 2003) ص 186.
³ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، (عمان، دار وائل للنشر، 2001) ص 63.
⁴ حيدر محمد امين طرابيشي، المرشد الى طريق ISO9000 وتطبيقاته (القاهرة: دار السلام للنشر والتوزيع: 1999) ص 31.
⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، ادارة الجودة الشاملة والايزو (الاردن: الوراق، 2003) ص ص 115-116.

وفي عام 1979 أصدر المعهد البريطاني للتقييس المواصفة رقم BS 5750 على ثلاثة أجزاء للأغراض التعاقدية وتضمنت المواصفة شروط تسجيل المؤسسات طبقاً للمواصفة، وتطوير نظام لإعتماد الجهات المانحة لشهادات التسجيل، وبذلك تكون الحكومة البريطانية قد وضعت الأساس لما يطلق عليه جهات الإعتماد وجهات التسجيل. ومع تعاضم حركة التجارب والتوسع في إبتكار منتجات جديدة ولضمان حقوق المتقاعدين، سعت منظمة ISO إلى إيجاد مواصفات دولية تتعلق بالجودة الشاملة للمؤسسات والهيئات الإنتاجية والخدمية لتكون الحكم في الصفقات التجارية.

ففي عام 1984 وبدعم ومؤازرة من المعهد البريطاني للتقييس BSI قامت منظمة الإيزو بتشكيل اللجنة الفنية ISO/TC /176 بعضوية 26 دولة مهمتها إصدار مواصفة خاصة بالجودة . وفي عام 1987 تم إصدار سلسلة من المواصفات ISO 9000 نظم إدارة وتأكيد الجودة كمواصفة دولية والتي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية والمواصفة البريطانية BS 5750 . وفي عام 1994 قامت المنظمة الدولية للمعايير بمراجعة المواصفة ISO 9000 وإدخال التعديلات اللازمة عليها، على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 وبواقع مرة كل سبعة أعوام.

ثالثاً- أهمية وفوائد الإيزو.

1. أهمية الإيزو:

تكمن الأهمية في تطبيق نظام الإيزو ISO 9000 من خلال التأثير الإيجابي لتأسيس وإدخال أنظمة وإدارة جودة كفؤة وفعالة كأولوية لتنمية الإقتصاد الوطني لأية دولة، وهذا ما أظهرته البحوث التي أجريت في جامعة ليفربول، من أن دور تطوير الجودة في تعزيز وتحسين تنافسية العمل في الصناعة الأوروبية كان حاسماً ومهماً، وأن عوامل وأدوات إدارة الجودة الشاملة تستخدم في تحسين وتعزيز أداء العمل.¹

ويمكن القول أن أهمية تطبيق معايير الإيزو في المؤسسة تكمن في:²

- تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة وإكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية السائدة.
 - زيادة الربحية وضمان الاستقرار من خلال إمكانية دخول الأسواق العالمية بقدرة، فاعلية وكفاءة عالية.
 - تشكيل الأنظمة الثابتة للجودة في المؤسسة وإتاحة فرص إعتمادها في إستخدام إدارة الجودة الشاملة.
 - رفع كفاءة وفاعلية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتجات ذات جودة.
 - تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء.
 - تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ومنحها فرصة لدخول الأسواق التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو.
- ويرى آخرون أن أهمية إدارة الجودة تكمن في:³

¹ فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 56.
² عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة ما بعد التدرج (بومرداس): فرع الادارة التسويقية لكلية الحقوق والعلوم التجارية، 2005/2004 ص 33

- تحسين مستوى العلاقة مع العملاء.
- تمكين المؤسسة من القيام بعمل المراجعة والتقييم الذاتي.
- تحفيز موظفي المؤسسة على رفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق و بالتالي الوصول إلى أفضل مستوى يحافظ على الشهادة الممنوحة لهم، فضلا عن إطمئنائهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي.
- ثبات الجودة وتطويرها بسبب إهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر.

2. خصائص مواصفات الايزو

- تميز مواصفات الايزو بجملة من الخصائص المميزة ولعل من أبرزها ما يلي:¹
- أنها مبنية على التراكم المعرفي لادارة الجودة، وتتعلق أساسا بأنظمة إدارة الجودة.
 - أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا.
 - أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني (جيذا).
 - توفر ضمانا لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة.
 - أنها تكمل برنامج الجودة القائم أساسا في المؤسسة، وتساهم في تحسين العمل والسلعة تدريجيا.
 - توفر مجموعة من المتطلبات والإرشادات التي تحدد ماهية الخصائص و الصفات التي يجب توفرها في أنظمة الجودة، ولكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه المتطلبات، فهي تركز على ما هو مطلوب و ليس على الكيفية التي يتم بها تلبية تلك المتطلبات .
 - أنها تركز على العمليات الداخلية لا سيما التصنيع، البيع والادارة والدعم والخدمات التقنية.
 - أنها تركز على منع حدوث حالات عدم التطابق خلال جميع مراحل العملية الانتاجية، الامر الذي يوفر الثقة للزبون والادارة حول جودة السلع المقدمة.
 - أنها مواصفة نظام وليست مواصفة منتج، أي أنها لا تقدم أو لا تحد طبيعة الجودة الحقيقية للمنتج.
 - توفر له الضمان للزبون؟ أن الخدمة أو السلعة قد أنتجت بأفضل طريقة يمكن أن تلي احتياجاته ورغباته.

3. فوائد الايزو:

- أصبح الحصول على شهادة الايزو من الأساسيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وهذه الفوائد العديدة التي تكتسبها المؤسسات جراء حصولها عليها ويمكن إدراج أهم الفوائد المتحققة في تطبيق المواصفة في :²
- تلبية متطلبات العملاء وتحقيق رضاهم و توقعاتهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - زيادة جودة الخدمات المقدمة.
 - الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
 - خفض التكاليف ورفع مستوى الأداء.

¹ لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000(عمان: دار الراجية للنشر والتوزيع، 2011) ص 115.
² عوض بن علي القرني، سلسلة ثقافة الجودة، عن الموقع الالكتروني: www.ksu.edu.sa, consulté le 21/05/2012.

- تطوير أساليب العمل.
- الحد من الأخطاء وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها والوقاية منها.
- الإرتقاء بمهارات وقدرات العاملين داخل المؤسسة.
- بناء نظام جودة فعال.
- تحقيق القدرة على المنافسة.
- إنشاء نظام إداري قوي مبني على التوثيق وتحديد المهام والمسئوليات والصلاحيات مما يساعد على تحفيز العاملين ويضعهم أمام تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية.
- تحليل المشكلات بالطرق العلمية.
- نظام رقابة وتفتيش للتأكد من مدى تحقق شروط الجودة لتلبية رغبات العملاء و المستفيدين.

4. عيوب تطبيق الايزو:

- يمكن القول أنه بالرغم من أهمية الأيزو وفوائدها، غير أنه لا يخلو من عيوب يمكن أن نجملها في :¹
- صعوبة تحديد النوع المناسب من السلسلة هل هو إيزو 9001 أم إيزو 9002 أم إيزو 9003.
- المقاييس والمصطلحات المستخدمة غير المألوفة في صناعات أخرى (في كل الصناعات).
- سعة الإجراءات المكتوبة وتدريب العاملين تحتاج إلى مصاريف ووقت مستنفذ.
- الوقت والكلفة للقيادة والمحافظة على إيزو 9000 تكون مرتفعة.
- قلة التشجيع أو التوجيه في ايزو 9000 على النتائج المهمة كاستمرار التحسين وضبط الجودة إحصائيا.
- صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الايزو (المؤسسة ككل، أحد أقسامها أو وحداتها أو مجالاتها أو أبنيتها أو حتى على عملية محددة تنفذ في مجال معين).

5. معوقات تطبيق الايزو:

- تواجه العديد من المؤسسات صعوبات كثيرة في تطبيقها للإيزو وهذا لعدة أسباب يعود بعضها إلى عدم الفهم الصحيح لجوانب الايزو والبعض الآخر إلى تكاليف التحضير لعملية التسجيل. أما أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات أثناء سعيها لتطبيق مقاييس الايزو فهي:²
- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة وإقناع جميع العاملين فيها بفائدة التغييرات وهذا يتطلب جهدا كبيرا في الإدارة.
- زيادة كبيرة في حجم العمل وخاصة في بداية التطبيق، وهذا يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا لتطوير نظام الجودة.
- عدم إلتزام العاملين بتوثيق العمليات التي يعرفونها ويجدونها مرهقة أو غير ملائمة.

¹ محمد عاصي العجيلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 318.

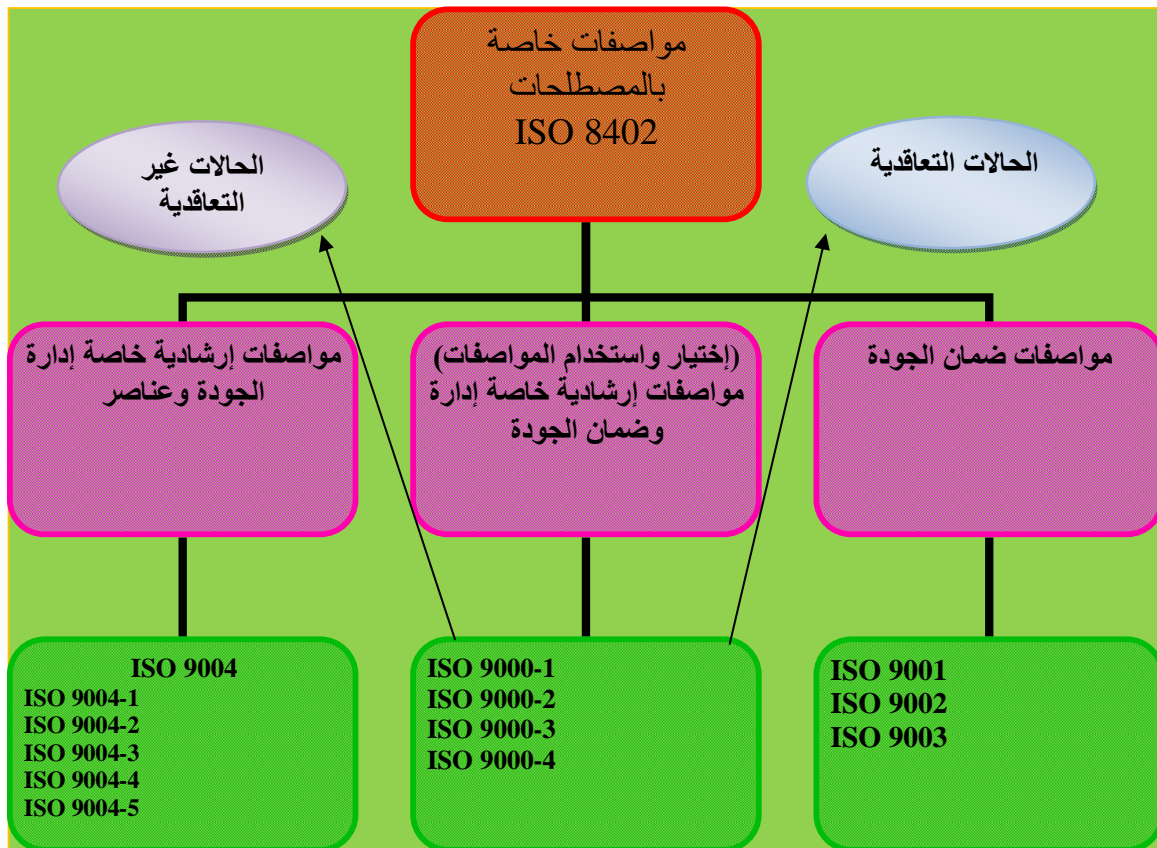
² فواز التميمي، أحمد الخطيب، مرجعه سبق ذكره ص 57.

- ظهور الخلافات بين العاملين أثناء إكتشاف الأخطاء في العمل والمتسببين فيها وهذه من الأخطاء في سياسة المؤسسة يجب تجنبها من خلال البحث عن الكيفية التي يتم فيها تجنب تلك الاخطاء وعدم تكرارها.
- النقص الحاصل في مدققي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب في كثير من دول العالم وخاصة النامية منها.
- إرتفاع الكلفة المالية لتطوير وبناء نظام الجودة في المؤسسة.
- زيادة حجم الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية لدى جميع العاملين.
- قد تواجه بعض العاملين صعوبة في فهم وتفسير المقاييس المستخدمة في العمل.
- التكرار الممل في كثير من النماذج المستعملة في تنفيذ العمل.

المطلب الثاني - مجموعة معايير الايزو

- لقد صدرت عن المنظمة الدولية للمعايير ISO عدة مواصفات منها سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 وسلسلة ISO10011 وسلسلة ISO14000 .
- أولا - سلسلة المواصفات القياسية الدولية ISO9000 .
- تتكون سلسلة ال ISO 9000 من خمس أجزاء هي على التوالي:
- (ISO 9000)، (ISO 9001)، (ISO 9002)، (ISO 9003)، (ISO 9004)
- وتعتبر سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 وثائق تعني بمتطلبات توكيد جودة المنظومة الادارية ولقد تم وضعها من قبل اللجنة الفنية، ISO/TC /176 والشكل التالي يوضح مجموعة المواصفات الرئيسية:

الشكل رقم (08) عائلة المواصفات القياسية الأولية ISO 9000



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: مؤسسة الوراق، 2003) ص 122.

وتتألف هذه العائلة من الآتي:

1. المواصفة القياسية ISO 8402:

تعطي هذه المواصفة 67 تعريفاً لمختلف المصطلحات التي تتعلق بمفاهيم الجودة وتشمل مصطلحات عامة وأخرى خاصة بالجودة وأنظمة الجودة والأساليب والوسائل المستخدمة في مجال الجودة.

2. مجموعة ISO 9000: وتتكون من

- مواصفات إرشادية عامة.
- مواصفات تعاقدية.
- مواصفات غير تعاقدية.
- المواصفة الإرشادية العامة:²

▪ المواصفة القياسية ISO 9000: وتشمل مجموعة مواصفات إرشادية عامة تساعد على إختيار وتطبيق مواصفات عائلة الايزو (9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات اختيارية تقوم المؤسسة بمؤامتها لظروفها وإحتياجاتها وتتكون من أربعة أجزاء:

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 123

² نفس المرجع السابق، ص 123-126

- المواصفة القياسية 1-ISO 9000.
- مواصفة إدارة وتوكيد الجودة وإرشادات للإختيار وتعد المدخل لمجموعة ISO 9000 وتشرح هذه المواصفة مفاهيم الجودة الرئيسية والفرق والترابط فيما بينها وتشمل الاهداف والمسؤوليات وتقييم أداء وفاعلية أنظمة الجودة.
- المواصفة القياسية 2-ISO 9000:
- مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، إرشادات عامة لتطبيق مجموعة الإيزو (9001، 9002، 9003) وتحتوي على إرشادات لتطبيق بنود الجودة للأغراض الخارجية وتمكن هذه المواصفة من تحقيق التناسق والدقة والوضوح في تحقيق متطلبات هذه المواصفات.
- المواصفة القياسية 3-ISO 9000:
- مواصفة إدارة الجودة وتوكيد الجودة، إرشادات لتطبيق المواصفة ISO 9000 في تطوير وتوريد وإدامة البرمجيات.
- المواصفة القياسية 4-ISO 9000:
- مواصفة إدارة وتوكيد الجودة، وهي دليل لبرنامج الاعتمادية الذي يشمل ثلاث خصائص للمنتج : الإتاحة، المعولية، قابلية الصياغة.

- المواصفات التعاقدية:

وهي المواصفات التي تستخدم لأغراض تأكيد الجودة الخارجية ، وتعني تأكيد الجودة لأطراف من خارج المؤسسة وتعطي الثقة بأن المنتج المعني يفي بالمتطلبات المطلوبة وتشمل هذه المواصفات على عدد من المتطلبات التي يمكن من خلالها تنفيذه توفير الدليل والاثباتات المنتجات المورده ستكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات التي تم الإتفاق عليها بين المجهز (الذي يمثل المنظمة التي تزود الزيون بالمنتج) والزيون المزود من قبل المجهز والمواصفات الموضوعه لهذا الغرض يشكل كل منها نموذجاً يمكن التعاقد على أساسه ومتطلبات هذه المواصفات الزامية¹، وتشمل:

- المواصفة القياسية ISO 9001²:
- يشمل ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات الإنتاجية أو الخدمية، التي تبدأ من التصميم وتنتهي بخدمة مابعد البيع وتتضمن 20 عنصراً من عناصر الجودة وهو بذلك أكثر شمولاً من غيره، لأنه يتعامل مع نواحي أخرى مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج، وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات .
- المواصفة القياسية ISO 9002³:
- هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المؤسسات التي تقوم بالإنتاج التري كيب والخدمات المرفقة فقط وتضم 18 عنصراً.

¹ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 125

² مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي (عمان : دار جرير للنشر والتوزيع، 1428 – 2007) ص 381.

³ Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services outils de performance et d'orientation client (Paris :Afnor, 2001) P255.

▪ المواصفة القياسية ISO 9003:1¹

هو أيضا نظام للجودة الشاملة ونموذج للتأكيد لكن في المراقبة والإختبار النهائي فقط وتضم 12 عنصر.

- المواصفات غير التعاقدية:

يعتبر دليل إرشادي للمساعدة في وضع نظام فعال لإدارة وتحديد نظام فعال للإدارة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج أو الخدمة لتحديد المنظمة بموجبه دليلها الخاص بها، الذي يتضمن مستوى الجودة المطلوبة، ويختلف عن سابقاته حيث أن الأول صيغة تعاقدية ملزمة من المورد إتجاه العميل²، أما هذا الدليل فيقتصر دوره على الإرشاد وتتكون من:³

- المواصفة ISO 9004-1: إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة ، إرشادات.
 - المواصفة ISO 9004-2: إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة وإرشادات للخدمات.
 - المواصفة ISO 9004-3: إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة وإرشادات للمواد المصنعة.
 - المواصفة ISO 9004-4: إدارة الجودة وعناصر أنظمة للجودة لتحسين الجودة.
- تجدر الإشارة الى ان هذه المعايير تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير.

ثانيا- محتويات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000:

إن الرقم 9000 يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة الشاملة في التنظيمات المتعددة، وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والإهتمام العالمي، وارتبطت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط شهادة المطابقة لمواصفات ISO 9000 التي تتكون من عدة مواصفات تحمل الرقم 9000 وهي موضحة في الشكل التالي:

¹ رعد عبد الله الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (الأردن: دار البيازوري، 2008) ص 352.

² مهدي السامرائي ، مرجع سبق ذكره، ص 381.

³ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

جدول رقم (04) محتويات سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	متطلبات نظام الجودة
×	×	×	1. مسؤولية الإدارة
×	×	×	2. نظام الجودة
-	×	×	3. مراجعة العقود
-	-	×	4. مراقبة و ضبط التصميم
×	×	×	5. مراقبة و ضبط الوثائق
-	×	×	6. نظام الشراء
-	×	×	7. مراقبة المواد الموردة من قبل العميل
×	×	×	8. تعريف المنتج و متابعته
-	×	×	9. التحكم و ضبط العمليات الإنتاجية
×	×	×	10. الفحص و التفتيش
×	×	×	11. ضبط أجهزة القياس و الفحص و التفتيش
×	×	×	12. بيان نتيجة الفحص و التفتيش
×	×	×	13. مراقبة و ضبط المنتجات غير المطابقة
-	×	×	14. الإجراءات الوقائية و التصحيحية
×	×	×	15. مناولة المواد و التخزين و التعبئة و التسليم
-	×	×	16. المحافظة على سجلات الجودة
×	×	×	17. التدقيق الداخلي على الجودة
×	×	×	18. التدريب
-	-	×	19. خدمات ما بعد البيع
×	×	×	20. الطرق و الأساليب الإحصائية

المصدر: فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للإيزو (الأردن: عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي)

ثالثاً - سلسلة الايزو ISO 10011 :

يختص معيار الإيزو 10011 بمراجعة أنظمة الايزو ويشتمل على المعايير التالية:¹

1. معيار 1 - ISO 10011: الصادر سنة 1990، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العلمي للمراجعة، كما يقدم أيضاً الارشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، 10011 (مصر: دار غريب للطباعة، 1995) ص 147.

2. معيار **ISO 10011 - 2**: صدر سنة 1991، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعوا نظام الجودة (من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، امكانيات الإدارة، اللغة، إختيار كبير المراجعين).
3. معيار **ISO 10011 - 3**: صدر سنة 1991 ويهتم بتسيير برامج المراجعة .
كما أصدرت المنظمة العالمية للمعايير:¹
4. معيار **ISO110012**: صدرت تحت عنوان متطلبات توكيد الجودة لأجهزة القياس، وتختص هذه المواصفة بفحص أجهزة القياس بدقة و التأكد من سلامتها لضمان سلامة وجود عملية الفحص والقياس.
5. معيار **ISO110013**: صدرت تحت عنوان دليل إنشاء مجلد الجودة، وتختص هذه المواصفة بتعريف المؤسسة كيفية إنشاء مجلد الجودة الخاص بها و كيفية توثيق كل عملياتها بدقة وكيفية مراقبة الجودة و القيام بتحديثه باستمرار وفقا لكل ما يستجد بالمؤسسة.

رابعا-المواصفة **ISO14000**

- في نهاية التسعينات من القرن العشرين ، أصدرت المؤسسة الدولية للمعايير سلسلة **ISO 14000** التي تتعلق بنظم الإدارة البيئية، وتعكس معايير نظام البيئة **ISO 14000** مجموعة من الإجراءات والأنشطة لإرشاد المؤسسة فيما يتعلق بكيفية إدارة المفاهيم البيئية في منظماتهم، وتطبيق هذه المعايير يساعد إدارة المؤسسة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة مدى تحسن أدائها البيئي باستمرار². وهناك معايير أخرى تتمثل في:³
- المواصفة **ISO14 001** : صدرت سنة 1996 وهي مواصفة الزامية تتضمن مجموعة متطلبات لنظام ادارة جودة البيئة.
 - المواصفة **ISO14004** : صدرت سنة 1996 ، وهي مواصفة إرشادية، تتضمن مجموعة إرشادات تتعلق بتنفيذ المواصفة 14001 من خلال تحديد القضايا البيئية ومعايير أدائها وغير ذلك.
 - المواصفة **ISO14010** : إصدار 1996، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة للمراجعة البيئية.
 - المواصفة **ISO:14011** إصدار 1996، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات المراجعة البيئية للنظام.
 - المواصفة **ISO 14012**: اصدار 1996 ،وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة المعايير المتعلقة بمؤهلات المراجع البيئية بشكل عام من حيث التعليم والخبرة.
 - المواصفة **14020**: إصدار 1998 ، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من المبادئ العامة المتعلقة بالملصقات والإعلانات البيئية.

¹ www.tanta.edu.eg/.../Quality%20dictionary: consulte le 24/05/2012

² حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا (عمان: دار اليازوري للنشر، 2010) ص 44.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 282.

- المواصفة: 14031 إصدار 1999، وهي مواصفة إرشادية تتضمن مجموعة من إجراءات ومبادئ تقويم الأداء البيئي للمؤسسة، والتي تتضمن أدوات القياس والتسجيل والتحليل وغير ذلك.

خامسا: مراحل تأهيل المؤسسة لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة والحصول على شهادة ISO 9001:

تتسابق العديد من المؤسسات للحصول على شهادة ISO 9001 وذلك لتطبيق نظام جودة عالمي يحقق لها العديد من الأهداف ولكي تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو تمر بمجموعة من المراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد والتحضير¹:

تمثل هذه المرحلة الأساس الذي تبنى عليه باقي مراحل التأهيل، وبالتالي لا بد أن تبدأ قوية بدعم الإدارة العليا وتنتهي بالقناعة التامة لدى العاملين بأهمية إنشاء وتطبيق نظام الجودة ISO 9001 وتهدف هذه المرحلة إلى:

- دعم الادارة العليا لتطبيق المواصفة العالمية ISO 9001 .
- تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق.
- إكساب العاملين مفاهيم ومتطلبات المواصفة العالمية ISO 9001.
- إعداد الجدول الزمني للتطبيق.
- بتسهيل العمل في مراحل التقييم والتوثيق والتشغيل.
- ويتم في هذه المرحلة:
- تقوم الجهة المؤهلة بتنفيذ ندوة موجهة للإدارة العليا بمفاهيم ومتطلبات وأهمية تطبيق نظام الايزو ISO9001.
- إتخاذ رئيس مجلس الادارة قرار بدء التطبيق وإعلانه على جميع العاملين من خلال (إجتماع، قرار، منشور).
- إصدار قرار بتعيين ممثل الادارة Management Reperesentative للقيام بمتابعة إنشاء وتطبيق نظام إدارة الجودة بجانب مسؤولياتها ويعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والجهات الخارجية، بالإضافة إلى تشكيل اللجنة المشرفة على التنفيذ (مكونة من اعضاء مجلس الادارة لدعم وتسهيل مهمة التطبيق)
- إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة.
- دورات تدريبية للعاملين بالمؤسسة تهدف إلى:
- توعية العاملين بأهمية تطبيق نظام ISO 9001.
- شرح متطلبات تطبيق ال ISO 9001.
- تزويد العاملين بمراحل التأهيل واسس تقييم نظام إدارة الجودة الحالي بالمؤسسة واكساب العاملين مهارات إعداد وثائق نظام الجودة ISO 9001.

¹ محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفات العالمية ISO 9001 اصدار 2000 (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006) ص ص 14،

2. مرحلة التقييم

يقصد بالتقييم توفير معلومات عن مدى توافق نظام الجودة الشاملة المتبع بالمؤسسة مع متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000، وذلك من خلال المقارنة وتحديد مجالات التحسين والتطوير اللازمة للتوافق.

- **أهداف مرحلة التقييم:** توجد أهداف لهذه المرحلة نذكر منها:¹
 - تحليل نظام الجودة الحالي وتحديد مدى مداومته متطلبات المواصفة ISO 9001-2000 .
 - تحديد نقاط عدم المطابقة للنظام المعمول به حالياً ومتطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000.
 - الإطمئنان إلى تفهم كل الأفراد في الأقسام المختلفة لنقاط عدم المطابقة ودورهم في التطوير.
 - وضع الملامح الرئيسية للتطوير لإستيفاء متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000 مع وضع الأسس اللازمة لضمان التحسين المستمر في أداء نظام الجودة بالمؤسسة.
 - إعداد خطة التطوير تمهيداً لإقرارها والتصديق عليها من مجلس الإدارة لبدء تنفيذها.
 - كما حدد خضير كاظم حمود وسلطان نايف أبو تايه أهداف أخرى نذكر منها:
 - تحديد طبيعة العمل الذي تقوم به المؤسسة بصورة واضحة ودقيقة حيث يشمل ذلك توضيح تسلسل الأنشطة وتحديد العمليات الإنتاجية والتشغيلية التي تقوم بها المؤسسة.²
- **أسلوب تطبيق مرحلة التقييم:**³ يتم تقييم نظام إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة من خلال الأتي:
 - دراسة مواصفة العالمية ISO 9001-2000.
 - تحديد متطلبات تطبيق كل بند من بنود المواصفة.
 - تسجيل نظام الجودة القائم بالمؤسسة.
 - مقارنة متطلبات المواصفة ISO 9001-2000 مع نظام الجودة القائم .
 - ويمكن تقييم كل عملية من عمليات المؤسسة من خلال مجموعة من الاسئلة التالية:
 - ماذا يتم؟ وأين تتم العملية.؟ ومن يقوم بالعملية؟ ولماذا تتم بهذا الشكل؟ وتمثل الأسئلة المناسبة لذلك في الأسئلة التالية:
 - تم وصف العملية بشكل ملائم؟
 - هل تم تحديد المسؤولين؟
 - هل تم اعداد وتطبيق الإجراء والمحافظة عليها؟
 - ما مدى فعالية العملية للحصول على النتائج المطلوبة؟
 - ومن خلال الإجابة على تلك الأسئلة يمكن تحديد نواقص نظام الجودة القائم بالمؤسسة، ويمكن الإسترشاد بنموذج قائمة نظام الجودة والذي يمكن تعديل أسئلته .

¹ محمد رياض، مرجع سبق ذكره ،ص 16.

² خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، (عمان: البيضة للنشر والتوزيع، 2001) ص 145 .

³ نفس المرجع السابق، ص 17

3. مرحلة التوثيق

يعتبر التوثيق الدليل المادي لوجود النظام ويختلف حجم التوثيق وفقا لحجم ونوعية نشاط المؤسسة.

- **أهداف التوثيق:** وتتمثل في:¹
 - تحقيق الثبات والتماثل في الأداء.
 - توفير بيانات مرجعية للتحسين والتطوير.
 - إيجاد مرجع للتدريب.
 - توفير الدليل الموضوعي لوجود النظام.
 - تحقيق مطابقة متطلبات العميل.
- أسلوب تطبيق مرحلة التوثيق: كل منظمة تحدد حجم ونقاط الوثائق والسجلات المطلوبة التي يجب إستخدامها وذلك وفقا لنوع وحجم المؤسسة ودرجة تعقيد عملياتها وعلى المؤسسة تعد كلاً من الوثائق التالية:²
- **دليل الجودة:** هو وثيقة تحدد أسلوب المؤسسة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2000، ويتضمن سياسة وأهداف الجودة مقسما وفقا لتسلسل متطلبات المواصفة.
- **إجراءات الجودة:** هي وثائق توضح خطوات تنفيذ العمليات.
- **تعليمات العمل:** هي وثائق أكثر تفصيلا من الإجراءات حيث توضح الخطوات التفصيلية لتنفيذ العمل.
- **خطط الجودة:** هي كافة المستندات التي تصف كيفية تطبيق نظام ادارة الجودة على منتج، خدمة او مشروع
- **سجلات الجودة:** هي مجموعة النماذج التي تم إستيقاء بياناتها، وتقدم أدلة على ما تم تنفيذه، ويجب المحافظة عليها بإستخدامها في التحسين.

4. مرحلة التشغيل:

تتمثل هذه المرحلة في إتاحة الفرصة للعاملين بالمنظمة لتطبيق وثائق وإجراءات وخطط الجودة لإكتشاف مجالات القصور وتحسينها، ويتزامن مع هذه المرحلة إمداد المراجعين الداخليين وتأهيلهم للقيام بمهمة مراجعة نظام الجودة وتطويره.

- **أهداف مرحلة التشغيل:** ويمكن حصرها في:³
 - تمكين العاملين من تفهم إجراءات ووثائق نظام الجودة.
 - تعديل واستكمال وثائق نظم الجودة للتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000.
 - إعداد وتأهيل المراجعين الداخليين في تنفيذ مرحلة التقييم.

¹ www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310 consulte le 04 /05/ 12

² محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310 consulte le 04 /05/ 12.

- اسلوب تطبيق مرحلة التشغيل:¹
- يقوم ممثل الإدارة في توزيع اجراءات نظام الجودة بعد توثيقها على الإدارات المختلفة بالمؤسسة.
- تستخدم الإدارات إجراءات ونماذج النظام.
- يتم اتخاذ إجراءات التعديل أو الإستحداث أو الحذف لبعض الوثائق وفقا لفاعلية وكفاءة التنفيذ ورؤية العاملين أثناء الإستخدام للوثائق.
- يوضح إجراء ضبط الوثائق كيفية تعديل الإجراءات.
- بالنسبة لإعداد وتأهيل المراجعين، يقوم ممثل الإدارة بإختيار مجموعة من العاملين ليتم تأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة، وذلك بناء على المواصفات الواجب توافرها في المراجع كالدكاء والفتنة وقوة الملاحظة ومهارات الإتصال والقدرة على الفحص والتعديل والنظرة المرنة.
- إعداد برنامج تدريبي لتأهيل فريق المراجعة .
- 5. مرحلة التدقيق والمراجعة:**
- تشمل المراجعة أحد متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000 ، وهي فحص مخطط وموثق ومستقل ، ينفذ وفقا لاجراءات وقوائم محددة للتأكد من ان عناصر وإجراءات الجودة قد نفذت وفقا للمتطلبات المحددة" متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000"، وتتضمن المراجعة كل من:²
- مراجعة الكفاية: ويقصد بها مدى كفاية اجراءات المستندات نظام الجودة المطبق بالمنظمة لتحقيق متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000.
- مراجعة الادعان: وهي مقياس لمدى التزام العاملين بالمنظمة بتطبيق وثائق المواصفة العالمية ISO 9001-2000.
- أهداف مرحلة التدقيق والمراجعة: تهدف مرحلة التدقيق والمراجعة الى:³
- تقييم ملائمة كفاية مستندات واجراءات نظام الجودة المطبقة بالمنظمة مقارنة بمتطلبات المنظمة المواصفة العالمية ISO 9001-2000.
- قياس مدى تفهم وتنفيذ مستندات واجراءات نظام الجودة بواسطة العاملين بالمؤسسة.
- التطوير المستمر لاجراءات وانشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة.
- كما توجد اهداف اخرى :
- التطوير المستمر لإجراءات وأنشطة الجودة المطبقة بالمؤسسة، إذ أن التدقيق يتولد عنه معالجة وتصحيح الانحرافات، وإيجاد السبل الأكثر ملاءمة للعمل إلى جانب تطوير العمليات ذاتها.

¹ محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² www.n-batna.com/quality/luberya/009592.pdf، consulte le 23 /05/ 12.

³ محمد رياض، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

- أسلوب تطبيق مرحلة التدقيق والمراجعة:

- تنفذ المراجعة الداخلية وفقا لاجراءات المراجعة الموثوق والمطبق بالجهة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة المواصفة العالمية ISO 9001-2000، وتتم المراجعة بشكل عام وفقا للخطوات التالية:¹
- اعداد وتخطيط المراجعة من قبل ممثل الادارة وفريق المراجعة على ان تشمل المراجعة كافة اجراءات ومتطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000 المطبقة في ادارات واقسام المؤسسة ، على ان تراجع الادارات مرة واحدة على الاقل في السنة، وتعتمد اولويات المراجعة على تقارير عدم المطابقة السابقة ، وشكاوي العملاء ونتائج مراجعات الجهة المانحة للشهادة.
 - إعتداد خطة المراجعات من قبل ممثل الادارة مع اخطار الادارات المراجع عليها بمواعيد وعناصر المراجعة بهدف استكمال الوثائق وتطبيق الاجراءات الخاصة بالادارة المراجع عليها ويمكن الاسترشاد بخطة المراجعات الداخلية.
 - تشكيل فريق المراجعة على ان يكون من خارج الادارة المراجع عليها، ويتكون الفريق من واحد او اكثر من المراجعين وفقا لحجم المنظمة مع تحديد رئيس فريق المراجعين.
 - الاعداد والتحضير للمراجعة و يتم كالآتي:
 - مراجعة الوثائق الخاصة بالادارة التي ستتم مراجعتها.
 - مراجعة ماتم الاتفاق عليه في المراجعة السابقة وفقا لتقارير المراجعة .
 - اخطار الجهة المراجع عليها بموعد المراجعة.
 - تنفيذ المراجعة.
 - عقد الاجتماع المبدئي مع المراجع عليهم وتعريفهم بموضوع ونود المراجعة وكيفية تنفيذها.
 - مراجعة الوثائق والمستندات بالاستعانة بقائمة المراجعة.
 - الملاحظة المبدئية لاساليب العمل ومواقع العمليات.
 - اعداد تقرير المراجعة.
 - الاتفاق مع مدير الادارة على الاجراءات التصحيحية ومواعيد تنفيذها.
 - تقديم تقرير المراجعة النهائي بعد اعتماده من ممثل الادارة.
 - متابعة الاجراءات التصحيحية.

6. مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة ISO 9001

تاتي مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المواصفة ISO 9001 ، كنتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة، وتاكيدا من المنظمة للجهة المانحة ولعملائها بانها تطبق نظام جودة محكم يتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001-2000.²

¹ www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310«consulte le 04 /05/ 12

² محمد رياض ،مرجع سبق ذكره ،ص 22.

- أهداف مرحلة التسجيل:¹

- التأكد من كفاءة وفاعلية نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.
- استكمال وتطوير نظام الجودة المطبق بالمؤسسة ليتوافق مع متطلبات المواصفة.
- الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001.
- أسلوب تطبيق مرحلة التسجيل: تقوم الجهة طالبة الحصول على شهادة المطابقة ISO 9001 بالاتي:
 - اختيار احد الجهات المانحة لشهادة المطابقة العالمية وفق المعايير التالية:²
 - خبرة الجهة المانحة في مجال عمل المؤسسة لكي يكون لديها الخبرة العملية في تطوير النظام القائم بالمؤسسة.
 - وجود الجهة المانحة ضمن السوق الذي ستعامل معه المؤسسة مستقبلا.
 - تكلفة الحصول على الشهادة وتكاليف المراجعات الدورية على المؤسسة.
 - مدى ملاءمة الفترة الزمنية التي تحددها الجهة طالبة الشهادة بالنسبة للجهة مانحة الشهادة.
 - وتعتبر المعايير الواردة اعلاه من المستلزمات الاساسية عند اختيار الجهة المانحة للشهادة ويتم من خلال المقارنة بين الجهات المختلفة واختيار الجهة ذات المعايير الاكثر نجاحا في تحقيق الاهداف.³
 - مخاطبة الجهة المختارة لمنح الشهادة واستيفاء طلب التسجيل.⁴
 - طلب تقييم مبدئي اي في حالة عدم المطابقة أو نقص في وثائق معينة، فيمكن في هذه الحالة تصحيحها وإعدادها قبل القيام بالتقييم الرسمي، وهذا ما سيجعل نظام الجودة في المؤسسة أكثر كفاءة ويسهل من إمكانية الحصول على الموافقة من أول عملية تقييم رسمي، وتعتبر هذه العملية اختيارية وقد لا تحتاج كل المؤسسات إلى القيام بها.⁵
 - ارسال دليل الجودة الى الجهة المانحة لفحصه وغالبا ما يكون لدى الجهات المانحة مكاتب تمثيل في الوطن العربي وفي حالة عدم مطابقة رئيسية تقوم الجهة المانحة بارسال فريق من المراجعين الى الجهات طالبة اشهادة المطابقة لتتم مراجعة الازعان.⁶
 - تستقبل الجهة طالبة للشهادة فريق المراجعة وتقوم بتذليل العقبات امامه اثناء مراجعته مدى اذعان العاملين لتطبيق متطلبات المواصفة ISO 9001 داخل المؤسسة، ويقوم الفريق بفحص نتائج مراجعات الجودة الداخلية واجتماعات متابعة الاداء ومراجعة تطبيق اجراءات العمل بادارات المؤسسة.⁷

¹ www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310•consulte le 04 /05/ 12.

² www.n-batna.com/quality/luberya/009592.pdf• consulte le 23 /05/ 12 .

³ خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 145

⁴ محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁵ www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310•consulte le 04 /05/ 12.

⁶ محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 23

⁷ محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 23

يقوم المسجل بإصدار توصيات معينة وهذا حسب النتائج المتوصل إليها حيث يتخذ القرارات التالية :

- **التسجيل غير المشروط:** تمنح المؤسسة شهادة المطابقة إيزو 9001 (دون أي شروط معينة)، إذا تمكنت من تطبيق كافة متطلبات الإيزو 9001، واستكملت كافة المتطلبات المتعلقة بالتسجيل.¹
- **التسجيل المشروط:** ويشترط لمنح شهادة المطابقة، استجابة المؤسسة لأي حالات عدم المطابقة الثانوية (الفرعية)، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية خلال فترة محددة من قبل الجهة المانحة (المسجل) ليتم التأكد فيما بعد من اتخاذ هذه الإجراءات خلال فترة المراجعة الدورية.²
- **التسجيل المؤجل:** يؤجل منح الشهادة إذا كان هناك حالات عدم مطابقة (رئيسية) مخالفت جوهرية، ففي هذه الحالة تمهل الجهة المانحة للشهادة فترة زمنية تتراوح ما بين شهرين إلى ستة أشهر لتصحيح الانحرافات، ثم تعود الجهة المانحة للشهادة مرة أخرى للتأكد من استكمال حالات عدم المطابقة³، وفي حالة تنفيذ التعديلات يتم منح المؤسسة شهادة المطابقة وتكون مدة صلاحيتها ثلاث سنوات، على المؤسسة بعدها أن تعيد الإجراءات نفسها لكن أقل شمولية.⁴
- تقوم المنظمة باستقبال فريق المراجعة أثناء المراجعات الدورية وتصحيح حالات عدم المطابقة المدونة بتقارير المراجعة، مع دفع رسوم المراجعات الدورية بهدف استمرارية صلاحية شهادة المطابقة ISO 9001 الحاصلة عليها المؤسسة.⁵
- 7. **مرحلة الصيانة (ضمان استمرارية التوافق مع المواصفة)**
- لكي تحافظ المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية ISO 9001 التي حصلت عليها في المرحلة السابقة فلا بد من متابعة تطبيق الوثائق وتصحيح الانحرافات الواردة بمراجعات الجهة المانحة للشهادة وتقارير المراجعة الداخلية.
- **أهداف مرحلة الصيانة:** تهدف مرحلة الصيانة إلى تحقيق الأهداف التالية للمؤسسة:⁶
- التأكد من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية ISO 9001.
- الحفاظ على شهادة المطابقة العالمية ISO 9001.
- أسلوب تطبيق مرحلة الصيانة:
- تم صيانة نظام إدارة الجودة عن طريق الكودار المدربة بالمؤسسة، أو عن طريق الجهة التي قامت بتأهيل المؤسسة وفي كل الأحوال يتم اتباع الخطوات التالية:⁷
- مراجعة تقارير الجهة المانحة.

¹ خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000: المنظمة الدولية للمواصفات، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² www.mohyssin.com/forum/attachment.php?...310 , consulté le 04 /05/ 12.

* حالات عدم المطابقة الرئيسية يقصد بها نقص احد المتطلبات الرئيسية ، بدليل الجودة الخاص بالمؤسسة ، اما في حالة عدم المطابقة الفرعية فتعني نقص احد البنود الفرعية بدليل الجودة الخاص بالمؤسسة او عدم تطبيق احد البنود المواصفة الفرعية.

³ محمد رياض، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁴ www.mohyssin.com/forum/attachment.php?...310 , consulté le 04 /05/ 12.

⁵ www.n-batna.com/quality/luberya/009592.pdf , consulté le 23 /05/ 12.

⁶ www.n-batna.com/quality/luberya/009592.pdf , consulte le 23 /05/ 12 .

⁷ رياض محمد، مرجع سبق ذكره ص 24

- تعديل وثائق النظام.
- تنفيذ برامج تدريب تنشيطية.
- تدوين الملاحظات والعمل على تصحيحها.
- كما يتم ب: ¹
- مراجعة تقارير المراجعة الداخلية.
- متابعة تنفيذ الاجراءات التصحيحية والوقائية
- المراجعات الدورية للادارة.
- التدريب المستمر.

المطلب الثالث - علاقة الايزو بإدارة الجودة الشاملة

تعددت تعاريف ادارة الجودة الشاملة وهذا حسب المدارس والمفكرين عكس معايير الايزو التي تصدر عن المنظمة العالمية للمعايير ISO ، ويمكن القول انهما وجهان لعملة واحدة، اذ تعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل للتطوير الشامل والمستمر للاداة، حيث تعد مسؤولية جميع افراد المؤسسة ، اما الايزو 9000 فهي مواصفة محددة لها معنى موحد متفق عليه ، ورغم هذا فهناك من يخلط بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو 9000 ويعتبرهما شيئا واحدا لكن في الواقع ان الربط بين المفهومين مخالف للحقيقة في العديد من جوانبه، فإدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من معايير الايزو 9000 وهي توجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى الى التحسين المستمر، بينما تركز شهادة المطابقة للايزو 9000 على عناصر المواصفة المختلفة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتطبيق اجراءات تحققها . لكن قبل التطرق الى اوجه الشبه والاختلاف يتوجب علينا معرفة الحقائق التالية: ²

- إن الايزو ليست نظاما لإدارة الجودة الشاملة وإنما هي نظام لضمان وتوكيد الجودة الذي يعتبر الأساس للبدء في تطبيق نظام وإدارة الجودة الشاملة.
- إن الشروع بتطبيق مبادئ و مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من شأنه أن يؤدي إلى إمكانية الحصول على الايزو حيث أن المنظمة التي تقوم بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلا لبعض التعديلات التي من شأنها أن تحقق لها إمكانية الحصول على الايزو.
- إن تطبيق نظام الايزو بشكله الحالي لا يعني بالضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ولكن تطبيق الايزو سيؤدي حتما إلى التمهيد بشكل سليم لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- على الرغم من وجود اختلافات بين الايزو ونظام إدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك تشابه كبير بينهما.
- أن الاختلافات بين الايزو وإدارة الجودة الشاملة لا تعني أن هناك قصورا معيناً في نظام الايزو فهذا النظام يوفر معياراً مهماً للنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة لضمان وتوكيد الجودة و بالشكل الذي يساعد على تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة

¹ عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره ص 167

² مأمون الدرادكة، طارق الشلبي مرجع سبق ذكره ص 256

أولاً- نقاط التقاء ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو

ترتبط ادارة الجودة الشاملة بمعايير الايزو من خلال النقاط التالية:¹

ان المواصفات القياسية للايزو تعبر عن ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العميل في حين تتبع ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فادارة الجودة الشاملة خلافا للايزو تذهب لابعاد من توقعات العملاء.

1. ان تركيز ادارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل ومستمر بغية ارضاء العملاء يشكل نقطة توافق مواصفات الايزو.

2. كما توجد نقاط التقاء اخرى منها:²

3. اعتبارالحصول على شهادة المطابقة ايزو 9000 كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة

4. التطبيق الناجح لادارة الجودة الشاملة يتطلب وجود نظام جودة مشابه لنظام الجودة القائم على مواصفات الايزو 9000

5. تعمل مواصفات ايزو على توثيق عمليات التحسين وتمنع التراجع كما لا يشترط حيايا التوسع في استخدام الطرق الاحصائية، بينما تشترط ادارة الجودة الشاملة ضرورة معرفة العمال والمراقبين والادارة بالطرق والادوات الاحصائية كاساس لرصد المشاكل وتحديد نقاط الخلل ومعالجتها .

6. تشمل متطلبات الايزو جزءا من متطلبات واهداف ادارة الجودة الشاملة مثل التجاوب مع الشكاوي والمعايرة والتجهيز بالوثائق، وتؤكد فعاليات الجودة الشاملة على التحسين المستمر وفعاليت العمل الجماعي والادارة المتقاطعة وحلقات الجودة وادارة التكاليف والاستخدام المكثف للطرق الاحصائية .

ثانيا-نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يختلف من شركة الى اخرى ومن بلد الى اخر بينما تطبيق احدى سلاسل الايزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للمعايير والمواصفات، حيث يكون التطبيق وفق قواعد ارشادية محددة تساعد في تطبيق الايزو ولذلك فان الحصول على شهادة الايزو يعتبر دليلا لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، ولذلك يمكن القول بان شهادات الايزو تمثل احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة.³

ومن خلال كل ما تطرقنا له فان الايزو تمثل نظاما للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين ادارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل وبناءا عليه فإنهما ليسا متعارضين بل متكاملين ومن منظور واحد.⁴

وعموما يمكن توضيح جوانب الاختلاف بين نظامي الإيزو وإدارة الجودة الشاملة من خلال الجدول التالي:

¹ عبد الرحمان بن عننت، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35
² عبد الهادي مختار، بن الحاج جلول ياسين، تطبيق المواصفات الدولية ايزو 9000 اداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10 و11 نوفمبر 2009) ص ص 9، 10
³ محمد علي القضاة، اثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الاردنية، اطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، فلسفة في ادارة الاعمال، حزيران 2006) ص 33
⁴ فواز التميمي، احمد الخطيب، مرجع سبق ذكره ص 63

الجدول رقم (05) الاختلافات بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو

نظام إدارة الجودة الشاملة	نظام الايزو	جانب الاختلاف
❖ يأخذ الاهتمام الكافي	❖ لا يأخذ الاهتمام الكافي	❖ الاهتمام بالعميل
❖ تعطي الأهمية اللازمة	❖ لا تعطي الأهمية اللازمة	❖ جودة المنتج أو الخدمة
❖ يتم التركيز عليها	❖ لا يتم التركيز عليها	❖ مبادئ التحسين المستمر
❖ تعطي الاهتمام اللازم	❖ لا تعطي الاهتمام اللازم	❖ مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة
❖ معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى	❖ معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالمي	❖ المعايير المتبعة
❖ تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته	❖ تعامل غير مباشر مع العميل	❖ التعامل مع العميل
❖ المنظمات لها الحرية الكاملة في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها	❖ المنظمات الحاصلة على شهادة الايزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي مواصفات أو متطلبات الشهادة	❖ الاستقلالية
❖ تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة	❖ تناسب الشركات الصغيرة التي تريد الدخول إلى السوق العالمية	❖ نوعية الشركات

المصدر: مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (عمان: دار الصفاء 2008)ص 259.

خلاصة الفصل الأول

استأثرت الجودة باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمتطوعين نحو ترصين آفاق التطورات الفكرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في تزايد وعي مختلف المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إذ سعت العديد من المؤسسات الانتاجية والخدمية في مختلف الدول إلى ترسيخ مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في عملياتها، حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بتزايد المنافسة وانتقالها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، وبالخصوص في ظل تحرير التجارة الخارجية وإزالة العوائق التي تحول دون حرية انتقال السلع والخدمات من دولة لأخرى.

ولهذا تعد إدارة الجودة الشاملة – بالرغم من العديد من المفاهيم والنظريات والمداخل الإدارية المعاصرة التي يزخر بها الفكر الإداري الحديث- من أبرز الإسهامات التي شكلت نقلة نوعية في مضامين واتجاهات الفكر الإداري الحديث. حيث كان لإدوارد ديمنج ومجموعة أخرى من الرواد الفضل في بلورة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدخاله حيز الوجود، إذ يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقومات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة قبل البدء في تطبيقه، كما يتوجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لإزاحة كافة المعوقات التي تعرقل فعالية تطبيقه، وإمكانية استفادة المؤسسة منه أفضل استفادة .

ولهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول الأسواق العالمية والمحلية وبالتالي فهي الفلسفة الإدارية الناجحة لمواجهة المشاكل التي تواجه منظمات الأعمال كما أن لهذا النظام أثر كبير في إعطاء المؤسسات طابع التميز والتفوق على المنافسين.



الفصل الثاني

التنافسية والمفاهيم

المتعلقة بها



تمهيد:

تتجه التطورات العالمية المعاصرة، لا سيما الاقتصادية منها نحو التكامل والتعمق بفعل سياسات العولمة ومؤسستها* من ناحية، ولزيادة درجة الاعتمادية بين إقتصاديات دول العالم قاطبة سواء في تجارة السلع والخدمات أو في التكامل الإنتاجي عبر الإستثمار الأجنبي المباشر أو من خلال تكامل الأسواق المالية العالمية أو بتناغم السياسات وتنسيقها من ناحية أخرى. ويرافق ذلك تطورات فكرية حول موضوعات جوهرية متصلة كالتطورات، بهدف سبر اغوارها ومعرفة التطورات المستمرة لمصادر النمو الإقتصادي في إطارها، كما برزت كتابات ونقاشات واسعة جديدة لبلورة العديد من المفاهيم الإقتصادية والتجارية والتسويقية المترتبة على سياسات العولمة من قبيل المزاي التنافسية، البيئة التنافسية والتنافسية للمؤسسات والاقتصاد على حد سواء. لذلك ومن اجل الإحاطة بمختلف هذه المفاهيم تطرقت في هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول- عموميات حول المنافسة

المبحث الثاني- مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث- الإطار المفاهيمي للتنافسية والدور الحكومي الداعم لها

* صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية

المبحث الاول - عموميات حول المنافسة

كثر الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة وخاصة العشريتين الأخيرتين، سواء على مستوى الدول أو المؤسسات أو حتى الأفراد، وهذا في ظل تحديات القرن الحادي والعشرين وإنعكاساته من العولمة وانفتاح الأسواق والتكفلات العالمية وتحرير التجارة الخارجية و الوحدة النقدية الأوروبية وغيرها من التحولات ، وهو ما استدعي منا التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمنافسة.

المطلب الاول- ماهية المنافسة

أولاً- ظهور ونشأة المنافسة

ظهر النظام الإقتصادي الحر ليفتح المجال أمام مختلف رجال الأعمال للاستثمار في العديد من القطاعات، ما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات، وبذلك تعددت واختلفت المخرجات من المنتجات، والتي إن تشابهت في الشكل، فإنها تختلف في الخصائص، ومع هذا عرف جانب العرض توسعا، وأصبح المستهلك أو العميل يجد أمامه فرصة للاختيار لما يخدم ويشبع حاجاته أكثر وأفضل، و بهذا بدأ التنافس بين المنظمات على كسب أكبر حصة من السوق، حيث أن المنافسة في بدايتها كانت تتمثل في حرية الدخول والخروج من و إلى السوق ، حيث أن البداية لمنظمات الأعمال كانت محلية¹، ثم ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية والتجارية والسياسية التي يعرفها عالمنا المعاصر، وما أفرزته من توسع الأسواق، تحرير الاقتصاديات، تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات...، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، مما جعل من البشرية عامة والمؤسسات بصفة خاصة تعيش في عالم مفتوح على مصراعيه تتنافس فيه كل المؤسسات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافيا، فهو يجد ذاته أحد الأسواق العالمية، وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق بعضها على بعض بدون قيود أو بقيود جد بسيطة.² ، ولتنظيم هذه المنافسة جاءت النظرية الاقتصادية (ريكاردو) لتحديد ميكانيزمات التبادل بين الدول والعمل على تحقيق الربح لكل دولة من خلال تقسيم العمل على أساس التكاليف النسبية انطلاقا من التوظيف الكامل والمنافسة التامة، وحرية التبادل التجاري وثبات عوامل الإنتاج حيث تعد الأسعار أو التكاليف النسبية للمنتجات مصدر أساسي للميزة النسبية، التي تعتمد على وفورات الحجم³.

وقد عرفت المنافسة نوعا من التوسع مع ظهور مصفوفة BCG، القائمة على مفهوم التكاليف النسبية، وذلك لاعتبارها أن العامل التنافسي الأكثر أهمية للمؤسسة هو حصتها في السوق، أو جزء منه، وهي تحسب كما يلي:⁴

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{السوق الحالية للمؤسسة}}{\text{السوق الحالية للقطاع}}$$

¹ فائزة بريش دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (البلدية: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005) 11

² مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، -2006/2005) 72

³ Greff et autres, **Encyclopédie économique**, (Paris: Edition Economica , 1990) p980

⁴ فائزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص12

و بالرغم من أن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة يخدم أحد أهدافها الإستراتيجية، أي البقاء ، إلا أن هذا لم يكن كافيا، خاصة مع سيطرة المستهلك أو العميل ، وتحول السوق من سوق (منتج) عرض إلى سوق طلب، مع زيادة الطاقات الإنتاجية ، والتطور التكنولوجي ، وتعاضم المنافسة لخدمة وإرضاء العميل ، وهو ما أدى إلى تغيير وجهة نظر المنافسة من حرية الدخول والخروج من السوق إلى مدى إمكانية الحفاظ على المكانة في غضون الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا العميل والاقتراب منه، والبحث عما يريده حاليا وحتى التطلع لما يريده مستقبلا. وهو ما ألزم المؤسسات على الاعتماد بشكل كبير على قوتها التنافسية التي تنبع بشكل رئيسي من التركيز على نوعية الخدمات المقدمة لزبائنهم بشكل يفوق توقعاتهم¹، من خلال ما سبق يمكن ملاحظة التغيير لنموذج المنافسة من صفة السكون إلى صفة الديناميكية، مما يتطلب أن تتحلى المنظمة بالديناميكية أيضا في تفكيرها من خلال النموذج الديناميكي الذي يقوم على ثلاثة مبادئ²:

- التفاعلات بين المنافسين هي الأساس لنجاح المنافسة أو فشلها.
- يجب رؤية قيمة ومخاطرة كل فعل وفاعلية كل فعل في ضوء أفعال المنافسين.
- لا يكفي النظر إلى تفاعل أو إثنين بل لابد من التعمق أكثر من خلال التنبؤ باتجاهات ومناورات المنافسين على المدى الطويل.

ونتيجة التحديات التنافسية التي تواجه المنظمات في مجال الأعمال أصبحت فلسفة المنافسة تتبنى مجموعة من الأفكار تتمثل في³:

- على المؤسسة أن تعمل بنفسها على تقادم ميزتها بحيث تعمل على الاستفادة منها لأكبر وقت ممكن من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تقديم ميزات أخرى في حال ما تتأثر سلبيا الميزة المقدمة سابقا.
- موانع الدخول تعمل فقط عندما تحترم من قبل الغير، ولكن تصاعد المنافسة أتاح كل الطرق من أجل التغلب على القيود.
- المنهج المنطقي للمؤسسة هو أن تكون غامضة وغير عقلانية، من أجل زيادة خوف المنافسين ورعبهم، والتحدي هنا يكون في الظهور بمظهر المنافس القوي العنيف غير العقلاني ولكن بدون تهور وجنون.

¹ طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 03 (2008) 8.

² - سعيد عامر ، (القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، 2000) .491

³ -فايزة بريش، مرجع سبق ذكره، ص14.

- التخطيط التقليدي الطويل المدى لا يعد المؤسسة بالفعل للمدى الطويل بسبب حالة عدم التأكد، حيث لا بد من العمل وفق إستراتيجية ديناميكية تسمح بتحقيق سلسلة من المزايا قصيرة الأجل، من أجل أن تحقق مزايا طويلة الأجل.
 - الهجوم على نقاط ضعف الخصم قد يكون خطأ، بحيث يجب التعامل معه بحذر دون هدر قوة المؤسسة.
 - المؤسسة تنافس بغرض الفوز، لكن المنافسة تجعل الكسب صعب، مما لا يجعل خيارا أمام المؤسسة إلا أنها تنافس للحصول على مكانة الريادة.
- ويمكن التمييز بين النظرة التقليدية والنموذج الجديد للمنافسة من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (06) الفروق الجوهرية بين النموذج التقليدي والنموذج الجديد للمنافسة.**

النموذج التقليدي	النموذج الجديد
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الفرض الأساسي هو أن البيئة إستاتيكية، قواعد ثابتة تحترم من المنافسين. ❖ الأولويات: <ul style="list-style-type: none"> ○ أصحاب الأسهم. ○ الإدارة العليا. ○ العاملين. ○ العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ البيئة الديناميكية سريعة التغير، وقواعد متغيرة بغير مبالاة لتأثيرها على الخصم. ❖ الأولويات: <ul style="list-style-type: none"> ○ العملاء. ○ العاملين. ○ أصحاب الأسهم. ○ الإدارة العليا.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ العمل على خلق ميزة تنافسية واحدة كبيرة في وقت معين. ❖ الحفاظ على حالة من السكون في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ تقديم مجموعة من المزايا الصغيرة في نفس الوقت. ❖ التلاحم الإستراتيجي المستمر مع المنافسين الذي يهز ويزعزع السوق بصفة دائمة.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ العمل على الإبقاء والحفاظ على الميزة هدف واحد وهو تعظيم الربحية. ❖ تعظيم الربحية يتم عن طريق هامش الربح المبالغ فيه. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العمل على تقادم الميزة أهداف عديدة، من بينها تعظيم خسارة الخصم مع تقليل خسارة المنظمة. ❖ الرضا بهامش الربح الصغير مع محاولة زيادة الحصة السوقية وتعظيم قيمة العميل.

المصدر: فائزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (البلدة): جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005)ص15.

ثانيا- مفهوم المنافسة

ليس هناك تعريف متفق عليه لمفهوم المنافسة، الأمر الذي يعني أن تعبير المنافسة يوحي بمعان كثيرة للعديد من المهتمين به، فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة أو بسعر الصرف، والبعض الآخر يربطه بمعدل النمو والانتاجية ، أو بميزان التجارة الخارجية. وفي بعض الأحيان لا يكون النقاش حول الأوضاع الراهنة للاقتصاد ، بل حول سلوك المتعاملين على أساس إرتباط مفهوم المنافسة بالتسابق أو الخصومة¹ ، ولهذا نتطرق للمنافسة من عدة زوايا مختلفة:

أ- المنافسة لغويا:

يقال "نَفَسَ" الشيء أي صار مرغوبا فيه و"نَافَسَ" في الشيء "مُنافَسَةً" إذا رغب فيه على وجه المباراة و"النَّفِيسُ" هو المال الكثير ، فالمنافسة في التجارة تبني على المباراة نحو المال الكثير "الريح" الذي تراه المؤسسات المتنافسة من حقها ولا ترى سواها أهلا له.²

وفي قول الله سبحانه تعالى : بسم الله الرحمن الرحيم " وفي ذلك فليتنافس المتنافسون".³

أي فليرغب الراغبون إلى طاعة الله وليتفاخر المتفاخرون وليتباهى ويكاثر ويستبق إلى مثله المستبقون.⁴

ومن معنى هذه الآية يمكن تعريف المنافسة على أنه مختلف الأفراد أو المؤسسات أو الدول دون

ب- مفهوم المنافسة من الناحية الاقتصادية:

- *conférence* والتي تعني *jouer ensemble* أو يسرع في جماعة *a courir*

ensemble ، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصوم وتنافس وصراع وعداء مستمر

ولازمت المنافسة النشاط الاقتصادي خاصة حتى إتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه.⁵

:

- المنافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي

حلقة بسيطة من التغير البيئي وأ

سلميا دونها، فكل متنافس يهدف إلى

مجالات النمو والحصول على المراد التي تضمن له البقاء والاستمرار.⁶

¹ رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، سلسلة جسر التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط 83 (2009) 4.

² طالب مريم، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة ،

ترانجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المد دول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010) 02.

³ القرآن الكريم، سورة المطففين ، الآية 26.

⁴ أبو صهيبي محمد بن سامح ، تفسير القرآن الكريم، العظيم للإمام الحافظ عماد الدين أبي الفداء اسماعيل ابن كثير الدمشقي (القاهرة: دار ابن 8 (2009) 202.

⁵ قورين حاج قويدر، تأهيل قطاع السوق المالي كمدخل لتدعيم تنافسية الاقتصاد الجزائري بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي الجديد "SCF" الملتي الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية

(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010) 3.

⁶ زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقة: جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 (2005) 169.

- كما تعرف على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أ
 فع تنافسية أعمق من مثيلاتها من المؤسسات
- 1 .
- ما " تعدد المسوقين وتناف
- ساليب محنة
2. وغيرها.
- لمنافسة هي المزاومة التي تتم بين الاطراف والقوى التي تتقاسم السوق بواسطة حصص متفاوتة.³
- 4 .
- منتجاتهم أكبر
- نما تتعداهم في بعض الأحيان إلى
- قتناء سلعة بأرخص الأثمان قد يندر وجودها بالمستقبل القريب.⁵
- " المجال
- فيما بين المنتجين والمستهلكين، تشمل النهج التنظيمي والقانوني والاقتصادي لضمان حسن سير
 السوق التي تجسد حرية إلى السوق والتداول والتعامل بمقتضى النزاهة والشفافية في
- 6 .
- ثالثاً- أهمية المنافسة**
- لى تحقيق رفاهية الم إستخدام و توزيع موارد المجتمع،
- ساعية بذلك إلى إثبات وجودها في
- لى همية المنافسة تكمن فيما يلي:⁷

1 الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الاردن الادارية) : 1 29 (2002) 38.

2 مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9-2010) 2.

3 يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي (الجزائر: دار الخلدونية، 2011) 84

4 بن عيشي عمار، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية في الجزائرية المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9-2010) 04.

5 مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة (القاهرة: الدار الجامعية، 2005) 140

6 حسين الماحي ، حماية المنافسة : دراسة مقارنة في ضوء احكام القانون المصري رقم 3 2005 ولائحته التنفيذية (مصر: المكتبة العصرية، 2007) 12 .

7 الاهمية التنافسية للمنافسة الصناعية واثارها على المنافسة تقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9-2010) 7.

:

- حاجياتهم بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يجعل المنظمات في تحسين مستمر لخدمة العميل الأمر الذي ، إلى تلبية حاجياتهم وتطويرها باستمرار محققا بذلك رفاهية للمستهلك.

- وارد المجتمع: من شروط فعالية الأداء والبقاء في ظل المنافسة وخاصة تلك المبنية على

أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات وبأ
 موارد المجتمع بصفة عامة، حيث تسعى كل منظمة إلى ترشيد إستخدام مواردها كشرط للبقاء والاستمرارية في

- سبق ذكره إلى التنمية الاجتماعية للمجتمع ، حيث يؤدي إلى ترشيد إ
 إلى تحقيق تنمية إجتماعية

- بتكار والابداع التكنولوجي والعلمي: في سعيها لتلبية حاجيات المستهلكين المتنامية والمتغيرة بأ

لى التطور العلمي والتكنولوجي.

المطلب الثاني- مبادئ المنافسة واثارها

أولاً- مبادئ المنافسة:

² 03-03

¹ 05-10

لى تحديد شروط ممارسة المنافسة في السوق وتفاذي

³ :

- ك التي يقوم بها

الها والوكلاء و

صيد البحري، وتلك التي يقوم بها أشخاص معنوية عمومية وجمعيات ومنظمات

كن وضعها القانوني وشكلها وهدفها.

- لى غاية المنح النهائي للصفقة ، غير أنه يجب أن لا يعيق

تطبيق هذه الاحكام ، وأداء مهام المرفق العام أ

في المادة الرابعة (4) في ⁴ :

¹ 2010-08-18

05-10 الجريدة الرسمية رقم 46

2003- 07-20

03 - 03 ، جريدة الرسمية رقم 43

³ Mouloud Didane ,Code de la concurrence (Alger: Belkeise Edition, 2011) P4.

10 2012 08-18 46 الجريدة الرسمية رقم 05-10

4

⁴

- تتم ممارسة حرية الاسعار في ظل إحترام أ والتنظيم المعمول بهما، وكذا ع
 - تي :
 - ستيراد السلع لبيعها على حالها.
 - هوامش الربح فيما يخص إنتاج السلع وتوزيعها أو تأ
 -
 - لديها على اساس اقتراح
 -
 - السلع والخدمات الضرورية او ذات الاستهلاك الواسع، وفي حالة اضطراب محسوس للسوق.
 - مكافحة المضاربة بجميع اشكائها
 - كما يمكن اتخاذ تدابير مؤقتة لتحديد هوامش الربح واسعار ا
 - في حالة ارتفاعها المفرط وغير المبرر، لا سيما بسبب اضطراب خطير للسوق او كارثة او صعوبات مزمنة في عين او في منطقة جغرافية معينة او في حالات الاحتكار الطبيعية.¹
 - 05-10
 - والاتفاقات الصريحة او الضمنية عند ما تهدف او يمكن ان تهدف الى عر
 - ال بها في نفس السوق او في جزء جوهري منها.²
 - كما تمنع الممارسات والمناورات التي ترمي الى :³
 - القيام بتصريحات مزيفة باسعار التكلفة قصد التأثير على هوامش الربح
 - عدم تجسيد اثار الانخفاض لتكاليف الانتاج والاستيراد والتوزيع
 - عدم ابداء تركيبة الاسعار المقررة طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بها.
 - تشجيع غموض الاسعار والمضاربة في ال
 -
- ونظرا لاهمية وجود جهاز مستقل للبحث والكشف عن مدى حرية المنافسة فقد انشئ مجلس المنافسة بموجب مرسوم

4

¹ 05-10 05 الجريدة الرسمية 46 2010-08-15 11

² Moulod Didane, OP-CIT, P4.

³ 06-10 06 المتعلق بالممارسات التجارية، الجريدة الرسمية رقم 46 12

⁴ محمد الشريف كتو، حماية المستهلك من الممارسات المناهضة للمنافسة، رسة الوطنية للادارة، المجل 12 1 2002 (67)

ثانيا- العوامل المؤثرة في تطور المنافسة

ثرت التغيرات في مجال بشكل كبير في اداء المؤسسات وبالتالي قدرتها على التواجد والاستمرار في اق المحلية او العالمية ، ومن اهم العوامل التي ساهمت في نمو المنافسة نذكر:

1. العوامل الاقتصادية والتجارية:

1: لقد تلاشت في عالم اليوم حدود السيادة بين الدول والاقاليم وذلك مع زيادة الطب

تنظر للاسواق العالمية على انها فرص محتملة ينبغي الاستفادة منها.

- يشهد العالم اليوم تغيرات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة حيث الانتر والهواتف

الرقمية والتي جعلت العالم كنه قرية صغيرة تلاشت معها الحدود المكانية والزمانية وادت إلى العمل على إرساء

- انحصار دور الدولة وتعاضم دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي مما يؤدي لى تزايد همية وكفاءة ادا المؤسسات وتوجهها نحو تطبيق الاساليب الحديثة في التسويق والتي تسمح لها بالتواجد في ظل بيئة مليئة بالمنافسة

2. العوامل التكنولوجية:

تأثير كبير على حياة الأ :أنها تعمل من وقت على تغيير

تكنولوجيا الفضاء الجديدة من ترتيب وحياة سياحية الى القمر او الى

وماليزيا في ساعتين او اقل؟ وعموما يمكن النظر الى تأثير التكد

- تعمل التكنولوجيا الحديثة على انشاء صناعات جديدة تتطلب استراتيجيات تنافسية متميزة ومنسجمة مع ما

- لتكنولوجي الى تغييرات جذرية في المزيج السلعي يختلف عناصره ، حيث تؤدي

الى استخدام افضل للمواد الخام او طرق واساليب جديدة للانتاج، او حتى تغييرات ملموسة في بعض

الذي قد يؤدي الى تعديل ملموس في

الاستهلاكي للمشتريين.

1 الادارة الاستراتيجية :الاصول والاسس العلمية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999) 30.

2 لحرر عباس، محمد بن سعيد ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية

الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (بسكرة: جامعة محمد خيضر ، 2005) 282.

3 محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي (عمان: الجامعة الاردنية، ط2 1992) 42.

- لي تعديل همية بعض الصناعات
- و السينما بعد اختراع التلفزيون ، ما يفرض التفكير العميق التي قد تظهر نتيجة التطور التكنولوجي.
- الايجابية لها فعلى سبيل المثال، يؤدي اكتشاف السيارة إلى وبسرعة كبيرة، لكن رافق ذلك تلو
- في لي جانب ما يقدمه من تسلية ومتعة ومعلومات لي تأثيرات على الكثير من الأفراد والجماعات على شكل تغيير كبير في عادات والتأثير
- * * *
رثها الثقافي والتاريخي .
- كل هذا شجع وساهم في تطور المنافسة وهبتها لدى المؤسسات في ظل عالم
- 3. العوامل التسويقية:
- لي تطور المفاهيم التسويقية والتي سهمت بدورها في تطور المنافسة لها يدة للتسويق والتي يمكن¹:
- شمل من مجرد قضية اعلان.
- ذب الانتباه المفاجئ يصل محتوى هادف في
- يرغب الناس في الحصول على المصادقية وليس مجرد التكرار، كما يرغبون في المشاركة وليس مج
- يجب ن يحول رجال التسويق تفكيرهم من التركيز على الأعداد كبيرة ومهملة من الجماهير عبر الانترنت وغيرها من الوسائل.
- صبحت العلاقات العامة على الانترنت "عامّة" فعلا بعد سنوات من الترت
- ترتفع الحواجز على شبكة الانترنت حيث يمكن الوصول للزبائن مباشرة ، كما ان تكلفة الوصول للزبائن اصبحت

* مثلما يحدث بين الاتحاد الاوروبي و ولايات المتحدة الامريكية.

* خاصة في ظل ما يسمى بالعلومة الثقافية.

¹ دافيد مرمان، ترجمة محمد كردي، الاساليب الحديثة في التسويق والعلاقات العامة () : (2010) 40.

ثالثاً- الآثار المترتبة عن المنافسة:

يترتب على المنافسة مجموعة من الآثار الايجابية التي تسهم في تطور الفرد والمؤسسة والمجتمع، لكن في المقابل قد يوجد لها بعض الآ

1. الآثار الإيجابية:

- همية المنافسة من المزايا التي تحققها والتي يمكن توضيحها في العناصر التالية:¹
- زيادة الربحية من خلال المساهمة في تخفيض
- نتاجية من خلال تبني مايسهم في تحقيق فرص تسويقية.
-
- كثر استجابة للتغيرات في بيئتها من خلال قدرتها على المنافسة في ظل مختلف الظروف.
-
- ضمان حرية المستهلكين في الحصول على المعلومات واختيار الخدمات والمنتجات التي تناسبهم.
- كسب رضا المجتمع من خلال ارضاء واشباع العملاء الذين هم جزء من المجتمع بأعلى جودة وأ

2. الآثار السلبية:

يأتي:²

- بين المؤسسات التجارية الضخمة الى القضاء على المؤسسات الصغيرة ومن ثم الى الفعلي في الوس
- ظهور الاحتكارات نتيجة قوة منافسة بعض المؤسسات وبالتالي ارتفاع أسعار المنتجات في السوق الذي يتواجد فيه
- قيام المؤسسات المتنافسة في حالة شدة المنافسة بت
- كثير من سعر التكلفة الحقيقية بغرض جذب زبائن المؤسسات الأخرى والتأثير
- في حالة المنافسة
-
- رغبة في زيادة الارباح وتقليل التكاليف
- لإنسان بل حتى تهدد حياته مباشرة.
-
- ثير السليبي على البيئة من خلال استخدام الطاقة غير النظيفة والملوثة.

المطلب الثالث- أنواع المنافسة

:

1. حسب السعر (طريقة المنافسة):

تنقسم المنافسة في هذه الحالة الى قسمين : منافسة سعرية و رى غير سعرية.

- المنافسة السعرية (الاسلوب التقليدي):

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن شكلها اتبا **LOSS LEADER** في قطاع تجزئة البيع والخصم كما يحدث الآن في بعض المؤسسات، حيث نشاهد (والتي تعد أكبر حدة من المنافسة)¹

سلعة التي يقدمها منافس بديلا كاملا لسلعة نظيرة كما يكون هنالك حرب

علان بدرجة كبيرة جدا (قد يصل الامر لى المواجهة والنقد المتبادل في

(² ويترتب على هذا النوع انخفاض متوسط الربحية وقد يظهر هذا النوع من التنافس ل³:

- بطء وانخفاض معدل نمو السوق.

- مسيطرة على السوق الصناعية وبالتالي لا يوجد من يفرض مستويات

- صعوبات في تغطية التكاليف الثابتة وهنا يسعى كل منافس الى تخفيض السعر لضمان او تحقيق أي زيادة في الطلب لتغطية هذه التكاليف.

- المنافسة غير السعرية (الاسلوب الحديث):

، حسن الاتصال بالزبائن وتوفير الراحة لهم بالشكل الذي يسمح لها بزيادة

موقعا في الحلقات العالية من

سلسلة القيمة، او ليرتقوا بانفسهم الى تلك الحلقات ويتطلب هذا الاسلوب منافسة في الابتكار وا

والتقدم التقني والتحسين المستمر في المنتجات⁴

() خذت تحل محلها وبشكل متزايد.⁵

* غياب القائد.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: اساليب حديثة في المعايرة والقياس (: (2004) 270.

² التنافسية والصراع على القمة (الاسكندرية: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 1999) 28.

³ كيف تنافس محليا وعالميا (القاهرة: الدار الجامعية، 2003) 29.

⁴ Christopher Dégrise, *L'économie moderne* (Alger: Pages Bleues Internationales, 2010) P 24.

⁵ رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة : الخصائص والتحديات، سلسلة جسور التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد

2. حسب أسلوب المنافسة:

يمكن تقسيم المنافسة حسب مجال اعمال المؤسسات الى قسمين: منافسة مباشرة ، منافسة غير مباشرة

- المنافسة غير المباشرة:

تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما و مجتمع ما فوز وكسب الموارد المتاحة في البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها ، إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه ح في ظل المنافسة

الشراسة التي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، ن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من اجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة باحسن جودة و اقل تكلفة ممكنة.¹

- المنافسة المباشرة:

ي تلك المنافسة التي تكون بين مؤسسات الاعمال التي تمارس نفس النشاط وخدماتي واحد ، فمثلا شركة رينو (RENAULT) يكون في منافسة شركة

(PEUGEOT) (TOYOTA) بأنهم في قطاع صناعي واحد -
(DJEZZY) في قطاع خدمات الاتصال (NEDJMA)
(MOBILIS).²

3. حسب هيكل المنافسة:

يتشكل السوق في مجموعة من الاشكال تتفاوت حدة لي المنافسة التامة.

- المنافسة التامة:

لي بيان الشروط و القروض التي يترتب على توافرها ، انتقاء ا

الاحتكارية من السوق ، بحيث يعجز المنتج ثر بتصرفاته المتفردة في ثمن السلعة، الذ تخرج عن سيطرته.³

4.

*: أي ان السوق يتكون من عدد كبير من الباعة والشارين الصغار بحيث لايمكن لاي منهم ان يحدث بشكل انفرادي تغيرا دون اثر واضح في العرض الكلي والطلب الكلي.

¹ بوشعور محمد حريري، ميمون خير المنافسة والية حمايتها من الاعمال المنافية لها- دراسة قانونية

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010)

² التنافسية: الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي، حالة الجزائر

والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010) 3

³ سة في نظرية الاسواق، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، 1971) 13.

⁴ عبد الحميد زعباط، (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001) 43

* يقصد بها شرط الكثرة - كثرة المنتجين للسلعة.

- ل من وإلى السوق دون التأثير بأي تقيد سواء كان قانوني أو غير قانوني () .
- المنتجات المعروضة سواء من حيث صفاتها الموضوعية او الذاتية (الظروف التي تحيط بالبيع مثل شهرة المؤسسة البائعة، الروابط الشخصية التي تربط الزبائن بالتجار ، او بمستخدميهم ، لباقة البائع...) او الوهمية (تلك (...) ، لان تمايزها قد يؤدي الى تقليل اهمية المشترون عن ابتياع سلعة منتج ما رغم ارتفاع سعرها.
- م الكامل حول صفات السلعة وعرضها وطلبها وسعرها في ظل المنافسة التامة فان السعر يتحدد بتلاقي العرض الكلي والطلب الكلي ، لذلك يعد معطاة مفروضة على أي بائع او مشتري ، او بمعنى اخر فان منحى الطلب على سلعة منتج ما ياخذ شكل خط مستقيم افقي مرونته لانتهائية.
- المنافسة الاحتكارية:

يستعمل "تشمبرلين CHEMBERLIN" للاح المنافسة الاحتكارية بدلا من المنافسة غير التامة¹ تصادي، وللاقترب من هذا

:

- اذن تتمثل المنافسة الاحتكارية في وجود عدد كبير من الباعة والمشتريين، فالباعة يبيعون نفس السلعة أي
- لا يستطيع التحكم في السوق بمفرده، وهذا المبدأ لها
- ناص معينة في اذهان المستهلكين قد تت
- او شهرة المؤسسة او البائع، وهذا التميز للسلعة عن بدائلها يصعب عليها صفة الاحتكار، اذ يمكن المنتج او
- كبير من المنتجات البديلة يجد بقوة من الاحتكار مما يعطي منحى طلب كبير المرنة: فعندما تخفض مؤسسة واحدة
- سعرها في فرع انتاجي ، دون ان تتبعها بقية المؤسسات الاخرى، فان منحى الطلب على سلعتها يصبح مرنا
- يعني تزايد مبيعاتها بشكل كبير اما اذا تبعها بقية المؤسسات وقامت هي الاخرى
- تزداد ولكن بشكل ضئيل وحسب تشمبرلين حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اقصى الارباح توجب عليها
- النظر في سياستها السعرية و في انتاجها و في مساعي البيع والدعاية، ففي حالة النظر الى المؤس
- سلوكها في تحديد السعر مشابها لسلوك المحتكر * ان قدرتها على ذلك تكون ن منحى الطلب على
- في ظل المنافسة الاحتكارية غير الممكن رسم منحى عرض واحد لمجموعة من المؤسسات

¹ E. Chamberlin, *To Wards A More general theory of value* (New York: Oxford University Press, 1957)P73.

ج هذه المؤسسات غير متجانس وكل واحدة منها تطبق سعرا مختلفا، وبالنسبة لتشميرلين فإن هذه المنافسة

إنها أو منافسة النوعية بهدف

ن تغير اللون

1:

- وجود عدد كبير من المنتجات البديلة مما يحد

تج، وكلما كانت السلع البديلة اقرب الى

اقتربنا من حالة المنافسة التامة، وفي هذه

المنافسون او بسعر ادنى، وكلما ك

مختلفة عن بعضها كلما اقتربنا من وضع الاحتكار.

- لا تنصب المنافسة على السعر فقط وانما تتعلق ايضا بالنوعية والجودة والخدمة، اذ يبذل كل منتج قصارى جهده

لي تعديل الطلب باللجوء إلى الإ

و وهمية مما يجعل المستهلكين يرتبطون بهذه السلع، وهذا بدوره يمكن المنتج من رفع اسعاره دون

وقة بخدمات ايسر

بين تطبيق اسعار عالية لمنتجات ذات جودة عالية، مرفوقة بخدمات محسنة كما انه يستطيع الاختيار بين تنوع الجودة

- اذا كان المنتج يستطيع التأثير على - ن منحى الطلب على سلعه مائل - فان ذلك يكون في حدود

معينة والا عزف المستهلكون عن سلعته الى السلع البديلة.

- تبنى نظرية المنافسة الاحتكارية على حرية الدخول الى السوق مما يؤدي نظريا الى انعدام الارباح في المدى الطويل.

- الاحتكار التام:

ة لا يوجد لها بدائل ، ويتحكم هذا المنتج (البائع) في

منها ولا يمكنه التحكم في الاثنين معا²، اي تكون المنافسة غير موجودة في هذا السوق،

لكن سلوك المؤسسة الاحتكارية مقيدة بالمنافسة غير المباشرة والتي تتمثل في :

- المباشرة في الصراع العام حول نقود المستهلك ، حيث تكون كل السلع في صراع

- المصدر الثاني والذي يتمثل في وجود سلع تبادلية حتى ولو كانت السلع تمثل بديل غير متكامل.

- اخيرا امكانية دخول مؤسسة جديدة بجانب المؤسسة الاحتكارية تبقى موجودة ا

معتبر موجود.

¹ عبد الحميد زعباط، مرجع سبق ذكره، ص 43- 44.

² النظرية الاقتصادية: التحليل الجزئي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004) 362.

وتوجد عدة عوامل في انشاء مؤسسة احتكارية او سوق محتكر من طرف مؤسسة وحيدة وتمثل في:¹

- لمشتري هذه المواد (احتكار شراء

).

- كسب شهادة اختراع في ميدان معين يؤدي كذلك الى انشاء مؤسسة احتكارية (احتكار انتاج).

- يأتي المصدر الثالث لانشا احتكار عبر تكاليف انتاج امثل وحجم السوق ، اذا كانت السوق صغيرة نوعا ما

ينتظر ان مؤسسة وحيدة قد تكفي لتغطية كل السوق ودخول مؤسسة ثانية قد يؤدي الى خسارة لكلا المؤسستين

() .

- وجود امتياز في السوق يمثل عامل اخر لوجود احتكاك في اغلب الاحيان يأتي الامتياز عبر تعاقد مؤسسة عمومية (

...) ومؤسسة تجارية فيما يخص انتاج او بيع سلعة .

وعموما يمكن ان نتبين الفرق بين المنتج المحتكر والمنتج في سوق المنافسة التامة، ويتمثل هذا الفرق فيما يلي:²

- في حالة ثبات الغلة لا يمكن تحديد الوضع التوازني لان منحى التكلفة الحدية ياخذ شكلا افقيا في حالة المنافسة

- الاحتكار التام يمكن تحديد الوضع التوازني مهما اتجه منحى التكلفة الحدية يشترط ان

يكون ميل منحى التكلفة في حالة هبوطها اقل من ميل منحى الايراد الحدي، ويتحقق هذا الاخير عندما

- احتكار القلة:

التاثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين الى ظهور ما يسمى التبعية المتبادلة

وهذا يعني ان المنتج في احتكار القلة عليه

() و تخفيضه) .

() الاسمنت، ... الخ)

السيارات... الخ). ويختلف وجود احتكار القلة عن المنافسة التامة والمنافسة الاحتكارية في وجود موانع كثيرة (مالية،

..) الى السوق.³

وفي غالب الاحيان يجعل الانسجام في السعر والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات

تنافسية ممكنا فقط من خلال تخفيض التكلفة والاستفادة من غلة الحج .⁴

تكار القلة في ظل الشروط التالية:⁵

¹ رشيد بن الذيب، نادية خطاب، اقتصاد جزني: نظرية وتمارين (الجزائر: ديوان المطبعة الجامعية، ط 2 2003) 261 .

² 364.

³ (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6 2004) 114.

⁴ P. Kotler, **Marketing management** (New York: Prentice Hall, 11, 2003)P 244.

(الرياض: المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ، غير مبين سنة النشر) ص 4.

⁵ الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج،

- يوجد عدد قليل من البائعين او قلة من المنظمات متوسطة الحجم ، ويوجد العديد من المنظمات الصغيرة وهي ت القادة من المنظمات الكبيرة.
- منحنيات الطلب بالنسبة للصناعة غير مرنة.
- وفي احتكار القلة يكون عدد الباعة قليلا فاذا كانا اثنين فقط تكون بصدد الاحتكار الثنائي ، واذا كان المنتج متجانس تكون ازاء احتكار قلة محض **Unoligopolepur**، اما اذا كان المنتج غير متجانس احتكار قلة متمايز كما هو حال كثير من المنتجات المنتشرة في القطاع الصناعي.

:

الجدول رقم (07) أشكال ومواقف السوق ذات الارتباط بالمنافسة

		عدد بائعين ومشتريين	عدد كبير جدا من البائعين والمشتريين
	كبير		صغير
في >	تكون متشابهة او		متشابهة
	بحرص شديد		

المصدر: محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي () : 2 (1992) ص 40.

4. حسب مجال المنافسة

تنقسم المنافسة وفق مجال المنافسة إلى:¹

- المنافسة الشاملة:

وهي تلك المنافسة التي تنشأ بين المنتجات التي تشبع نفس الحاجة الأ ومثال ذلك الحاجة الى التسلية ضاء وقت الراحة والترفيه ، حيث يتنافس الراد و والتلفزيون والحدائق العمومية والمسرح والكتب والانترنت والالعاب، اذ تمثل مجتمعة وسائل للتسلية والترفيه، كما ان الطائرات والقطارات والسيارات والسفن وغيرها من وسائل المواصلات

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص

خر ومن ثم نجد ان هذا النوع من المنافسة يرتبط بالحاجة الاساسية التي

يتم اشباعها وليس بنوع المنتج الذي يحقق الاشباع.

- المنافسة بين المنتجات:

تتعلق بالمنافسة بين المنتجات المتشابهة من اسماء وعلامات تجارية لنفس النوع كالمنافسة الناشئة بين علامتي فورد

.GENERAL MOTORS FORD

- المنافسة بين المؤسسات:

وتتعلق بالمؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة كالتنافس القائم بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من هذه الانواع

:

- يشهد احتدام المنافسة عندما تكون المنتجات أكثر تشابها.

- ديلة انها مفع غير مباشرة .

- تنافس في اسواق اليد العاملة ، اسواق رؤوس الاموال ، اسواق المواد

المطلب الرابع- العوامل المؤثرة على شدة المنافسة

1980

لعل من اهم النماذج في تحليل

المنافسة في الصناعة واطلق عليه نموذج قوى التنافس الخمسة.¹

حسب بورتر فان المؤسسة تنجح او تفشل في ادارة شؤونها بتاثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية ،

ويضيف الى ذلك بان البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الاخرى العاملة معها في

نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية، ويعتقد ان السلوك التنافسي لاي من هذه ا

لى إلى التأثير في البناء

تغييرها، ويترجم بورتر سلوك المؤسسة الى مجموعة من العوامل التي تؤدي الى نجاح المؤسسة او فشلها،

م على خمس قوى يقول بورتر انها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي

تعمل في ². ان هذه العملية تتمثل في البحث بعمق عن عملية التنافس داخل الصناعة وبمعنى اخر

دراسة المصادر الرئيسية لضغوط التنافس ومدى شدة تلك الضغوط او قوتها وتمثل هذه المرحلة عنصرا جوهريا في تحليل

بشان استراتيجية التنافس بدون معرفة خصائص

المنافسة المميزة لهذه الصناعة وبدون معرفة قواعد اللعبة ، ويمكن توضيح هذه القوى وتأثيرها على ربحية المؤسسة من

ل الجدول التالي حيث كلما كانت هذه القوى في صالح المؤسسة يقل الضغط او التأثير السلبي على ربحية

¹ R.Preston, **Competitive solutions: The strategist's toolkit** (New Jersey, Princeton University Press, 2002)P9.

² عبد العزيز بن صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: دارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2 2007) 71.

عوامل وقوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة.

الجدول رقم (08)

التأثير على متوسط الربحية	القوى/ العوامل
↓ الربحية	↑
↓ الربحية	↑
↓ الربحية	↑ قوى المشتري /
↓ الربحية	↑ ات الناجمة عن المؤسسات الجديدة
↓ الربحية	↑

SOURCE: R.Preston, **Competitive Solutions: The Strategist's Toolkit** (New Jersey, Princeton University Press, 2002)p10

اولا- المزاحمة بين المؤسسات القائمة: (التنافس الحاد)

في اطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليست بالامر الهين والسهل، لذلك تبحث المؤسسات بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقرّبها من معرفة استراتيجيات الحالية وتطلعاتهم المستقبلية. سين يعطي المؤسسة الامكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية و المستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه، ان الصناعة في حركة دائمة ومستمرة ، لذلك فان عوامل اداة في الصناعة مرتبط بالعوامل

1:

1. عدد المنافسين كلما قل عدد المنافسين ازدادت حساسياتهم لبعضهم البعض.
2. معدل نمو الصناعة فكلما كانت الصناعة تنمو ببطء فهذا يؤدي الى اللااستقرار في المزاحمة حيث انها المنافسة الى معركة الصناعة بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لتحسين نتائجها بمسايرة النمو من خلال استعمال كامل لمواردها المادية والبشرية للتوسع في الصناعة.
3. تمييز المنتج: يعتبر تمييز الخدمة هامية عند () المزاحمة حيث لا أنها تقدم منتجات إذا لم يستط و الخدمات التي تقدمها .
4. حجم التكاليف الثابتة: تكون التكاليف الثابتة كبيرة فإنها إلى سرعة في انخفاض في الأ .

5. الطاقة: لى ن تتبع التشغيل الكامل باقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم

الكبير مما يترتب عليه زيادة في العرض وبالتالي انخفاض الاسعار في الصناعة ككل.

6. حواجز الخروج: ن الكثير من المؤسسات لا تترك الصناعة بالرغم من عدم تحقيقها

لى تداخل نشاطها مع نشاط

سوات او وحدات نشاط اخرى كما توجد اسباب غير ملموسة كا

والاجتماعية وكلها تمنع او تاخر الخروج بشكل نهائي من الصناعة.

7. تنوع المنافسين من حيث اختلاف الاساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

ثانيا- تهديد المنافسون المرتقبون

على المنافسين الحاليين يجب عد

يحملون لى انخفاضها لكن جدية دخول

1:

ول: يتمثل في ردود الافعا

الثاني: يتمثل في التحديات الموجودة والتي تواجه عمليات الدخول ، حيث انه في معظم الاحيان لا يمكن

2:

1. المتطلبات الراسمالية:

تشرط صناعات كثيرة توظيف استثمارات كبيرة لاقامة وحدة اعمال فيها وقد استثمرت مؤسسة بريتش ستالايت

وسكاي تي في مبالغ كبيرة لكل منهما اثناء السنوات الثلاث الاولى من اقامة خدمات فضائية

تلفزيونية، وفي مجال تصنيع الطائرات التجارية، تعد تكاليف الدخول مرتفعة لدرجة ان شركة واحدة فقط د

باص اندا ستيرير وهي عبارة عن مشروع مشترك تحت رعاية الحكومة يضم خمس شركات من خمسة بلدان

2. اقتصاديات الحجم:

في بعض الصناعات لا سيما تلك ا

واسع او كبير ، وفي صناعة السيارات نتج عن اهمية الحجم القضاء

3. مزايا التكلفة المطلقة:

¹ عبد العزيز علي حسن، تسويق المستقبل : النجاح الحقيقي لمنشات الاعمال ، الجزء الاول (مصر: غير مبين مكان النشر، 2003) 114.

² فيليب، سادلر، ترجمة علا احمد صلاح، الادارة الاستراتيجية (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2008) 134- 135.

4. تمييز المنتجات:

الصناعة التي تكون منتجاتها مميزة تتمتع المؤسسات الراسخة بميزة عن المؤسسات الجديدة بفضل القدرة على

خرى في مجال صناعات المشروبات تستحوذ على نصيب كبير في السوق.

5. الوصول الى قنوات التوزيع:

تتصل عوائق تمييز المنتجات بافضليات المنتجات العريقة، غير

كبر في تفضيل الموزعين لمنتجات المؤسسات العريقة وينتج عن مح*

المرتبطة بتخزين منتج اضافي .احجام الموزعين عن تخزين منتج صانع جديد.

6. تأهيل الموردين:

مشكلة دخول الاسواق، فقد كان معنى

كونات يجب

، ويجبر ذلك الموردين المحتملين ليس فقط على الوفاء بالمعايير الموض

7. العوائق الحكومية والقانونية:

يوجد الكثير من العوائق التنظيمية المحتملة التي تتراوح بين التراخيص العامة وبراءات الاختراع وحقوق التأليف

حكومية شديدة من خلال معايير التنظيم وتدابير المواد ومعايير البيئة

ثالثاً- قوة مساومة المجهزين (الموردين):

دون هم الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام قطع الغيار بالاضافة الى المؤسسات المالية والبنوك التي تزود

دين تزداد في الحالة التي يكونوا فيها على اطلاع على اوضاع المؤسسة الداخلية

ونقاط الضعف فيها كما ان قوتهم تزداد عندما يقدمون خدماتهم لآكثر من مؤسسة واحدة ، يعتبر التهديد بدخول

كثير الوسائل فعالية في التقليل من قوتهم¹.

لذلك يهتم واضعي الاستراتيجية بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث التكلفة

والنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم، الخصومات واثـر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية على

عيد. ان وصف العلاقة بين المؤسسة ومجهزها يعتمد على العديد من

المتغيرات والابعاد التي يجب ان تدرس بعناية لكي يـصار الى معرفة هذه العلاقة بشكل صحيح ، وان تـوضـ هذه

* الحيز على

¹ عبد العزيز بن صالح بن حبنور، مرجع سبق ذكره، ص 73.

العلاقة على اسس سليمة تخدم مصالح كلا الطرفين، ومع ذلك قدم بورتر اتجاه عام لتوضيح العلاقة بين المجهزين والمؤسسة من خلال الإشارة إلى ما هو مهم من بين هذه العوامل:¹

1. ما ابتعد التجهيز عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المجهز لرفع الاسعار وتجاه المؤسسة المشترية بمعنى احتكار المجهز لسلع معينة بذاتها يتيح له امكانية يجعل المؤسسة تبحث باستمرار عن تنوع مصادر
 2. ذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة تقل قوتها التساومية تجاه المجهز بسبب تركيز المجهز على مؤسسات اخرى اهم.
 3. يستطيع المجهز زيادة قوته في المساومة اذا استطاع تحقيق تكامل امامي وخلفي بشكل اكبر.
- ان النقاط اعلاه وغيرها تساهم في زيادة القوة التفاوضية للمجهزين باتجاه المؤسسة او المؤسسات التي يتعاملون معها وفي المقابل هذا الامر تستطيع المؤسسة ايضا زيادة ضغطها على المجهزين وتقوية موقفها التفاوضي من خلال العديد من الاجراءات التي يمكن ان تشير لبعضها²:
- يكون في صالح المؤسسة البحث عن مصادر تجهيز عديدة تتنافس فيما بينها لتقديم اف
 - ة المشترية.
 - تركيز مشتريات المؤسسة بمجهزين معروفين يضعها في موقع المحتكر لتجهيز هؤلاء وبالتالي تستطيع توجيههم من
 - بتحقيق تكامل خلفي للصناعة التي تعمل فيها، و الذهاب لتطوير الامداد اعتمادا على ذاتها .
 - وفي مل الاحوال فان الاتجاهات الحديثة للتفاوض والمساومة بين المؤسسة ومجهزها تاخذ بعين الاعتبار مصالح كلا الطرفين .بعيدا عن حالات الاستئثار لصالح طرف دون آخرو ان هذا الامر قد يعرقل مصالح كلا الطرفين ،لذلك تهتم المؤسسات بمتابعة المجهزين و تحليل مواقفهم المستقبلية لغرض خلق حالات من التعاون و الايجابية في

رابعا- قوة مساومة المشترين

- ان الزبائن او المشترين في اي صناعة بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات الم
- بينهم دوما ببذل مجهودات للحصول على امتيازات و تحقيق بعض المكاسب منها :
- شترة.
 -
 - العمل على ايجاد اوضاع تنافسية بين البائعين.
 - ممارسة اكبر قدر ممكن من الم

¹ وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية- المفاهيم...والعمليات () : (2011) 102.

² وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص 103.

- ان لدى المشتريين في الحقيقة قوة تفاوض و مساومة كبيرة في وقتنا الحالي بسبب وجود بدائل عديد هذه القوة في حالة المعرفة الكاملة والدقيقة بالسلع والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات¹ المشتري او مجموعة المشتريين ان لهم ن
- 2:
- يشتري المشتري جزءا كبيرا من انتاج البائع .
 - ة عددهم لان المنتج نمطي غير مميز (مثلا محطات البنزين).
 - قدرة المشتري على التكامل الخلفي من خلال قيامه بانتاج السلعة (مثلا مؤسسة صحفية تنتج الورق).
 - تغيير المورد لا يحمل المشتري تكلفة كبيرة.
 - هامش ربح المشتري منخفض للغاية، مما يجعله شديد الحماسة للاختلافات في
 - في حالة ان المنتجات المطلوبة من قبل المشتري لا تؤثر على جودة منتجاته او مستوى خدماته، وبالتالي فهو غير مرتبط بمعايير معينة للشراء تؤدي الى ارتباطه بمنتجات معينين تتوفر لديهم هذه المعايير .
 - في الاخير نقول ان هذه الشروط المذكورة و التي تعطي قوة تفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف المنتجات (كما تختلف من تجارة التجزئة الى تجارة الجملة وعليه فان المؤسسة يمكن ان تواجه بعض
 - التاثيرات التي يمكن ان تنجم من جراء سوء اختيار الزبائن وا
 - كذلك في حالة حاجياته و رغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة وشراسة المنافسة وعلى هذا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة الى حسن اختيار القرار الاستراتيجي وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعي
 - لرقم الاعمال، وبالتالي تجنب اي شكل من اشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من ازبائن وهذا لان التركيز على يجعلهم يفرضون شروطهم وتزداد قوتهم التفاوضية، وبالتالي امكانية تقريرهم بشكل جم
 - التخلي عن شراء منتج المؤسسة وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة، حيث قد تلجأ للبحث عن زبائن جدد وبالتالي تحمل تكاليف اضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علاقتها ومكانتها في السوق، وهذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك، لانه في كثير من الاحيان يكون مصيرها

خامسا- تهديد المنتجات البديلة

- تمثل السلع والخدمات البديلة واحدا من اهم المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات، حيث يمكن أو يحتمل لها.⁴ ولذلك تهتم منظمات الاعمال بمعرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل

¹ Macmillan ,H .Tampoe, Strategic Management (New York Oxford university.press.2000) p 154.

² تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع البيئة التنافسية كخيار للإستراتيجية الادارية ، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 03 (2008) 36.

³ مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية : حالة المؤسسات الجزائرية الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006/2005) 73.

⁴ دون اياكوبوتشي، ترجمة ابراهيم يحي مشهائي ، كلية كيلوغ تبحث في التسويق(الرياض: مكتبة العبيكان، 2002) 209.

ونوعيات أفضل فأنها تصبح تحديد

. وفي السنوات الاخيرة أصبحت البدائل العديدة في بعض اتجاهات تطورها غير معروفة الا

في حالة ظهورها و وضوح تحديدها لذلك على المؤسسات ان تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها

1. 2.

1. : يأتي التغير التكنولوجي المستمر بالتحسين السريع في خصائص المنتج اوالتقليل من الكلف مما يؤدي الى صعوبة في ايجاد بدائل جديدة.

2. الصناعات ذات الارباح العالية: تستطيع البدائل الناتجة من الصناعات ذات الارباح العالية بتقديم أسعار

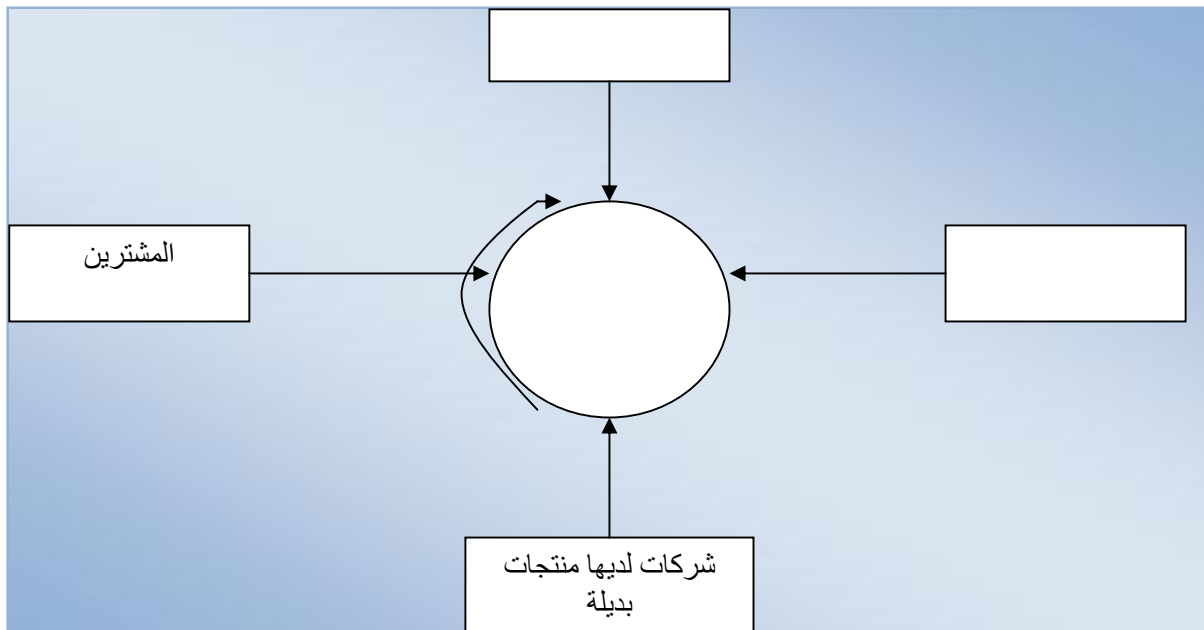
، محددات تحديد البدائل يرتبط بمجموعة من العوامل اهمها:

- الاداء النسبي للبدائل من حيث الاسعار والنوعية والقدرة على الاشباع وسهولة الحصول عليها.
- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الاجتماعي و الاقتصادي والنفسي، وزادت خطورتها.
- الميل لدى المشترين نحو هذه البدائل و الصناعات المتولدة لديهم يكون هذه البدائل وهذه الخيارات واقعية

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المحددة لشدة المنافسة :

نموذج قوى المنافسة الخمس

الشكل رقم(09)



Source : M.Porter, *La Concurrence Selon Porter*(Paris : édition Village Mondial, 1990)p30.

¹وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره ص104.

² الادارة الاستراتيجية:العولمة والمنافسة () : (2004) 131.

لكن في الاخير يجب التاكيد على انه هناك من الكتاب ومن بينهم "اوستن Austin" لتنافس في الدول النامية وذلك لأن نموذج porter يعتمد بدرجة كبيرة على اسواق وصناعات الدول المتقدمة مما يتطلب تعديل هذا النموذج في تحليل الصناعة وهيكل المنافسة وقدم اوستن نموذجه لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية وذلك بعد اجراء تعديلين اساسيين هما:¹

- اضافة عنصر اخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته .
- العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين الصناعة وديناميكيات المنافسة فالعوامل أو المتغيرات قوى التنافس الخمس في نموذج بورتر.

لكن يجب أن نشير إلى أن يتلاشى في الكثير من دول العالم الثالث، نتيجة حاجة هذه الدول للاستثمار، مما حتم عليها تهيئة المناخ كذلك ضغط المحيط الاقتصادي الدولي خاصة قى الادارة البيروقراطية في دول العالم الثالث بمثابة قوة تعرقل البيئة التنافسية.²

¹ هشام سفيان صلواتشي، يوسف جولة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسنية بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010) (10.

² يه عيسى ، بلحيمر ابراهيم، لعلاوي عمر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

ستمرار في السوق والاستمرار في مجال عملها، لكن ذلك ليس بالامر الهين خاصة في ظل المنافسة الشديدة الناتجة عن التحولات المختلفة في مجال الاقتصاد والأ تفوق عن غيرها من المؤسسات، لأ () ن تعمل بجد للحصول عليه

المطلب الأول- ماهية الميزة التنافسية

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية

المفاهيم المتداولة بين الاقتصاديين والمسيرين، حيث كان قبل سنة 1950 يستخدم ليشير إلى أخرى في الإنتاج ، ومن ثم التجارة الدولية، تحت ما عرف بـ "David Ricardo" (1817) لى

تميز دولة سببا في

فضلية كلفوية، يمكنها من التخصص في نتاجه ومن ثم تصديره في طار حرية التجارة الدولية، ثم وسعت خرى الرئيسية في () ... التي اذا

عنصر منها نسبيا في دولة ما، يمكنها من التخصص في و المنتجات التي تتطلب

العنصر الوفير بكثافة وفقا لأ

1950 "HECKSCHER, OLOHLIN" وفي

التنافسية ليشير إلى

التقني التي بينها دونالد "DONALD 1966" ي بيتر كينين " PETER KENEN " 1965

الميزة التنافسية بمفهومها الحالي ومن خلال مراجعة المال البشري في

التسيير يظهر إلى "CHAMBERLIN 1939" ثم

¹، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حين وصف شاندر وهوفر "SELZNICK 1959"

بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها من خلا "SCHENDEL & HOFER"

تخصيص الموارد، ثم وضع كل من بـ "PORTER:1985&DAY:1984" الثاني

المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها الإستراتيجية، أي المتغير تابع لا الإستراتيجية

متلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات

دلة للاقتصاد المبني على المعرفة والكفاءات البشرية.

() ضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً للقياس يستند على المتغيرات الجزئية

، حيث يمكن القول حسبه عن مؤسسة ما أنها حققت *

ميزة تنافسية إذا تمكنت من تحقيق قيمة مضافة لزبائنهم واقناعهم بها.¹

وعلى هذا الأساس يمكن تقديم عدة تعاريف للميزة التنافسية التي قد تختلف من باحث إلى آخر :

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الميزة التنافسية بأنها ذلك المصطلح الذي يشير إلى المجالات التي يمكن

أن تنافس الغير من خلالها بطر لية، وبهذا فهي نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون غيرها في

أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة

التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر

الحديثة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بخصومها في السوق.²

2. أما معالي فهمي حيدر فتعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي

تجعلها في مركز أفضل با الأخرى العاملة في

وارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية بالإضافة إلى القدرات

ت وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكن من تصميم وتطبيق استراتيجياتها

"³.

3. أ بورتير فقد عرفها على أنها " القدرة على تحقيق عائد على الاستثمار

الاستثمار في الصناعة "⁴.

4. FAHEY (1989) أ اي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر

⁵.

5. عرف حسب " بن حميدة محمد " أنها قدرة المؤسسة على خلق تلك القيمة التي يتمنى المستهلك الحصول

"⁶.

6. حسن الزعبي فيعرفها على أنها خاصية أو مجموعة من الخصائص السببية التي تنفرد بها

الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة بها وتمكنها من التفوق

⁷.

* وضع تقرير التنافسية العالمية نموذجاً مختلفاً لقياس القدرة التنافسية للاقتصاد على أساس وجود التنافس بين الدول

¹ مايكل ارسترونج ، ترجمة ايناس الوكيل ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2008) 37

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، الإدارة الاستراتيجية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2000) 27.

³ معالي فهمي حيدر ، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (كندرية : الدار الجامعية ، 2002) 27.

⁴ تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والإلكتروني (القاهرة : ايتراك للنشر والتوزيع ، 2007) 39.

⁵ Tiam Fahey, The Strategic Planning Management Reader (New Jersey, Prentice – Hall, 1989)p18.

⁶ بن حميدة محمد ، أثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية () :

- خميس مليانة ، العدد 05 ، أفريل 2009) 223.

⁷ نظم المعلومات الاستراتيجية ، مدخل استراتيجي (دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005) 138-139.

7. فمن جهة يعطي للميزة التنافسية تعريفا بسيطا وهو القدرة على القيام بشئ احسن من المنافسين وواع من الميزات التنافسية ، وذلك من ناحية التفوق في منافع المنتج وانخفاض التكلفة¹.

من خلال ما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية تتمثل في امتلاك المؤسسة مجموعة من الموارد والمهارات والخصائص والصفات المتميزة التي تؤهلها للتفوق على المنافسين بشكل مستمر على ان يشعر المستهلك او الزبون بهذا التفوق . على ان يتحقق من خلالها:²

- بنفس الموقع في السوق.

ثانيا- خصائص وأهمية الميزة التنافسية

1. خصائص الميزة التنافسية

لمى انه لنقول في مؤسسة انها تمتلك فعلا ميزة تنافسية ،على هذه الاخيرة ان تتصف بمجموعة من الخصائص اهمها:³

- انها مستمرة (مستدامة) بمعنى ان
- انها نسبية :اي تحقق مقارنة بالمنافسين او مقارنتها في فترات زمنية مختلفة :اي انه من الصعب ان تتحقق هذه الميزة

- ان تكون متجددة وفقا لمعطيات محيطها الخارجي من جهة ومن جهة ثانية وفق قدراتها وامكاناتها الداخلية
- قلم مع التغيرات التي قد

تحدث في محيطها الداخلي والخارجي .

- الانسجام بين الميزة التنافسية واهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها.

كما حدد حسن الزعبي الخصائص التالية:⁴

- انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .

- انها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها .

- انها تنعكس في كفاءة اداء المؤسسة في انشطتها او في قيمة ما تقدمه للمشتريين او كليهما .

- انها يجب ان تؤدي الى تأثير على المشتريين وادراكهم للافض

¹ يحه عيسى ،لعلاوي عمر ، بلحمير ابراهيم ،مرجع سبق ذكره ،ص191.

² استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن ،اطروحة لنيل درجة دارة الاعمال (عمان :جامعة عمان للدراسات العليا ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ،2008) 7.

³ العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديري :دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية اطروحة لنيل درجة الدكتوراه (بغداد :جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد ،1997) 28.

⁴ 138.

2. اهمية الميزة التنافسية :

- تلعب الميزة التنافسية دورا بارزا في نجاح وتفوق المؤسسات وتمثل اهمية بالغة في ظل الازمات التنافسية التي تتسم بها مختلف القطاعات التي تعمل فيها المؤسسة وبشكل عام تتجسد اهمية المزايا التنافسية للمؤسسة من ¹:
- سة دفعا ،تفوقا وافضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية .
 - تجعل المؤسسة متفوقة في الاداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معا .
 - تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المؤسسة وتحفيزهم لاستم
 -
 - نظرا لكون الميزات التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها فانها تعطي حركية وديناميكية

اما عمر عوض الغوييري فيرى ان اهميتها تبرز من خلال الجوانب التالية:²

- المؤسسات هي التي توجد نماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار طالما
- ان النماذج القديمة لها اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم كامل بها.
- منتجاتها 'نما الاساس الذي تصاغ حوله
- الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمؤسسة .
- مؤسسات المنافسة في القطاع المعني وياتي ذلك م
- خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق
- المهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

¹ وائل محمد صبحي ادريس ،طاهر محسن منصور الغالي ،الادارة الاستراتيجية :المفاهيم ...والعمليات (عمان :دار وائل للنشر والتوزيع ،2011) ،113

² عوض الغوييري ،تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة) :

المطلب الثاني- انواع، مصادر ومحددات الميزة التنافسية

أولاً - أنواع الميزة التنافسية

ن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية هما :

1. الميزة التنافسية الداخلية :

تعلق بالتحكم في تكاليف التصنيع

وتسيير المنتج ايجابية الجيدة التي تزيد من مردود ضافة الى

حيارة ميزة التكلفة الاقل فتكون تكاليفها المتراكمة بالانشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى

الى مراقبة عوامل¹.

في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين ومن بين هذه العوامل

لاطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب الا

التركيز بل يتعداه الى تكاليف النفايات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة

فالمسيرون مطالبون بتحسين التعليم وتحديد اهدافه ، تم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق

ثم يتم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.²

2. الميزة التنافسية الخارجية:

يمكن تقديم منتج ذو نوعية مميزة والتي تنشئ قيمة للمشتري من خلال تقديم

منتج يتضمن خصائص فريدة تختلف عن تلك الموجودة في منتجات سلع متشابهة³.

وحداتها المباعرة و تنمية نوع من ولاء

المستهلك لعلامتها التجارية عليها اتباع وس عن غيرها من المؤسسات وهاتين الوسيلتين هما:⁴

- محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

- محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في اداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.

وهناك من يقسم الميزة التنافسية الى ثلاث انواع هي :⁵

3. التماثل التنافسي او الضرورة التنافسية **competitive necessity** ويقصد بها تلك الميزة التي

تمتلكها المؤسسات وتساهم في خلق

المعلومات الاستراتيجي الذي استخدمته احدى المؤسسات هو بمستوى نظام المعلومات الاستراتيجي الذي تمثله

¹ Jean Jacques Lambin ,**le Marketing Stratégique** (Paris: édition International,4edition,1998) p 330.

* التعلم هو تلك الطاقات والعمليات التي تهدف الى الاستمرار في تحسين الاداء ارتكازا على الخبرة والممارسة .

² خليل حسن محمد عرابي ،اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ،رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الاردن ،جامعة ال البيت ،كلية ادارة المال والاعمال ،قسم ادارة الاعمال ،2008-2009) 36-37 .

³ زبير محمد ،الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف :جامعة حسيبة بن بوعلي)ص 4.

⁴ خليل حسين محمد عرابي ،مرجع سبق ذكره ،ص 37.

⁵ عشان عيسى العمري ،سلوى امين السامرني ،نظم المعلومات الاستراتيجية محل استراتيجي معاصر (عمان دار المسيرة ،ط2 2010) 145

4. التنافس غير المميز competitive disadvantage :

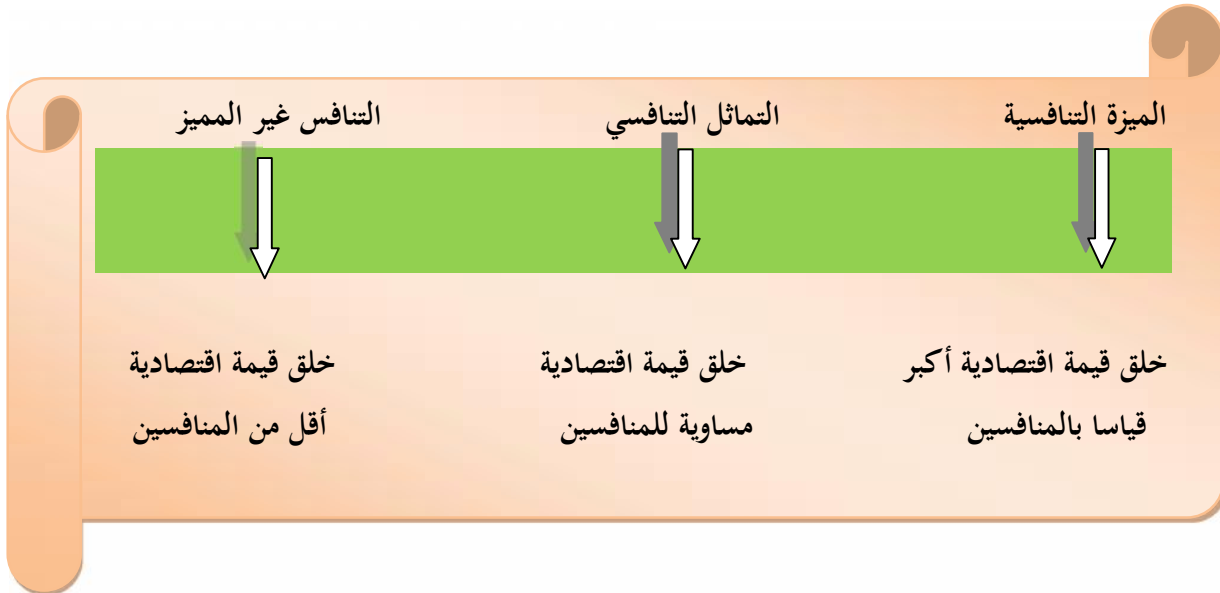
قيمة اقتصادية ولكنها لا ترقى الى تلك القيمة التي ت

5. الميزة التنافسية competitive advantage

وهي تلك الميزة التي تحقق المؤسسة من خلالها قيمة اقتصادية أكبر من الميزة لدى المنافسين نتيجة الاستراتيجيات.

والشكل الموالي يوضح هذه الأنواع

الشكل رقم (10) أنواع الميزة التنافسية حسب BARNEY



نظم المعلومات الاستراتيجية محل استراتيجي معاصر (عمان دار المسيرة ، ط2 2010) ص

:

146.

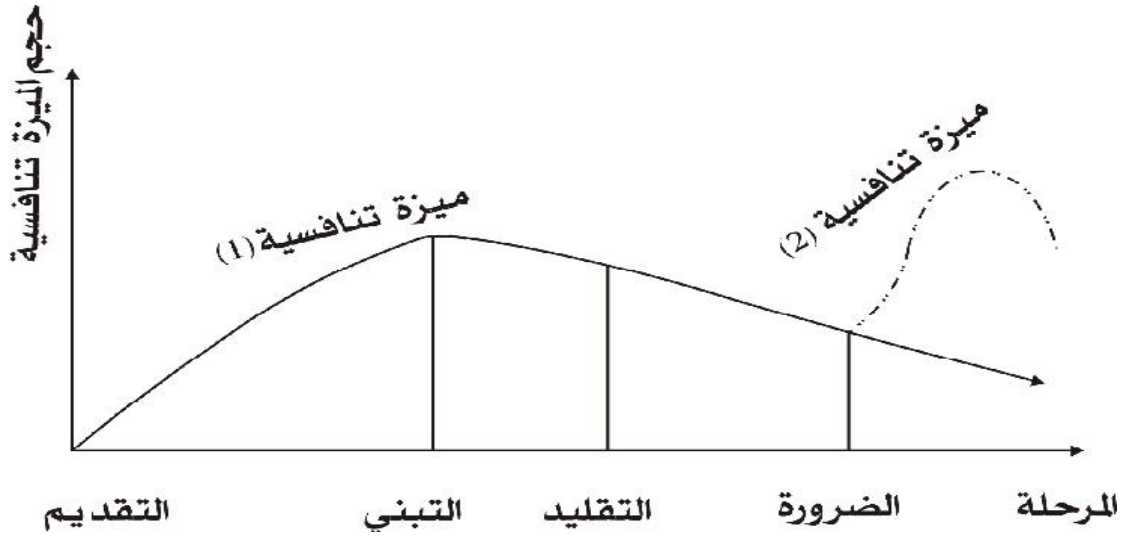
ثانياً- محددات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفق متغيرين أساسيين ، حيث من خلالها تتحدد مدى قوة امكانية الميزة التنافسية في مواجهة او الصمود امامهم ، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة ، وهذين المتغيرين هما :

1. حجم الميزة التنافسية:

انت الميزة التي تقدمه المؤسسة كبيرة وجلية واضحة ، سواء من ناحية التكلفة او من ناحية التمييز ، كلما تطلب من المؤسسات المنافسة بذل جهود معتبرة وصرف اموال باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وابطال سيطرتها في السوق ، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها فان للميزة التنافسية دورة حياة الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (11) دورة حياة الميزة التنافسية



: الميزة التنافسية في مجال الاعمال) : (1998: ص 86.

من خلال هذا المنحنى يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و التي تتمثل في ¹:

- مرحلة التقديم أو النمو السريع: المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة (... ، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين)

يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

- مرحلة التبنى من قبل الشركات المنافسة:

تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو

- مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مولى هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه

الي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء

والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم 11 (2)

ية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو

السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

¹ الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ، مجلة دراسات اقتصادية(الجزائر: مركز البصيرة ، دار الخلدونية، العدد 12، فيفري 99-98. (2009)

- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج (63)، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى "الحجم"¹ وخاصة في حالة مترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز

2

تنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) الأبعاد المحققة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي (Segment scope)	- يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسى (Vertical scope)	- يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد () المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة (
3- النطاق الجغرافي	- جغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة. ويسمح النطاق

¹ عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع

العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010) 13.

² سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (الجزائر: دار الحديث للكتاب، 2008) 82.

(Geographic scope) الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). وتبرز أهمية هذه الميز بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.

4- نطاق الصناعة (Industry scope) - يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة.. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق م عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور و جامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي بها حيث أن العديد من جاتها استهلاكية وتشارك في أنشطة

: المنافسة في سوق الهاتف النقال () : (2008) ص ص 82-84.

ثالثا- مصادر الميزة التنافسية

باحثين بخصوص تحديد مصادر الميزة يث اشار بورتر الى اربعة عناصر للميزة التنافسية القومية والتي تنعكس بالتالي في شكل التطوير والحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسات الوطنية في ء منها، هذه احوال عوامل الانتاج ندة، استراتيجية المؤسسة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة وهذه العناصر تعمل في شك و يضاف لها عناصر اخرى مثل

1. أحوال عوامل الانتاج :

د بعوامل الانتاج تلك التي تشملها النظرية الكلاسيكية كالارض والعمل وراس المال، وانما المستهدف هو تلك العوامل التي يستند الى مهارات بشرية عالية من وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخصوصية لصناعة معينة تتميز بها الدولة، فهولندا تعتبر اكبر مصدر للزهور في العالم لا لشيء سوى لان نشاطها يستند الى مراكز بحوث متقدمة ومنظور في زراعة وتعبئة الزهور وشحنها الى مختلف الاسواق

2.

¹ احمد عبد السلام سليم، الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة (الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث، 2010) :352
² منى محمد ابراهيم البطل، ادارة الانتاج والعمليات :المبادئ العلمية والتطبيق العملي مع نظرة مستقبلية لتحقيق القدرات التنافسية (2001) :336

2. ظروف الطلب المحلية:¹

ب المحلي في دولة ما يلعب دورا هاما في توليد الميزة التنافسية في انشطتها او صناعات محددة، وتنقسم الاثار المتولدة عن ظروف الطلب المحلي الى نوعين:

اثر ساكنة : التأثير على اقتصاديات الحجم .

اثر ديناميكية : التأثير على عمليات الابتكار والتحسين وترتبط ا

حجم ونمط معدل النمو في الطلب المحلي، فاذا كان هيكل الطلب

الاهمية للسلع كثيفة التكنولوجيا، فان ذلك سيحفز تطوير المنتجات ورفع مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لها في السوق الدولي، كما ان الارتفاع التدريجي في الطلب المحلي سيجعل الشركات

بينما التشجيع السريع في الطلب المحلي غالبا ما يدفع الشركات الى البحث عن اسواق تصديرية.

3. الصناعات المغذية:

يتمثل هذا العامل الثالث في وجود صناعات مرتبطة و مساندة داخل ا

الدولي موردين محليين يمتازون بمستوى جيد يمكن

الذهب والفضة الايطالية التي تعتبر

الاولى عالميا والسبب

العالم من معدات المصنوعات وتشغيل المعادن النفيسة.

4. استراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية:

تشمل كل من اهداف المؤسسة واستراتيجياتها وطرق التنظيم والادارة بها، والتي تعتبر انعكاساتها للبيئة المحلية بكافة خصائصها من سياسات مختلفة ونظم للتعليم والتدريب وثقافات وعادات ، كما يلعب مدى توافر بيئة محلية ملائمة ومشجعة للمنافسة دورا رئيسا في تحديد القدرة التنافسية²

المؤسسات في هذه الحالة ان تهتم باستثمار وانفاق المزيد من الاموال بهدف تطوير الابتكار

تجات التي تقدمها فمثلا نجاح الشركات اليابانية في التصنيع وريادة منتجاتها في السوق الدولية مثل الطابعات

3

¹ شوقي جباري، بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية – الايطالية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 2010).

² معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 2010)

³ نوري منير، اهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية (المسيلة : جامعة محمد بوضياف، 3-4 2005) 4.

5. دور الحكومة:¹

- عتها على التطوير والتحديث لذا تتبارى الحكومات في وضع استراتيجيات هادفة محددة المعايير للتنمية الصناعية ، ترسم لتنفيذ هذه الاستراتيجيات اءات مرنة وحازمة ومتوقعة مع الاحتياجات المتجددة، وفي هذا الصدد من اهم واجبات الحكومة ما يلي:
- وضع سياسات فعالة ومحددة يسترشد بها
 - الى الواجهة التي تحددها للسياس
 - ادارة اجراءات حماية ورعا
- طمة بها، مع الاخذ بعين الاعتبار

6. دور الصدفة:

- ويج
- جية، او ان وجودها كان غير محسوب
- حديد او غيرها في بلد معين يكون غير قادر على انجاز مثل ذلك، ولكنه يستفيد من وجود هذه العناصر، و بمعنى اخر فان توفر العناصر الانتاجية بكافة اشكالها وانواعها عن طريق دم التخطيط المسبق لها يمكن ان يكون الاساس لوجود قدرة تنافسية لصناعة او قطاع ما في دولة ما.
- porter من ان التفاعلات بين جميع العناصر السابقة هو لخلق وضع تنافسي يقوم على اساس ايجاد ابتكارات جديدة تساهم في تحسين القدرة التنافسية والشكل التالي يعبر عن ماسة بورتر.
- الى هذه المصادر المحددة وفق (نموذج) بورتر فقد حددت العديد من الدراسات مصادر اضافية مثل الكفاءة - الابداع المعرفة ، المهارات ، الموارد ، المصادر غير الملموس
- هذه المصادر نذكر:

7. تخصيص الموارد:²

- بض المنظرين الى ابراز اهمية الموارد وقدرتها على تحقيق المزايا التنافسية الى اعتبار هذا المنظور الفكري نظرية متكاملة الابعاد يمكن تطبيقها في صياغة الاستراتيجية لمنظمة الاعمال.
- فيرى (2001) HIH ان الموارد المرشحة لتحقيق الميزة التنافسية يجب ان تكون قيمة، نادرة ، غير قابلة للاحلال ومكلفة اذا ما تم تقليدها، ويؤكد (1999) Thompson
- حجر الاساس للاستراتيجية و المنطلق الذي يولد الميزة التنافسية و يعزز هذا التشخيص كل من reed
- defillippi (1998) بتاكيدهم الميزة التنافسية تعد محصلة نهائية للاستراتيجيات المعتمدة على موارد

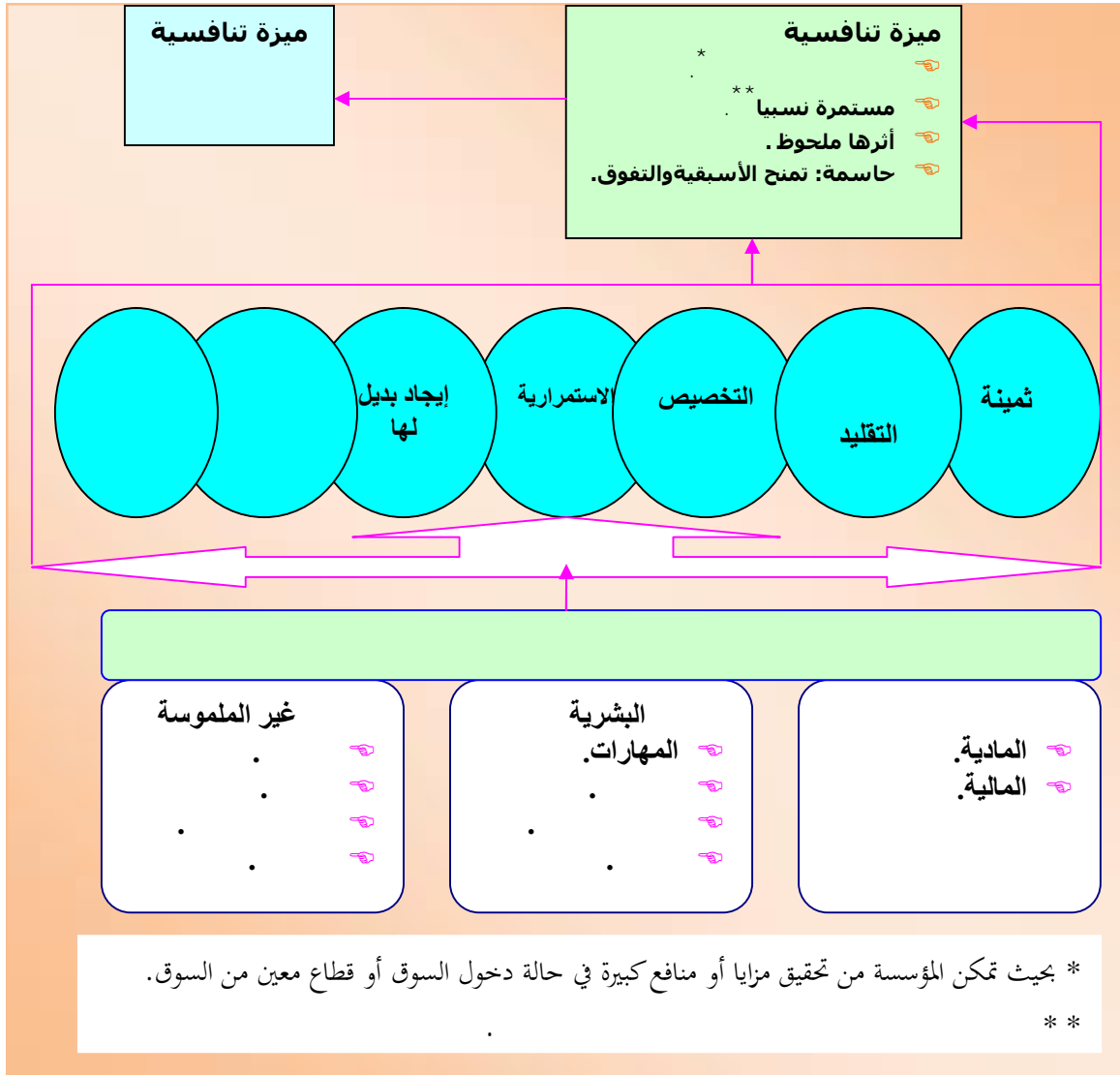
¹ سيد عبد القادر السيد، العولمة: التنافسية ودور الحكومات في الدول النامية، سلسلة ادارة القدرة التنافسية، الجزء الثاني (: 1999 : 58-57).

* اتفاقية الجات 94 هي الاساس لاحكام المنظمة العالمية للتجارة التي تسمح بقدر من الاجراءات لحماية الصناعة الوطنية.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج مع (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 2009) 352.

وقدرات المؤسسة، لكن لا بد لهذه الموارد حتى تساهم في تحقيق ميزة تنافسية فعالة ومستدامة ان تتصف ببعض الخصائص وفق ما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (12) مواصفات الموارد القادرة على تحقيق واستدامة الميزة التنافسية



Source: Lynch Richard, **corporate strategy** (New Jersey: Prentice Hall, 3ed, 2005) p229

8. التقدم والبراعة:¹

يشير هذا المصدر إلى المعرفة، الكفاءة، والقدرات التي تملكها المؤسسة والتي تمكنها من إدارة وتوجيه عملياتها الإقتصادية على نحو أ

المؤسسة في القيام بشيء بشكل فعلي و الشروع في النشاطات التجارية في التصنيع، بيع السلع، تسليم الخدمات ر على سبيل المثال على مواطن القوة في البحث والتطوير، المعرفة الفنية و التقنية، المعرفة الحميمية بالزبائن، القدرة على تحديد فرص السوق.

¹ حيدر جليل عبدالرضا العكيلي، اثر استراتيجيات ادارة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال (بغداد : جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2010) 75.

9. المصادر غير الملموسة للميزة التنافسية¹:

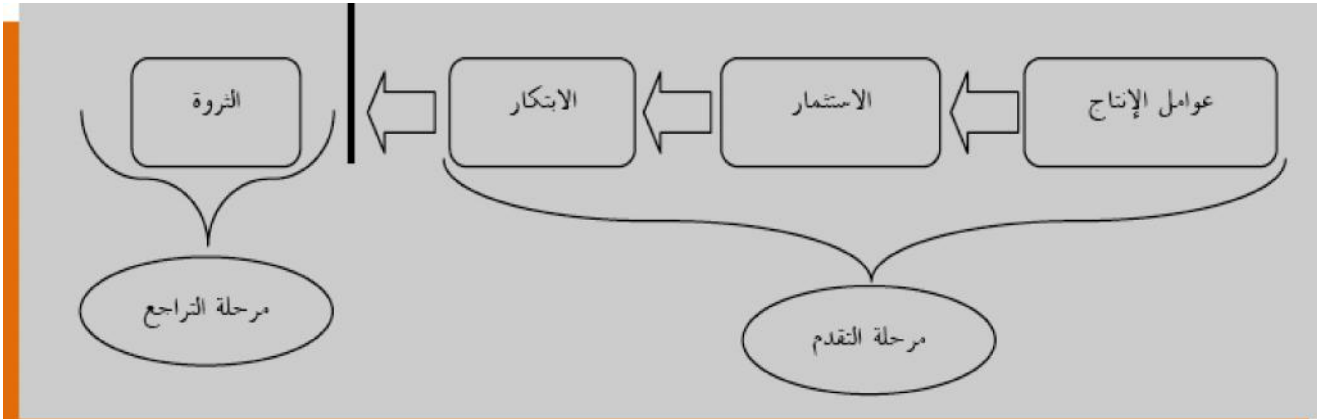
يشير تعبير المصادر غير الملموسة الى براءة الإختراع وحقوق الم
والشبكة التنظيمية للمؤسسة، وسمعة المؤسسة، وثقافتها التنظيمية... الخ وعملية تحقيق الميزة التنافسية هي نتيجة
أن المؤسسة معنية بتحقيق النجاح فانها تقوم بتحقيق الميزة التنافسية عندما
منتجات تتوافق مع المعايير التي يضعها المشترون في الأ
الذهنية واي مؤسسة تسوق منتج يجب ان تتمتع بمزايا تكون ثابتة في أذهان المشتريين.

المطلب الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

فا واستثمارا وتكتيكا في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة
يضمن لها البقاء والاستمرار في السوق، وتطويرها يحتاج إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد
جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
أولا- مراحل تطور الميزة التنافسية

القدرات التنافسية يختلف من شكل لآخر في هذه المراحل الأربعة حسب ما يبين الشكل الموالي تتمثل في:

الشكل رقم (13) مراحل تطور الميزة التنافسية



تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناييد الصناعية- قراءات في
التجربة الايطالية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية (الشلف:
8-9 نوفمبر 2010). ص15.

¹ محمد جميل العضايلة، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة
الماجستير في الإدارة العامة (الأردن : جامعة مؤتة ، قسم الإدارة العامة، 2004) 47.

1. مرحلة قيادة عوامل الإنتاج¹:

تفترض هذه

وتبناءً
والتي
وبمعنى
في
التي
لها جميع
في
محلها.

2. مرحلة قيادة الاستثمار²:

يتم خلال هذه المرحلة الاعتماد بدرجة كبيرة على الاستثمار نظراً لرغبة وقدرة الدول على الاستثمار بكثافة حيث تقوم الشركات بالاستثمار في تشييد بنية أساسية ذات حجم كبير وعلى درجة عالية من التطور والكفاءة ، تقوم على إمتلاك العمليات الإنتاجية وحقوق التصنيع من خلال ترخيص الشركات الأجنبية أو إقامة شركات مختلطة و عادة ما تكون هذه التكنولوجيات أقل تطوراً من تلك الموجودة في الشركات الأم لها .

م تطبيق التكنولوجيات وإخضاعها للعديد من أعمال البحث والتطوير بهدف انقاذها داخليا ثم العمل عليها وتميز هذه المرحلة بما يلي :

تقديم أنواع جديدة من المنتجات مع

- تعتبر أنجح الصناعات في هذه المرحلة هي تلك التي تتمتع بارتفاع الطلب المحلي عليها، ومنه تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على كل من عوامل الإنتاج وهيكل و إسترا
- تكون الصناعات المساندة والمرتبطة في هذه الحالة متأخرة الى حد بعيد .

يتمثل دور الدولة في هذه المرحلة في :

- باشر في بعض السياسات التي تتعلق بتحفيز التوزيع الأمثل لرؤوس الأموال .
- حماية الصناعة المحلية.

¹ M. PORTER , *The competitive Advantage of Nations* (London: Macmillan, 1990)p54.

² شوقي جباري، بوديار زهية، مرجع سبق ذكره، ص ص15-16 .

▪ مساعدة الشركات في الحصول على

3. مرحلة قيادة الابتكار:

جميع اجزاء ماسة بورتر مع بعضها البعض بشكل ديناميكي ، بحيث ينمو طلب المستهلكين بشكل للصناعات المحلية، وفي هذه المرحلة لا يوجد مغزى أو مضمون للحديث عن التكنولوجيا الأجنبية أو تحسينها، ولكن الأفضل أن يتم إبتكار هذه التكنولوجيا لكي تحقق تلك

1

4. مرحلة قيادة الثروة:

تعتبر هذه المرحلة من مراحل تدهور الميزة التنافسية، حيث تعتمد الدولة على الثروة التي يتم تحقيقها في المراحل السابقة، و إعادة توزيع الدخل بدلا من توليده، والمشكلة التي تواجه الدولة في حالة الإعتماد على الثروة هي عدم لقدرة على الإحتفاظ بهذه الثروة، كما ان والتطوير إلى أهداف أخرى.

انه في هذه المرحلة تفقد الدولة ميزتها التنافسية في العديد من الصناعات نتيجة عدد من الأسباب أهمها الحفاظ على الوضع الحالي بدلا من تطويره، انخفاض الحوافز على الاستثمار، قدرة الشركات الكبيرة على التأثير على السياسات الحكومية لصالحهم، إضافة إلى شيوع عملية الاندماج، بسبب رغبة الشركات في تحقيق النمو دون مغامرة في أعمال جديدة ، كما تسعى إلى تقليل حدة المنافسة ودعم الاستقرار في الاسواق².

ثانيا- أسباب تطوير الميزة التنافسية

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها التنافسية وتنمي ميزات تنافسية جديدة نذكر:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة:³

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي، ة للتسويق عبر الانترنت أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني. وتظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة و/ أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.

1 .33

2 شوقي جباري، بوديار زهية ، مرجع سبق ذكره، ص 17.

3 رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية بالمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (جامعة الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد، العدد 3-17 2008) 89-88

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلك:

يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء عمليات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة، خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل، لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لا يتم إشباعها، ولم يعد الأمر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعد هذا الحد إلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظرا لهذا الاتجاه يث تظهر المنافسة بين المؤسسات للتسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات.¹

3. تغير تكاليف المدخلات:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، مثل اليد العاملة الخ، ولهذا تلجأ المؤسسة للبحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.³

4. ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة والفكرة ليست فقط في الوصول إلى ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج.⁴

5. التغير في القيود الحكومية:

وتتمثل هذه التغيرات أساسا في : طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق،⁵ وعندما تحدث تغيرات في طبيعة هذه القيود فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين.⁶

ثالثا - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

1. مصدر الميزة التنافسية : يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما :⁷

ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا من مرتبة مرتفعة مثل، تميز المنتج (التميز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تبديل

و تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها :¹

¹ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر
² التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات(الشلف: جامعة حسينية بن بو علي، 14-15 ديسمبر 2004) 516
³ بحة، مرجع سبق ذكره،ص10
⁴ عمار طهرات، الاستراتيجيات التسويقية، وتنافسية المؤسسة الاقتصادية"حالة الجزائر" 5
⁵ رتيبة نحاسية، مرجع سبق ذكره،ص89
⁶ بلعزوز بن علي، فلاق صليحة، مرجع سبق ذكره،ص10
⁷ الميزة التنافسية الطريق لريح المعركة التنافسية

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات
ملاءة؛
 - تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص،
والبحوث والتطوير، والتسويق. ويترتب على أداء هذه الأنشطة
2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:!
- طر الاختراق من المنافسين الآخرين لذلك من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب
على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، وهذا يتطلب منها دوماً المرونة والتجديد والابتكار.²
3. درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:
- التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتران على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة
الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها³
- ة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم
ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة تختار وفقاً للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.
- ويمكن للمؤسسة أن تثري هذه المعايير كلما دعت الضرورة إلى ذلك شريطة أن يؤدي ذلك إلى توضيح أدق
وأسرع لأداء الميزة؛ حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق هدفي التفوق

4

1 ، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويره ،رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002) 24.

2 خليل حسين محمد عرابي، مرجع سبق ذكره، 39.

3 مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية - حالة المؤسسات الجزائرية

المبحث الثالث- الإطار المفاهيمي للتنافسية والدور الحكومي الداعم لها

يعيش العالم المتقدم ما يسمى بالانفجار المعرفي والثورة الرقمية الممثلة في تكنولوجيا للتغيرات الأخرى التي عرفها وعلى رأسها التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وإزالة القيود والحواجز التي تعيق تدفق رؤوس الأموال، الأمر الذي وضع مختلف الدول أمام تحديات كبيرة، أهمها كيفية تحسين قدراتها التنافسية سواءا على المستوى الكلي أو الجزئي، لتكون قادرة على الصمود في عالم يتسم بتزايد واشتداد المنافسة يوما بعد يوم.

المطلب الأول- ماهية التنافسية

تصادين والسياسيين وغيرهم، وقد بدأ شيوع هذا المصطلح عندما عهد الرئيس الأمريكي 'ريجان' بتكوين لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية، ثم أنشأ بعد ذلك مجلس لسياسة التنافسية الأمريكية¹ مآلة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطويرها، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر اليسير بسبب تعقد مفهوم نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وتحديدتها علميا دقيقا، ونتيجة لذلك لا يزال مفهوم التنافسية تمخض عنها العديد من التعريفات والمؤشرات التي تحاول تحديد

2

أولا- مفهوم التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية يختلف إذا ما تعلق التحليل بالمؤسسة عنه في القطاع وكذلك عنه في الدولة. وجدير بالذكر ()

لاكتساب قدرة تنافسية على المستوى الدولي، وبالمقابل فإن تتمتع مؤسسة بمقدرة تنافسية لا يعني بالضرورة تحسين

3

1. التنافسية على مستوى الدولة

من الصعب تتبع الأصول التاريخية لظهور مفهوم معين، خاصة إذا كان يتمتع بالحدأة ولا يخضع لنظرية عامة تفسره مثل مفهوم التنافسية، ولكن من خلال القراءة المتأنية للأدبيات الاقتصادية التي تناولت مفهوم " التنافسية" لمفهوم مرتبط بأمرين اثنين هما:⁴

1 العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003/2002) 92.
 2 نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، 04 2006) 22.
 3 إباد خالد شلاش المجالي، المقدرة التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن خلال الفترة 1980- 2003 رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد (الأردن: جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، قسم اقتصاديات المال والأعمال، 2005) 14-13.
 4 طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية "حالة مصر" (القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، 2003) 04.

- الأمر الأول: أن ظهور المنافسة الدولية والاهتمام به على المستوى الوطني تصاحب مع تفجير قضية العجز الكبير في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة من 1981-1987 () وزيادة المديونية الخارجية لها.
- الأمر الثاني: ظهر الاهتمام مجددا بهذا المفهوم وبدرجة مكثفة في بدايات التسعينات من القرن العشرين كإفراز ي لما أطلق عليه بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وخاصة بعد انهيار الكتلة الشيوعية متمثلة في الاتحاد السوفياتي سابقا وظهور سمات وتداعيات عديدة له، والتي كان من أبرزها ظهور ما سمي بظاهرة " GLOBALIZATION والتأكيد على التوجه نحو الاعتماد على اقتصاد السوق الحر.
- الدولة مفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار، ففي السبعينات ارتبطت بجوانب التجارة الخارجية، ناعية ، ليرتبط في التسعينات بالسياسة التكنولوجية، أما حاليا فيرتبط برفع المعيشي للأفراد، ولذلك نلاحظ أن مجمل التعاريف المقدمة للتنافسية تنطوي تحت إحدى المجموعات¹:
- المجموعة الأولى: وتشمل التعاريف التي تأخذ بعين الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية فقط ووفقا لهذه المجموعة العجز يعني انخفاض وتدهور في تنافسية الدولة.
- المجموعة الثانية: وتشمل التعاريف التي تأخذ بعين الاعتبار أوضاع التجارة الخارجية لل معا ويشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه المجموعة من التعاريف إلى تحقيق الدولة للتوازن في ميزانها التجاري بالإضافة إلى قدرتها على تحسين مستويات المعيشة لأفرادها.
- المجموعة الثالثة: في أواخر التسعينات وبداية الألفية الثالثة ظهرت مجموعة من التعاريف التي تركز على أن التنافسية تعكس تحقيق الدولة لمستويات مرتفعة للأفراد والمجتمع.
- ويمكن إجمال مختلف التعاريف المقدمة لتنافسية الدولة فيما يلي:
- تعريف تقرير التنافسية العالمية: التنافسية العالمية على أنها " القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على فترات طويلة"²
- تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكية"التنافسية هي مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تج الأسواق الدولية وفي الوقت نف نمو متواصل ومتصاعد في مستوى معيشة المواطنين على المدى³"
- هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

¹ زيدان محمد، بريش عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية "حالة الجزائر" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 2005) 15-16.

² أحمد غنيم وآخرون، تقرير التنافسية المصرية 2003-2004 (مصر: المجلس الوطني المصري للتنافسية، 2004) 16.

³ نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010) 21.

- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE 1992 " قدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاخمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية.¹
 - تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE 1997 " الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".² وقد انتقد بعض الاقتصاديين مفهوم التنافسية المستندة إلى شرط في الأسواق العالمية، ففي مقالته الشهيرة " التنافسية: الفكرة الخطيرة" هاجم الأمريكي 'بول كروجمان' هذا المفهوم معتبرا أن مفهوم التنافسية المستند لشرط النجاح في الأسواق العالمية ظهر لتغطية صعوبات اقتصادية هي في الأصل صعوبات محلية "المنشأ" وأن تشخيص المشكلة الاقتصادية نتيجة الفشل في المنافسة بالأسواق العالمية تشخيص خاطئ ومضلل، فالعنصر المهم والحاكم لحل المشكلة الاقتصادية حسبه يكمن في تنشيط العوامل
- 3
- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي تصادي العالمي تنافسية الدولة على أنها " قدرة المنظمين داخل الدولة على تصميم، إنتاج وتسويق السلع والخدمات بحزمة من خصائصها السعرية وغير السعرية، والتي
- 4"
- " في نص آخر عرف المنتدى أنها" ⁵مقدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد"⁶
- تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية " لي
- "ASSETS AND PROCESSES"**
- "ATTRACTIVENESS AND AGGRESSIVENESS"**
- "GLOBALITY AND PROXIMITY"** ويتكامل هذه العلاقات وترابطها في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"⁷
- أصوله بطريقة فعالة تسمح له بالتفوق في الأسواق الدولية.⁸

¹ دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2005) 05.

² يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 35، خريف 2007 05.

³ طارق نوير، 05.

⁴ منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها " مسح مرجعي ، دورية أوراق اقتصادية(القاهرة : مركز البحوث والدراسات، العدد19 (2002) 15.

⁵ نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية" اسقط في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، -2004/2005) 309.

⁶ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية 23.

⁷ بنى عبد اللطيف، فهم التنافسية الاقتصادية، مشروع بحثي بعنوان القدرات التنافسية للاقتصاد المصري "الواقع وسبل تحقيق الطموحات"(القاهرة: القاهرة: جامعة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2004) 11.

⁸ نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية " اسقط ع 309.

- تعريف المجلس الأوروبي عرف المجلس الأوروبي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الدولة على أنها " وتوفير مستوى تشغيل عالي، مع الحفاظ على التماسك

الاجتماعي، وهي تغطي مجال واسع من مجالات الحياة الاقتصادية.¹

- تعريف المعهد العربي للتخطيط تبنى فريق التنافسية في المعهد العربي للتخطيط بالكويت خلال عمله في إعداد
ى الأسواق الخارجية والاستثمار الأجنبي المباشر كميادى

أساسية تؤثر على تنافسية هذه الاقتصاديات، حيث اعتبر التنافسية تتمثل في " الأداء الحالي والكامن للأنشطة
2"

" 3

- تعاريف بعض الاقتصاديين اعتبر الاقتصاديون أمثال ALDINGTON،

البلد على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهو تعريف مكافئ تبناه SCOTT AND
LODG وهو " إن التنافسية الوطنية لبلد ما هو قدرته على خلق وإنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات في
4"

وعموما يمكن القول أن تنافسية البلد تعني " قدرة الدولة على اتخاذ الإجراءات والتدابير وإتباع السياسات التي
أنها أن تسمح بتوفير الموارد اللازمة لمقابلة احتياجات أفرادها، وتحسين مستواهم المعيشي، والحفاظ على
وتحسين جميع مناحي حياتهم بشكل مستمر وبوتيرة متزايدة، إضافة إلى توفير المناخ الملائم
لتفوق ونجاح المؤسسات العاملة في هذه الدولة وتحسين أدائها، الأمر الذي يتيح لهذه الدولة القدرة على مواجهة
المتطلبات الداخلية والتحديات الخارجية في ظل مختلف الظروف لفترة طويلة من الزمن".

2. التنافسية على مستوى القطاع

2004-2003

تلك القطاعات على النمو عن طريق زيادة أعمال القيمة المضافة في الاقتصاد.

اللازمة التي تساعد القطاع على النمو، وتوجد عدة تعاريف للتنافسية

- فهي تعني " في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في
الأسواق الدوليّة، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية⁵ و بالتالي تميّز تلك الدولة في هذه الصناعة، و

¹Isabelle de Kerviler, **La compétitivité: Enjeu d'un nouveau modèle de développement** (France : Les éditions Des journaux Officiels, Octobre 2011)p05.

² شجاع أحمد الحسين، القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها على التجارة الخارجية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد (سوريا: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط، 2010) 17.

³ ربعة حملاوي، المنافسة والمؤسسات المينانية، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 04، ديسمبر 2009) 57.

⁴ محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسور التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد24 2003) 05.

⁵ ليث محمد إبراهيم طشطوش، دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز إستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية، متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2008) 50.

تقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل و الخارج، إضافة إلى مقاييس تتعلق بالتكلفة و

¹

- ع على أنها "قدرة القطاع لتكون إنتاجية عوامله المختلفة أعلى أو مساوية على الأقل لمثيلاتها للقطاعات الأخرى المشابهة له في البلدان الأخرى
الوحدة للمزاحمين الأجانب أو يقل عنها".²

- كما تعرف كذلك على أنها "استطاء صناعة على الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة بشكل دائم من خلال اتباع استراتيجيات تركز على التنافس إما في جانب النفقات ، أو في

"³

"

JEAN-LOUIS MUCHIELLI

المؤسسات العاملة به وزيادة عددها، وتحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها مقارنة بالمؤسسات العاملة في قطاعات

"⁴

ويمكن القول أن التنافسية على مستوى القطاع تتمثل في " قدرة القطاع على تنظيم نفسه بصورة تؤثر إيجابيا على القيمة المضافة التي أنشئت ، بالإضافة إلى قدرة هذا القطاع على النمو من خلال الابتكار ، وإمكانية الوصول إلى ذوي جودة عالية يوفرهم عوامل المدخلات التي تدعم نمو هذا القطاع".⁵

3. التنافسية على مستوى المؤسسة:

تعتبر المؤسسة أحسن مستوى لتطبيق التنافسية والتعرف عليها، لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات التي تناولت في طياتها موضوع التنافسية

:

متشعب ويختلف من مفكر لآخر إلا أنني

- حسب فرحات غول " التنافسية بالمعنى الضيق يعبر عنها وتقاس في الأسواق بالمنتجات المباعة بطريقة مربحة من قبل المؤسسة حتى تكون أفضل من منافسيها الفعليين".⁶

- على أنها " امتلاك المؤسسة للمهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح لها إنتاج اختلافها عن هذه المؤسسات من وجهة

¹ نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية (عمان: مركز الأردن الجديد للدراسات، 2002).

² الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية.دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، - 2004/2005) 16.

³ الأداء المتميز، لعلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 2005) 230.

⁴ JEAN-LOUIS MUCHIELLI, **LA compétitivité: Définitions, indicateurs et déterminants; dossier :** team.univ-paris1.fr/teamperso/mucchieli/competitivite.pdf ; consulté le 24-05-2011.

⁵ أحمد غنيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁶ التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18 2008) 79.

- العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف أو التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".¹
- في حين نجد Ricardo petrella يقول في إحدى مقالاته أن " التنافسية لا تعدو أن تكون أسلوب يسلكه الممثلين الاقتصاديين في محيط الأسواق التنافسية، وكل ممثل وعلى وجه الخصوص -
- وضعيات تنافسية في ظل احترام القواعد المحددة ومع توفر كافة الشروط العادلة للجميع".²
- يعتبر تتمثل في "قدرة المؤسسة على القيام بأنشطتها من خلال الأساليب التي تدة أمام المؤسسات الأخرى في الأمد القريب أو المستقبل".³
- يعتبرها آخرون بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁴
- أما أحمد الطراونة فالتنافسية حسبه تتمثل في " درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، يعكس زيادة نمو المبيعات بل يحدث عند إنتاج منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات المستهلكين، وتعتمد على الجودة وانخفاض التكلفة".⁵
- كما تعرف التنافسية حسب فريد النجار أنها " قدرة المؤسسة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".⁶
- وتعرف التنافسية كذلك على أنها " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، ولن يتحقق ذا
- 7."
- أما وفق شراف براهمي فالتنافسية هي " ديناميكية المؤسسة وقدرتها على الابتكار والتجديد من خلال إسهاماتها الذاتية في نشاطات البحث والتطوير وكذلك مدى تطبيقها للتكنولوجيات المطورة في الخارج".⁸

¹ إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب، 2001) 104.

² قرشي محمد، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية " رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (بكرة: جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004-2005) 71.

³ PH.Kotler est Autres, **le marketing management** (PARIS: Pearson éducation, 2004) p265.

⁴ شبيب بغداد، ذياب زقاي، معارف محمد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية

"إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، 10-11 2009) 05.

⁵ الجودة الشاملة والقدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية

الإدارية (الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 29 01 2002) 38.

⁶ فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006) 123.

⁷ يوسف مسعداوي، فسية ومؤشراتها المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية

الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-08 2005) 124.

⁸ Frank Bradley, **International Marketing Strategy** (New York: Prentice Hall, third edition, 1999) P197.

- "با" قدرة المؤسسة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وابتكار وتجديد من خلال الاعتماد على السياسات والعوامل الملائمة التي تحرك وتدفع الإنتاجية".¹
- " 2004-2003 " وم نسبي أكتة
- مطلق، فالتنافسية تعتمد على قيم العملاء، قيم المساهمين، القوة المالية للمؤسسة، وهذا الذي يحدد قدرة المؤسسة على الفعل ورد الفعل ، بالنظر إلى بيئة التنافسية المتغيرة التي تتأثر بالقدرات البشرية والتكنولوجية على تنفيذ التغيرات الإستراتيجية الضرورية، ويمكن الإبقاء على التنافسية فقط في حالة الحفاظ على التوازن المناسب بين تلك المتغيرات المتعارضة".²
- وعلى العموم يمكن القول أن التنافسية هي " القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى الخبرات والتقدم في المعرفة التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق مراتيجياتها التنافسية بما يسمح لها يسمح تقديم منتجات -
- المستهلك قيمتها ويرضى بها ما يؤدي إلى نجاحها وتفوقها على منافسيها . "
- تجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف بين مصطلحات المنافسة التنافسية والميزة التنافسية ومن خلال ما سبق يمكن التفريق بين المنافسة والتنافسية، وبين هذه الأخيرة والميزة التنافسية كما يلي :

- (La concurrence) هي شروط المزاومة في السوق، أي حرية دخول المؤسسات وخروجها من السوق، مع
- (L'avantage concurrentiel) فتتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تحوزه المؤسسة عن
- في حين التنافسية (Compétitivité) تتمثل في عليها، وبالتالي فهذه الأخيرة أشمل وأوسع من مفهوم الميزة التنافسية التي إن تم تحقيقها تمثل جزء من تنافسية

ثانياً- أهمية وأسباب التنافسية

1. أهمية وأهداف التنافسية

إن الملامح والاتجاهات الاقتصادية الحالية تفرض تحدياً وخطراً كبيراً محتملاً على اقتصاديات مختلف الدول في الوقت ذاته فرصة للدول النامية، ولهذا يجب تفعيل تحسين تنافسية فآهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته.⁴ و يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي " آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة" (الإسكندرية: مؤسسة 2000) 11.

² أحمد غنيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص24.

³ سامية خرخاش، ⁴ جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد 02 (2009) 190.

⁴ Massaki Kotabe, Kristiaan Helsen , **Globale Marketing management** (USA: wiley,2007)P38.

على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقنا مع هذا القول أم لا فإنه لا بدّ في نهاية

1

و من المعلوم أنّ المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس و ليست الدول و عليه فإنّ المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها

معيشة دولة ما ترتبط ارتباطا وثيقا بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.²

نما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و تعزيزها و الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج و رفع مستوى

3

و عليه فإنّ توفير البيئة التنافسية يعدّ وسيلة فعّالة لضمان الكفاءة الاقتصادية و تعزيز النمو الاقتصادي و تحسين مستويات المعيشة. هذا بالإضافة إلى أنّ القدرة التنافسية تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة عقبة ضيق السوق المحلي التي ستفاد من وفورات الحجم الكبير، و بالتالي أصبح ما يميّز

النشاطات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو وقوعها في هاجس التنافس و بدأ الاهتمام يتجه التنا استرشادي

أما أهداف التنافسية فيمكن إجمالها فيما يلي:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي، فالتنافسية تساهم بشكل كبير في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.⁴
- التطوير والتحسين المستمر للأداء ويتم ذلك من خلال التركيز على تحقيق الابداع التكنولوجي والابتكارات، التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا إلا أنّها صعبة المحاكات من قبل المؤسسات المنافسة.⁵
- الحصول على نمط مفيد للأرباح
- أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.⁶

¹ www.arab-api.org/jodeproductsdeliverywps0004.pdf consulté le 01-04-2012.

² عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية في ظل اقتصاد المعرفة حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 (2007) 5-6.

³ - نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، (2004) 152.

⁴ مزهود نور الدين، أثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"(سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، 10-11 (2009) 06.

⁵ العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005) 87.

⁶ الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010)

2. أسباب التنافسية

برزت التنافسية باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه من السوق الذي تتعامل - فيه، ومن الأهمية أن تستند المؤسسة التي تريد البقاء إلى القدرات التنافسية التي تستطيع بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة **stakeholders**، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعا بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار¹.

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة لعالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق والشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.

3.

- سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة و فيما بين وحدات و فروع المؤ بفضل شبكة الإنترنت و غيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة.

- تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث و التطوير و نتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال.

- مع زيادة الطاقة الإنتاجية و ارتفاع مستويات الجودة و سهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات وّل السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار و المفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأسر الشروط ومن ثمّ تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنم

نتيجة للأسباب السابقة يتمتع المستهلكون و المشترون عمومًا سواء الأفراد و المؤسسات بميزة تعدد البدائل و انفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة و الاختيار من بين المنتجات و الخدمات المتنافسة مما يضع المنافسين في لب بذل الجهد الأكبر أيّ المزيد من التنافس لإرضاء العملاء و الاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية و نتائج التطويرات التقنية نتيجة كثافة عمليات البحث العلمي و التطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات و مراكز و معاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص و كذا مكاتب الاستشارات و البحوث

¹ بن عزة محمد أمين، ميزة التنافسية كآلية في إحداث إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجامعي بخميس مليانة: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، أبريل 2007) 298.

² محمد سمير أحمد الجودة الشاملة لتحقيق الرقابة في البنوك التجارية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009) 140.

³ نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية 152-153.

المتخصص في جميع مجالات الإنتاج و الأعمال. و النتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث و التطورات التقنية يتيح
مسات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين إمكانيات
بها.

و من ثم توفر الاستثمارات الطائلة و التي قد لا تكون متاحة لها فضلاً عن اختصار الوقت و الجهود ، كل
يصب في اتجاه مزيد من القدرات و الجهود التنافسية

و المحصلة النهائية لجميع تلك الأسباب أن تحول السوق في معظم دول العالم و بالنسبة لأغلب السلع و
الخدمات إلى سوق مشتريين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتريين الذي يتمتع بفرص بد
يتنافس المنتجون على إرضاءه و من ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل من خلال محاولة كل مؤسسة

المطلب الثاني- أنواع التنافسية، مرتكزاتها والدور الحكومي الداعم لها أولاً- أنواع التنافسية

عماد صفر شقين أساسين الأول مفهوم قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو
وما بعد البيع وكذا على التغير السريع والقدرة على الابتكار أما الشق الثاني فهو
القدرة على تهيئة وزيادة رضا العملاء وتحقيق ولائهم ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق
1

1. التنافسية بحسب الأبعاد المتوقعة للمنافسة

؛ تستخدم من خلالها أدوات تنافسية يتعين أن يتزود بها ويتدرب عليها مديري المؤسسة
:

- التنافس بالوقت يعتبر الوقت مصدراً هاماً من عناصر الإنتاج إن لم يكن أهمها. فالحكم على إنجازات الأمم
والدول، كما هو مع المؤسسات والأفراد مرتبط بالإطار الزمني. فحركة التطور دائمة لكل المخلوقات، لكن الفارق
2
3
في اختصار الوقت بين:

- كل ابتكار جديد وتقديم لمنتج جديد.
- اءج وتقديم المنتج.
- تسليم المنتجات في المواعيد المتفق عليها دون تأخير.
- ليس ذلك فحسب بل في المواعيد التي يحددها العملاء.

* تشير إلى أن سلطة المشتري في السوق هي سلطة افتراضية و نظرية و ذلك نتيجة تأثير الإعلان و وسائل الترويج و تنشيط المبيعات التي تسحب تلك
السلطة من المشتري عملياً و تعيده مرة أخرى تحت سيطرة البائعين المتمرسين. و يكون الفوز بهؤلاء المشتريين للبائعين الأقوى ذوي القدرات التنافسية

1 الاتجاهات الحديثة للتسويق (الإسكندرية : 2005) 117.

2 محمد قاسم القريوتي، () : (1995) 17.

3 أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين "مدخل إنتاجي" () : (2003) 16.

- التنافس بالتكلفة

. حتى إن كثيرا من المؤسسات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائمة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط¹، إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلبا نيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.²

التي يحددها المنافسون قد يكون أحيانا السبيل الوحيد للنجاح في كثير من الأعمال، لأن ارتفاع أسعار بعض المنتجات يحمل دلالة للمستهلك تتمثل في جودة هذه المنتجات.³

- التنافس بالمرونة

تعرف المرونة على أنها القدرة على الاستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة نوعين أساسيين هما:⁴⁵

- القدرة على تلبية حاجات الزبائن وتصاميم المنتج الدائمة التغيير.
- مرونة الحجم، وتمثل بإمكانية تعجيل أو إبطاء معدل الإنتاج لمواجهة التقلبات التي يمكن أن تحدث في الانتقال من مستوى إنتاج إلى آخر.

6:

Gerwin يرى

المرونة في إجراء التغييرات أي حذف أو إضافة أي منتج أو عملية، مرونة التبديلات أي التغيير في خصائص المنتج. إضافة للمرونة في إعادة الترتيب للمعدات والآلات.

- التنافس بالتميز

المؤسسة لكي تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان العملاء، فتسعى لتهيئة فروقا تميز عروضها المقدمة للعملاء، من خلال اشتغالها على خدمات إضافية مكاملة مثل جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء، وضمان أطول وأشمل لمنتجاتها وسبل راحة أخرى*، حيث تسعى المؤسسة في هذا النوع من التنافسية إلى التحلي بأداء فائق متميز عن منافسيها في مجال هام من وجهة نظر العميل فتحاول أن تكون المتميزة في أحد أو بعض المجالات التالية:⁷

▪ خصائص متميزة للعاملين	▪ خصائص مميزة للمنتج.	▪ التميز في
	▪ زة في التوزيع	

- التنافس بالجودة:

¹ نوري منير، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة (زائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010) 135.

² أحمد سيد مصطفى ، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مجلة آفاق اقتصادية (دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة 22 87 2001) 124.

³ كريستوفر ميرفي، ترجمة خالد العامري، (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007) 51.

⁴ زكية مقري، سامية لحول، نحو مقاربة تسويقية لإدارة الإنتاج مبنية على فلسفة تكنولوجيا الإنتاج الأمثل، : www.jps-dir.com/forum_posts.aspTID=1894 consulté le 22-08-2011

⁵ تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية، المؤتمر العلمي: الريادة والإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة(الأردن: جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والتطبيقية، 15-16 2005) 9.

⁶ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011) 139

* قد تتجسد المؤسسات الأخرى المنافسة في تقليدها فيزول كل ما بنته المؤسسة من تميز في أذهان عملائها لذلك على إدارة المؤسسة التفكير باستمرار في سمات وملامح جديدة لتميزها من وجهة نظر عملائها.

⁷ نوري منير، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة 137-136.

() وتنفيذ وتقديم

العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم المتبارون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن
 يحلم أو يفكر به - الذي درسوه جيدا- وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو إفادته من
 1
 2.

لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل

يجب النظر إلى الجودة على أنها أدا

2. التنافسية وفق الزمن: ويمكن تقسيمها إلى:

- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية, غير أنه يجب ألا نغفل بأن هذه النتائج, لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق, أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية, فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.³
- التنافسية المستدامة:

على أن تكون قدرة المؤسسة وكفاءتها على المدى الطويل.⁴

3. التنافسية وفق الدعائم التنافسية: يمكن تقسيمها إلى:

- التنافسية التجارية: لسية في المجال التجاري تمكنها من تحديد وضعيتها في القطاعات
 اتجاه
 5.
- وضعية منتجاتها في السوق، من خلال التركيز على الجودة والنوعية. شهرتها التجارية التي تتمثل في درجة وفاء
 محفظة منتجاتها وتنوعها، وفعالية سياستها ... الخ.
- التنافسية التقنية تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة
 لية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يح
 أن تسير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل
 سيورة الإنتاج.⁶

¹ أحمد سيد مصطفى ، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين

² إدارة الانتاج والعمليات " مدخل كمي" (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 2006) 38.

³ www.palmoon.net/5/topic-7686-108.html, consulté le 14-04-2011.

⁴ عبد المالك بضياف، تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكامل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها،
 26 (2010) 118.

⁵ قورين حاج قويدر، الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة،
 همتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 (2007) 12.

⁶ تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية
www.clubnada.jeeran.com

- التنافسية التنظيمية والتسييرية:

يتعلق الأمر في تنظيمها لوظائفها بدرجة تسمح لها بتحقيق أهدافها بصورة فعالة. إن مصدر التنافسية التسييرية تتعلق بالقيم التي يتميز بها مسؤولي المؤسسات، حيث تمس الصفات التي يتحلوا بها، التي تتولد من خلال التجارب

1.

ثانيا- محددات التنافسية

في ضوء تعدد مفاهيم التنافسية جاءت الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية لتشمل عدد كبيرا من من محددات لقدرة التنافسية. ترتب عليها أيضا وجود كم كبير من مؤشرات التنافسية التي قد تختلف من دراسة لأخرى، لكن من أهم محددات التنافسية تلك التي

تقرير المعهد الدولي IMD

1. محددات التنافسية وفق نموذج LALL

Lall تم التركيز على التطوير والابتكار كجوهر لخلق التنافسية في ظل بيئة عالمية تشهد العديد من التغيرات وحسب هذا النموذج فإن محددات التنافسية تتحدد من خلال تعامل المؤسسة مع ثلاث أسواق و هي سوق العوامل سوق الحوافز و سوق المؤ

2.

- سوق العوامل

- سوق الحوافز،

تنتهجه الدولة بما يترك أثره على المقدرة التنافسية للمؤسسة ، فضلا عن

الطلب و معدل نموه و الذي لا يتوقف فقط على حجم الدخل و إنما أيضا نمط توزيعه.³

- سوق المؤسسات:

المؤسسات التي أكدت الأدبيات المختلفة أنها على قدر كبير من الأهمية لدعم القدرات التكنولوجية للمؤسسات و من ثم

4.

ويظهر هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

.12

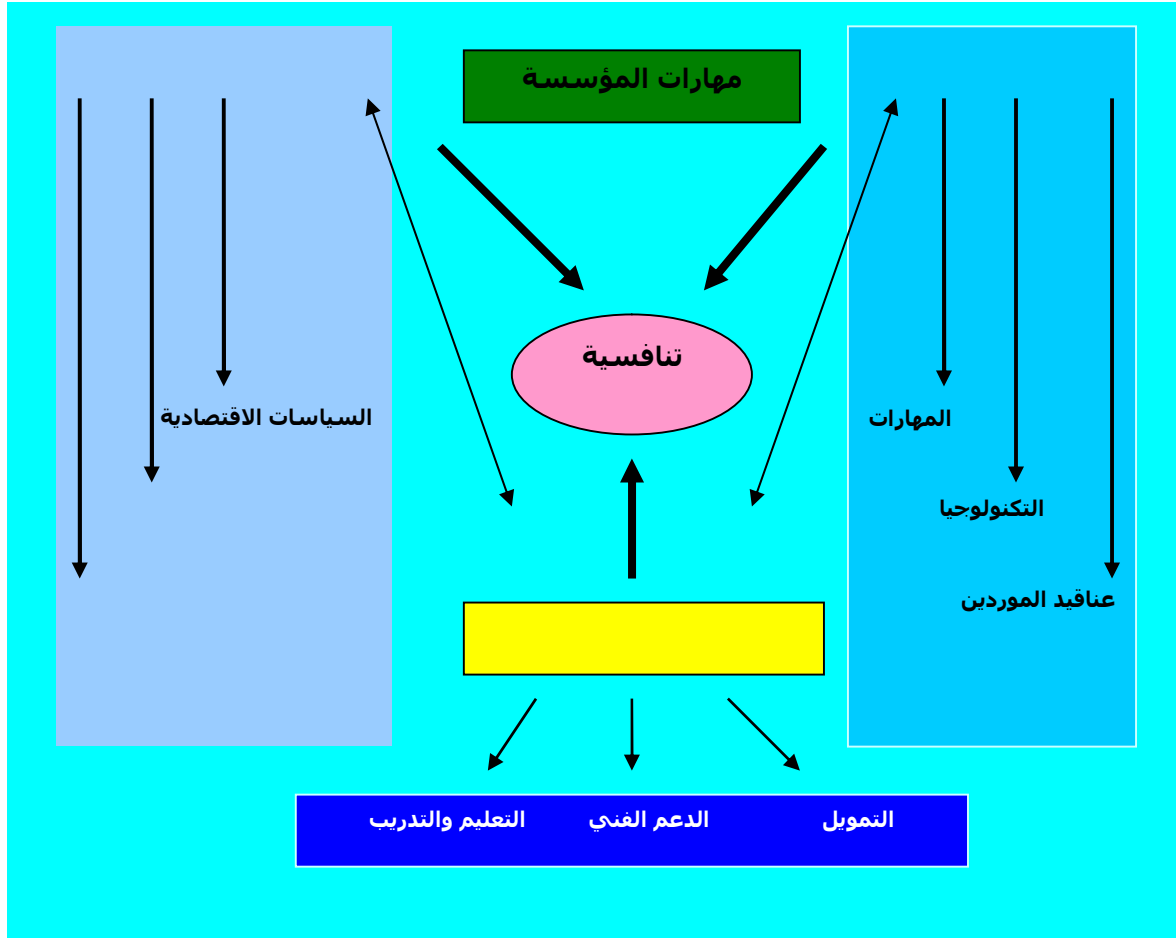
.165

.166

¹ قورين حاج قويدر، الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة
² - نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية
³ منى طعيمة الجرف،
⁴ - نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية

مثلث التنافسية

(14)



منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها " مسح مرجعي، دورية أوراق اقتصادية) : 19 (2002) ص34

2. تقرير (IMD) 2002*

المعهد الدولي للتنمية الإدارية في 2002 ليعكس المحددات الأساسية للتنافسية بتلك العوامل التي تضمن توفير بيئة محلية ملائمة لخلق الثروة و زيادة القيمة المضافة التي يقوم بها الأفراد و المؤسسات بما يضمن تحقيق اشتمل على أربعة محددات رئيسية هي¹:

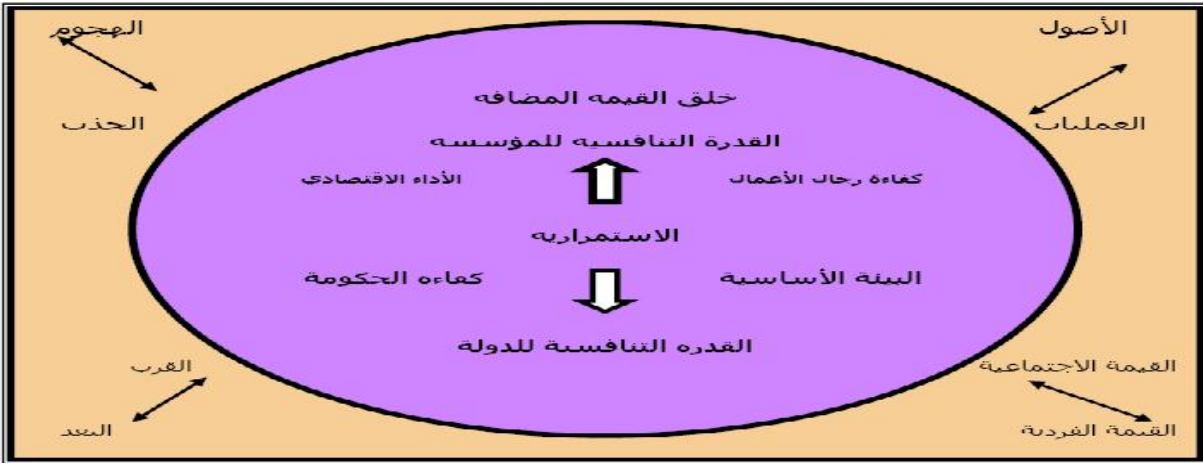
- كفاءة الأداء الاقتصادي و التي تدور حول أهمية توافر المنافسة المحلية و العالمية كأحد المق

- كفاءة الحكومة وتوفير بيئة اقتصادية واجتماعية شفافة

ف والاستجابة للمتغيرات العالمية.

* المعهد الدولي للتنمية الإدارية.

- كفاءة بيئة الأعمال التي تقوم على توفير قطاع مالي متطور و متكامل مع العالم، بالإضافة إلى توفير ال
 - توافر البنية الأساسية متطورة، متضمنة التكنولوجيا و المعلومات و الاستثمار في
 - و يعبر التقرير عن محددات القدرة التنافسية في شكل أطلق عليه مكعب التنافسية، كما يتضح من الشكل التالي:
- الشكل رقم (15) مكعب التنافسية**



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان - نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2004)ص 167.

ثالثاً- مرتكزات تحقيق التنافسية:

إن تحقيق التنافسية يعني طرق أبواب جديدة، والدخول إلى عوالم مستجدة، وإيجاد مج فيها التفوق والتقدم والسبق على الآخرين، بحيث يكون تحقيق التنافسية منهجاً للنمو والتنمية ولسد الفجوة بينما هو قائم وما هو وواقع حي معاش وبين ما هو مأمول ومنتظر إليه ومطلوب السعي إلى تحقيق آمال وطموحات وأهداف، خصائص تتمثل بالآتي¹:

1. رفض التخلف :

أ، وعندما تنتهي طموحاتها وآملها، ويصبح الحاضر تكرر و استنساخ للماضي، في الوقت الذي ينطلق فيه الآخرون إلى آفاق جديدة، إن التخلف يعبر عن إرادة عاجزة عن الفعل وغير راغبة، ريادة أدمنت ما هي فيه من رداءة وانعدام رؤية ليس فقط للمزايا الكامنة في التقدم، ولكن ايضاً لمخاطر التهميش الملازمة للتخلف .

2. الإيمان المطلق بالقدرة على تحقيق التقدم :

و، ومن ثم الإصرار والمثابرة على التفوق، والوصول إلى القمم الشاهقة، لتحقيق التفاني والإخلاص للوصول إلى الهدف المنشود .

¹ مزنة أحمد هشام المارديني، مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في لأعمال(دمشق: كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2010) 55-56.

3. **عدم الاعتراف بالعجز والمستحيل:** حيث يواجه المنظمة قيود ومحددات أثناء سعيها إلى تحقيق التنافسية، وهذا يبرز دور الإدارة في إشاعة روح التفاؤل، ورفع الطموحات وتحويل الصورة السلبية الانحزامية إلى صورة منتصرة، التشاؤم إلى تفاؤل، وتحويل اليأس إلى أمل.

4. المشاركة والرغبة في الحياة الفاضل :

يملك قدرات غير محدودة وفير .ه القدرات تتحقق التنافسية والتقدم، وبهذا يتعين توظيف البشر توظيفاً كاملاً، حيث يجب ألا يكون هناك عبقرية يبحث عن عمل وراغباً فيه لكنه لا يجده .

5. التواصل والتكامل:

مستمر نحو الأفضل، وتحقيق التنافسية بعمل على إيجاد مفهوم العمل الجماعي المنظم الذي يعمل فيه الجميع كخلية نحل، كل في نظام متكامل، يعرف جيداً المهام المطلوب القيام بها، ويقوم بها بدون أي تردد .

1:

- **مرتکز التحلي:** ث يدور حول التخلص من السلوكيات السلبية الضارة، وتصبح المنظمة مؤهلة للدخول إلى

مرحلة جديدة، مرحلة التحول من معالجة السلبيات إلى الحصول على الإيجابيات

- **مرتکز التحلي:** يقوم على البحث عن كل ما هو جميل للتحلي به، والبحث عن كل ما هو رائع وإيجابي للترين به

، مما يجعل المنظمة فاعلة في بناء الحاضر والمستقبل، قادرة على شق طريقها في الأسواق المحلية والدولية، وبتفاؤل

:

، الإيجابية، الانتماء، الانضباط، التقدم، الولاء، التفاؤل، الترحاب، الجمال، التشغيل.

- **مرتکز التجلي:** ويظهر في عمليات الابتكار والإبداع بشكل ملموس، وهو ما يظهر أهمية النبوغ والإلهام من

اجل الوصول إلى ما لم يصل إليه الآخرون، وهذا يعني البحث عن أصحاب الملكات والمواهب الخاصة، وتعهدهم

، من اجل الوصول إلى الأفكار الرائعة، ومرتکز التجلي قائم على تأصيل فكر البحث عن كل

ما هو نافع ومفيد ويقوم على مايلي: الابتكار، الإبداع، الاختراع، الارتقاء، المفاجأة، العبقرية، المهوبة، الملكات

، التفرد، الإبحار.

رابعاً- الدور الحكومي المطلوب لدعم التنافسية.

يؤدي إلى تشوهات وسوء تخصيص للموارد النادرة في مستويات بـ

فإن سياسات التنافسية ضمن هذا المضمون، وهي بالفعل متضمنة ضمن مؤشرات التنافسية العالمية، تتمثل في تقليل

تدخل الحكومات في الحياة الاقتصادية، وذلك بما يتناسب مع قوى عمل السوق، والانسحاب من النشاط

الاقتصادي متى تمكن القطاع الخاص من القيام بذلك، ودعم حرية المبادرة، وتعزيز المنافسة والقضاء على الاحتكار

والتركيز على وظائفها التقليدية*، خاصة في ظل تجارب الدول النامية التي امتازت بتطبيق سياسات حمائية وامتلاك
1
أمين هما: 2

القطاع الخاص الإنتاجي وضعف المؤسسات في الدول النامية، وهذه العوامل يمكن أن تحد من نجاح عملية الإصلاح
والتحول إلى اقتصاد السوق. والتحرر الاقتصاد

ويمكن تبيان البدايات الأولى لدور الحكومات الداعم للتنافسية في سياق الهيكل الحديث لنظريات التجارة الخارجية،
والتي في إطارها تتدخل الحكومة لتشجيع مختلف الأنشطة على خلق وفورات خارجية إيجابية، وكذلك جذب الأرباح
من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في
الصناعة، والحد من دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق المحلية عن طريق تنمية وتطوير القدرات التنافسية
3

محاولته لصياغة نظرية ديناميكية قادرة على تفسير نجاح الدول في المنافسة العالمية، استحدث منهج متكامل تضمن
العديد من المحددات التي تفسر الميزة التنافسية للصناعات، وجزء منها يتعلق بالخصائص الدا
4

هذا وقد استعرض بورتر ستة مصادر تفسر عملية تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية قسمها إلى الأتي: 5

- مصادر مساعدة أو مكملة تتمثل في دور الصدفة أو الحظ، ودور الحكومة وسياساتها المختلفة.
والخاصية الهامة لهذه العناصر أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلاله تتفاعل وتتشابك، فكل عنصر منها
يؤثر ويتأثر بها، وكلما استوفيت جميع هذه العناصر وجاءت مواتية كلما تمكنت الدولة من
تحقيق تنافسية ديناميكية ومطرودة، ونجحت في المنافسة العالمية لصناعاتها وأجزائها الهامة.

وعندما تكون المصادر غير مدعومة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية في صناعة ما قد تت
الحكومة في خلق وتنمية عناصر الإنتاج بالمعدلات المرغوب فيها، سواء تمثل ذلك في تدهور المهارات المتخصصة

لمى سبيل المثال نجد أن دور الدولة قد يظهر في التأثير على شروط عناصر الإنتاج
من خلال الإعلانات والسياسات تجاه أسواق رأس المال والسياسة التعليمية، أو من خلال التأثير على شروط الطلب

* وظائفها التقليدية: يقصد بها حماية الممتلكات والأمن العام وتطبيق القانون، وحماية الدولة من أي ع

1 تقرير التنافسية العربية 2009 (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2009) 30.

2 30.

3 زيدان محمد، بريش عبد القادر، 17.

4 زايري بلقاسم، بن لحسن هواري، تحليل بيئة الأعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري،

ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 (2007) 6.

5 www.arab-api.org/jodeproductsdeliverywps0302.pdf consulté le 01-04-2012.

المحلي من خلال حجم المشتريات الحكومية والتغير فيها، أو من خلال قوانين حماية المسد أن تؤثر على خصائص الصناعات الغذائية والمكملة من خلال دعم هذه الصناعات ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، ويمكنها كذلك من خلال سياساتها وتشريعاتها أن تؤثر على استراتيجيات المؤسسات ودرجة التنافس بينها سواء من خلال أدواتها متمثلة في تشريعات أسواق رأس المال والسياسة الضريبية، أو من خلال التأثير على سياسة

1 .

وبصفة عامة على الحكومة الجزائرية خلق المناخ الملائم لكي تستطيع المؤسسات أن تحسن من أدائها، وذلك من

:

1. دور المعدل

إن البروز تدخل الدولة لتنظيم مختلف الأسواق حسب قانون العرض و

()

تراجيحها لتجنب الغموض و التبذير للموارد.²

2. الدولة كقوة عمومية

إن الغموض و غياب العقلانية الاقتصادية المتعلقة بدور الدولة أدى إلى اضمحلال وظيفتها كقوة عمومية

لاسترجاع هذه الوظيفة لا بد من تحقيق الشروط التالية:³

- وجود إطار قانوني تشريعي لاقتصاد السوق
- الدولة كقوة عمومية يجب عليها تسيير الموارد النادرة لصالح كل أفراد المجتمع، و التواجد في القطاعات التي تقدم
- لة في إطار من الشفافية و
- القوانين الاقتصادية التكاليف القاسية التي يقع عبئها على الطبقات المحرومة في اقتصاد السوق.

3. الدولة كمالك

نتيجة لعجز القطاع العام و فشل الدولة في تنشيط الاقتصاد الوطني، لكونها مسير

فإنه يجب تحديد بكل وضوح لقطاعات التي تبقى تحت ملكية الدولة و تلك التي يتم التنازل عنها للمبادرة الخاصة

يجب أن يشتغل وفق قانون السوق و يخضع للقواعد التجارية و العقلانية الاقتصادية.⁴

¹ نوير طارق، مرجع سبق ذكره، صص 8-9.

² المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسبية بن بو علي، 17 18 أبريل 2006) 128.

³ الاقتصاد الجزائري: الانتقال من الخطة إلى السوق و مدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية

الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2004) 108.

⁴ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية

4. الدولة كمساهم

الدولة مساهم في يعني أنها تتدخل كسائر المساهمين في التسيير، الإستراتيجية و مستقبل المؤسسة، كما يمكنها و التنازل عن حصصها في رأس المال الاجتماعي لأي مؤسسة تماما مثل أي مساهم.¹ وهذا ما يساهم في:²

- وجود بيئة اقتصادية كلية مستقرة تستند إلى معدلات تضخم منخفضة ومعدلات ضريبية تنافسية والتي تكون
-
- إزالة كافة الأعباء غير الضرورية على الأنشطة الاقتصادية، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جعل الأسواق تتمتع بكفاءة من خلال التحرير الاقتصادي، وتقديم
-
- وارتباطا بدور الحكومة الداعم للتنافسية، من خلال توفيرها للبيئة المواتية لعمل المؤسسات، ظهر مفهوم السياسة

COMPETITIVENESS POLICY

التي تتمثل في كفاءة العرض في الاقتصاد في ظل خصائص معينة لأسواق المنتجات وأسواق رأس المال، ورصيد المعرفة المستندة إلى العولمة، وأدوات هذه السياسة تتمثل في إجراء إصلاحات اقتصادية تحفز هياكل السوق، وإصلاحات مؤسسية تشمل أنظمة ممارسة

CORPORATE GOVERNANCE SYSTEMS

التعليمية، وأنظمة البحث والتطوير، وآليات نقل التكنولوجيا وغيرها.

المطلب الثالث - مؤشرات قياس التنافسية

أولاً- مؤشرات قياس تنافسية البلد

- والذي يُعد من أهم النشاطات البحثية التي
- مؤشراً لـ تي تتمتع بها الدول، حيث يعتمد التقرير في تحليله لتنافسية الدول المشاركة والبالغ عددها (139)

2011-2010

:(Quantitative Data)

(Qualitative Data): وهي البيانات يتم الحصول عليها من خلال المسح الميداني الذي

في الدول المشاركة بهذا التقرير، بحيث يتم اختيارهم بناءً على أسس معينة . ويرتكز التقرير في منهجيته على تصنيف الدول المشاركة بحسب وضعها في مراحل النمو

108.

1 الاقتصاد الجزائري: الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية

2 www.arab-api.org/jodeproductsdeliverywps0302.pdf consulté le 01-04-2012.

3 لاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية

خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 (2010) 06.

والتطور الاقتصادي المختلفة حيث يفترض التقرير أن المحركات (drivers) التي تؤدي للتنافسية تُخ
التي تظهر كما هو واضح في الشكل التالي:

الشكل (16) محاور (مؤشرات) تقرير التنافسية العالمي وتصنيفها حسب المجموعات



Klaus Schwab, **The global competitiveness report 2009-2010** (Geneva: The World Bank, 2010) p 08.

ينبنى هذا المؤشر على ثلاث

1. مؤشر المتطلبات الأساسية) (Basic Requirements)

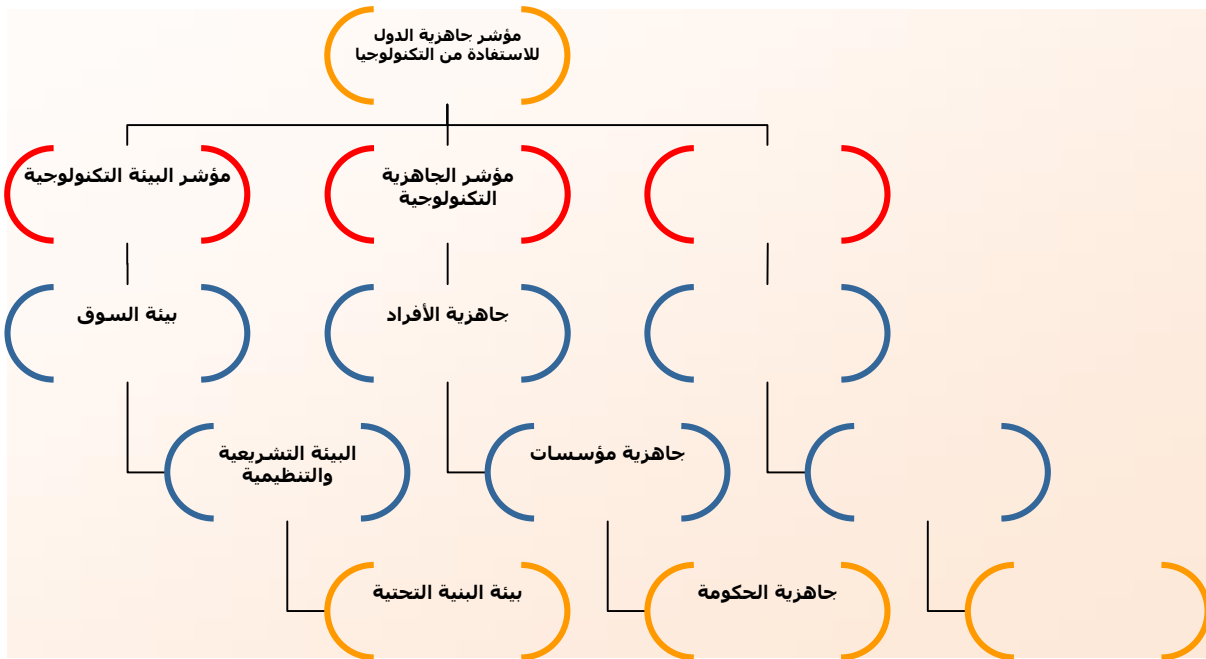
- محور المؤسسات (Institutions) وهو عبارة عن البيئة المؤسسية التي توفر نطاقاً مناسباً لتفاعل فيه الأفراد والشركات والمؤسسات الحكومية من أجل إنتاج وزيادة الدخل القومي وبالتالي تعزيز الاقتصاد بشكل عام، وعليه يعكس هذا المحور أداء مؤسسات القطاعين العام والخاص.
- محور البنية التحتية (Infrastructure) بنية التحتية الجيدة في مختلف المناطق في الدولة والتي من شأنها تقليل المسافات بين المناطق التنموية المحلية من ناحية ومن ناحية أخرى إدماج وإيصال الأسواق الوطنية إلى الأسواق العالمية بتكلفة منخفضة.
- محور مدى الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي (Macroeconomic Stability) ر أداء الدولة وسياساتها على مستوى الاقتصاد الكلي، فالاستقرار في البيئة الاقتصادية الكلية مهم لبيئة الأعمال وبالتالي يلعب دور أساسي في القدرة التنافسية للدولة.

¹ تقرير التنافسية العالمي 2010-2011 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010) 10.

- محور الصحة والتعليم الأساسي (Health and Primary Education) ارات في مراحل التعليم الأساسية والخدمات الصحية تعد من أساسيات الاقتصاد النامي، فالتعلمون الأصحاء هم اللبنة الأساسية في
- 2. مؤشر محفزات الكفاءة (Efficiency Enhancers) :
- محور التعليم العالي والتدريب (Higher Education and Training) في ظل العولمة إن الدول بحاجة ماسة إلى قوة عاملة متعلمة ومدربة على أن تكون قادرة على التكيف السريع مع البيئة الاقتصادية المتغيرة. ويقيس هذا المحور معدلات الالتحاق بالمرحلة التعليمية الثانوية بالإضافة إلى تقييم جودة ونوعية التعليم ومخرجاته من وجه نظر بيئة الأعمال في الدولة.¹
- محور كفاءة السوق (Goods Market Efficiency) الشركات المحلية، كما يعكس دور الدولة في إيجاد التسهيلات حتى يتم إنتاج السلع والخدمات بكافأ الطرق ما يسمح لها بالوصول إلى الأسواق العالم و منافسة نظيراتها من السلع والخدمات العالمية، هذا بالإضافة إلى تسليط الضوء على طبيعة الطلب في السوق المحلية ومدى تطور حاجات المستهلكين.²
- محور كفاءة سوق العمل (Labor Market Efficiency) المدراء ذوي الخبرة والكفاءة ويقيم طبيعة أثر هجرة الكفاءات إلى الخارج على اقتصاد الدولة المحلي. كما أن هذا المحور يقيس مرونة سوق العمل في توجيه وتوزيع هذه القوى على كافة القطاعات الاقتصادية بالشكل الأمثل وبالطريقة التي تضمن أقصى إنتاجية ممكنة.
- محور تطور الأسواق المالية (Financial Market Sophistication) لوجود قطاع مالي قوي ومحسن ويعمل بكفاءة بحيث يحشد المدخرات المحلية ويوجهها نحو ويتطلب ذلك توجيه المدخرات والتمويل نحو النشاطات والمشاريع ذات المردود الأعلى وليس على أساس
- 3.
- محور الجاهزية التكنولوجية (Technological Readiness) ويشير هذا البعد إلى مقدرة الاقتصاد على استخدام وتكييف التكنولوجيا المتاحة لتحسن مستوى الإنتاجية لصناعاته المختلفة. وفي الاقتصاديات المعاصرة أصبح للتكنولوجيا دور هام في تحديد مقدرة المؤسسات والدول على المنافسة، وبشكل خاص تكنولوجيا المعلومات التي تلعب دورا حيويا في جميع الأنشطة الاقتصادية والتجارية، ويمثل مؤشر
- 4 ومؤسسات الأعمال وقدرتها إضافة لجاهزية الحكومة لتوفير البيئة

¹، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه العناصر.

- محور حجم السوق (Market Size) يؤثر كبر حجم السوق المحلية على الإنتاجية من حيث أن كبر حجم ح للشركات العمل في بيئة تتميز بوفورات الحجم مما يسد .
- الشكل رقم (17) مؤشر جاهزية الدول للاستفادة من التكنولوجيا



: تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2009-2010 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010) ص02

3. مجموعة عوامل الابتكار والتطور (Innovation and Sophistication Factors)

- محور مدى تطور بيئة الأعمال (Business Sophistication) ومدى تطور سير الأعمال وطبيعة الاستراتيجيات لدى الشركات المحلية ومدى استخدام تلك الشركات أساليب التسويق الحديثة التي توافق السوق العالمية وقدرة الإدارة العليا فيها على تفويض السلطة².
- أيضاً مدى تطور مجتمعات الأعمال المتخصصة (Clusters) في الدولة والتي لها دور فاعل في تحفيز المقدرة على إنتاج سلع متطورة ومميزة ومتنوعة عبر آليات إنتاج متقدمة نسبياً.
- محور الابتكار (Innovation) إن الابتكار هو الركيزة الأساسية للوصول الى الاقتصاد المعرفي المتميز ولخلق سيات وطنية سواءً كانت عامة أو

¹ تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2009-2010 (الأردن: وزارة التخطيط وا

2-4.

² تقرير التنافسية العالمي 2006-2007 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007) ص05.

خاصة، ومراكز البحث والتطوير، وتوافر العلماء والمهندسين المتميزين، وفعالية القوانين والتشريعات التي تحمي

ثانياً- مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إذا كان من الممكن تقييم تنافسية المؤسسة في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس إلى المؤسسات المحلية أو

التبادل، إن القطاع التنافسي يتضمن مؤسسات تنافسية إقليمية ودولياً أي تلك التي تحقق أرباحاً منتظمة في سوق

1. مؤشرات التكاليف والإنتاجية يكون القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF)

تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب. وغالباً ما يتم لذلك إجراء

i **CUMO**
في البلد j في الفترة t :¹

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / \left(\frac{q}{L}\right)_{ijt}$$

W_{ijt} تمثل معدل أجر الساعة في i في خلال الفترة t .
 R_{jt} في خلال الفترة t .
 $\left(\frac{q}{L}\right)_{ijt}$ تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i في خلال الفترة t .

K " " ويصبح من الممكن التعبير من خلال المعادلة التالية

$$CUMOR_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{jkt}$$

$CUMO$ j بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر مما يلي :²

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج.

* يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى القطاع حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناوين (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المند الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية... الخ.

¹ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بـ 28-27 (2007) 13.

² دويس محمد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص26.

2. مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي

تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو واردات تزايد لسلعة معينة أخذاً بالاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين

1.

3. الميزة النسبية الظاهرة (1990) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة * RCA

j لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي: ²

$$RCA_{ij} = \frac{[\text{الصادرات الكلية للبلد } j] / [\text{صادرات المنتج } i \text{ للبلد } j]}{[\text{الصادرات الدولية الكلية }] / [\text{الصادرات الدولية للمنتج } i]}$$

i ، و j يجدر

RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد j

7%

الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6% الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً.

ثالثاً- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

1. الربحية Ezera soloman أن الربحية تتحقق عندما تكون النتائج الاقتصادية المتحصل عليها أكبر من

العناصر المستخدمة، في حين يعتبر A.Capiez³ تشير إلى كفاءة وسيلة ما في تحقيق نت

وتشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا

ت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن

تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته

4.

2. تكلفة الصنع إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع

نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن ل

* Revealed Comparative Advantage index.

² عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، (2009) 27.

³ Khalis safi salih, *la revue des sciences commerciales* (Alger: institut national de commerce, numéro 01, 2003)p21

⁴ محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص11.

وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية قليلة الوجود.¹

3. **الإنتاجية الكلية للعوامل الإنتاجية** هي معيار لقياس كيفية التعامل وإدارة موارد محددة للحصول على نتائج من حيث الكمية والجودة، حيث تهدف المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية من خلال الاستفادة المتاحة لديها من آلات وكوادر ومواد للإنتاج، لتنعكس في نهاية الأمر على الربحية المالية للمؤسسة²

PTF الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا

أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المند

المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى **PTF** بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة

3

4. **الحصة من السوق** تعتبر الحصة من السوق من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على تنافسية المؤسسة، فإذا كانت مسيطرة على أكبر حصة في السوق يمكن القول أنها تنافسية، ويمكن حساب الحصة السوقية وهي النسبة بين

" فإذا كانت كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهي

4

تضاهي المنافس. و إذا كانت مساوية للواحد في تماثلة،

ؤسسات، ومن هذه النتائج⁵:

- في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل
- ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (حجم المخزون، الإدارة، علاقات العمل،... الخ).

أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

¹ سامية لحول، ياس تنافسية منظمات الأعمال "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 10-11 2009) .04

² د العزيز نظم الانتاج والانتاجية في الصناعة " (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد18 (2006) .9

³ طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 03 2008) .13

⁴ .14

⁵ محمد وديع عدنان، مرجع سبق ذكره، ص13.

- من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.
- بلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.
- يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في إيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون

خلاصة الفصل الثاني

في ظل تصاعد العولمة وتزايد تحرير التجارة وتحركات رؤوس الأموال،

إذ لم

المستوى الدولي، ومن الممكن أن نجزم أن هناك فناعة تامة لدى إدارة

سبات على المستوى الدولي والمحلي، في الدول النامية والمتقدمة بأهمية وضرورة السعي لتطوير قدراتها

التنافسية، خاصة في ظل التحولات العالمية التي تجلت من خلال

لتحرير التجارة الخارجية والتحرير المالي، وحرية انتقال رؤوس الأموال، حيث

إن تحقيق التنافسية يعني طرق أبواب جديدة، وإيجاد مج

والتقدم والسبق على المنافسين، بحيث يكون تحقيق التنافسية منهجا للنمو والتنمية وتحقيق الآمال والطموحات

التي تسعى المؤسسة لتحقيقها شرط التمسك بمرتكزات التنافسية، كرفض التخلف، عدم الاعتراف بالمستحيل

والسعي الدائم والمتواصل لتحقيق الأفضل والرغبة الأكيدة في ا



الفصل الثالث

الخدمات البنكية في ظل

التسويق العاصر



تمهيد:

تتعاظم أهمية التسويق في الحياة الاقتصادية والاجتماعية عقدا بعد آخر بل وسنة بعد أخرى ، ولم يعد التسويق وظيفة إدارية من وظائف المؤسسات فحسب بل أصبح كذلك سلوكا جماعيا لمجمل المؤسسات العالمية الإنتاجية منها والخدمية، ومع نمو وتزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات المالية في اقتصاديات الدول، ازدادت الحاجة إلى إدارات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق الخدمات وينطبق هذا على قطاع البنوك باعتباره يمثل أحد أكثر القطاعات الاقتصادية أهمية .

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات أكيدة نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط البنكي، بحيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبيعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك. لذلك ومن أجل التعرف على أسس التسويق الحديث والإحاطة بمهية الخدمات البنكية والتسويق البنكي قسمت هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التسويق

المبحث الثاني: الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها

المبحث الثالث: المفهوم الحديث للتسويق البنكي

المبحث الأول: مفاهيم عامة عن التسويق

إن العملية التسويقية ليست مقتصرة على الترويج أو الإعلان، وإنما هناك أسس وقواعد يجب معرفتها وفهمها واستيعاب قواعدها وتطبيقها، وبدون ذلك يضيع الهدف ويتحول التسويق إلى مجرد إسراف تدفع المؤسسة تكلفته.

المطلب الأول: ماهية التسويق.

لا زالت العلوم الاجتماعية المختلفة بمختلف تفرعاتها، بما فيها محط اجتهاد ما بين القائمين عليها من كتاب وباحثون، فضلا عن تغير الآراء نتيجة التطور المتسارع في مختلف مناحي الحياة، ولا سيما فيما يتعلق بالمستهلك والمجتمع الذي يعيش فيه وكيفية التعامل معه.

أولا - ظهور التسويق ومفهومه:

1. ظهور التسويق:

يشير أستاذ التسويق (كوتلر، Kotler) نقلا عن بيتر دراكر Druker إلى أن البداية الأولى لنشأة أو ظهور التسويق كان في القرن السابع عشر، ففي عام 1650 على وجه التقريب قامت عائلة ميسوي اليابانية بإنشاء أول محل أو متجر Dept Stor في طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، وظهور إعلانات ورسائل إعلانية من شأنها جذب المستهلك، كما ظهرت فكرة الكتالوجات والبيع بالحزم . ويشير "بيتر دراكر" إلى أن الغرب لم يعرف شيئا عن التسويق إلا في منتصف القرن التاسع عشر على يد شركة هارفيستر العالمية ، وكان سيروس ماكورميك C.Mccormik أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي بل الوحيد للمنظمة ، كما أن مصطلح " التسويق " ظهر لأول مرة كمفرد دراسي بجامعة بنسلفانيا في أوائل القرن العشرين وتم تدريسه تحت عنوان " تسويق المنتجات " وفي عام 1910 قام بتلر Butler بتدريس " أساليب التسويق " في جامعة ويسكنسون Wesconsin ، أما فيما يخص منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق " وبحوث التسويق " في أوائل القرن العشرين حيث قامت شركة كترس Cutris بإنشاء قسم بحوث التسويق في عام 1911، وذلك تحت مسمى البحث التجاري ومنذ عام 1917 بدأت الشركات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية هذا النشاط (التسويق) بمجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام حتى الآن . وفي الوقت الحالي أيضا بدأت المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح مثل المستشفيات، الشرطة ، الجامعات الجمعيات الدينية و غيرها تهتم بالتسويق اهتماما كبيرا.¹

2. مفهوم التسويق

يتحدث كثيرون عن التسويق دون فهم واضح لدلالاته ومعانيه، فالمدير من موقعه وصاحب العمل من منظمته والمزارع من مزرعته وربما الشخص العادي في معاملاته اليومية، يتحدثون جميعا عن التسويق، ولكن دون فهم واضح ومعرفة صحيحة لمعناه ومفهومه فلو طلبنا من أي واحد من هؤلاء تعريف التسويق لوجدناه يعطينا بعض المعاني التي تعجز عن تغطية مفهوم التسويق تغطية كاملة ، بل ربما لا تكون تلك الإجابات ذات صلة أو علاقة بالتسويق سواء

¹ عبد السلام أبو قحف ،التسويق : وجهة نظر معاصرة (الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع ، غير مبين سنة النشر) ص 13.

ذلك من جهة نظر المحتوى الاقتصادي للوظيفة أم من جهة نظر الفكر الإداري لها، ويمكن التعبير عن هذا القصور بالقول، بدأ معظم الناس يتحدثون عن التسويق ولكنهم يعنون به أشياء أخرى فالأسرة تعتبر عملية شرائها لاحتياجاتها المنزلية المختلفة تسويقاً، ومندوب المبيعات يعتبر زيارته لأحد الزبائن لعقد صفقة بيع معه تسويقاً وجلب المحاصيل الزراعية إلى الأسواق يعتبر من وجهة نظر المزارع تسويقاً، كما أن كثرة الإعلانات التي نراها أو نسمعها تجعلنا نفكر في السوق على أنه الإعلان عن سلع المؤسسة وخدماتها¹، لكن الحقيقة هي أن هذه الآراء ليست صحيحة بالكامل ولا خاطئة بالكامل فليس التسويق عملية بيع فقط، ولا مجرد عملية إعلان، بل أنه أوسع من ذلك وأعمق بالإضافة إلى أن التسويق ليس بالنشاط المنفصل أو المستقل عن النشاطات الأخرى للمؤسسة ومن هنا يتضح أن إعطاء تعريف واحد وموحد ودقيق للتسويق أمر صعب لذلك نحاول أن نستعرض مجموعة من التعاريف له ثم نخرج منها بتعريف محدد.

- يعرف التسويق على أنه " نشاط الأعمال الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك".²
- كما يعتبر بمثابة " تخطيط وتقييم كل العوامل المتعلقة بإشباع حاجات المستهلك و بأهداف الشركة في الأرباح".³ ونلاحظ في التعريف الأول انه يحصر التسويق بين عمليتي البيع والتوزيع بينما الواقع يؤكد غير ذلك.
- أما ستانتون (Stanton) فيعرف التسويق على أنه : " نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من أنشطة الأعمال المترابطة بهدف تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات التي تشبع احتياجات العملاء".⁴
- ويعرف كذلك أنه " وظيفة للإدارة تنظم وتوجه جميع النشاطات المشروع التي لها علاقة بتقييم قوة المستهلك الشرائية وتحويلها إلى طلب فعلي للسلعة أو الخدمة المعنية".⁵
- وحسب إرمان داين " التسويق هو عبارة عن الحس التجاري مصاغ بشكل منهجي لتحقيق سياسة الإنتاج الكبير".⁶
- أما عبد العزيز مصطفى أبو نبغة فيرى أن " التسويق هو التحليل والتخطيط والتنظيم ومراقبة موارد المنظمة وسياساتها وأنشطتها التي تتعلق بالعميل بهدف تلبية حاجات ورغبات مجموعة مختارة من العملاء بربح مناسب".⁷
- في حين يعتبر أساتذة التسويق في جامعة اوهايو أن التسويق هو " العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة وإشباع الطلب على السلع والخدمات من خلال تقديم وترويج وتبادل وتوزيع السلع والخدمات".¹

¹ محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق (الإسكندرية الدار الجامعية ، 1995) ص 7.

² محمد زهير ، دراسات في إدارة التسويق (القاهرة : مكتبة عين شمس ، غير مبين سنة النشر) ص 19.

³ Marie laure et autre , **Le marketing de A a Z**(PARIS :DUNOD,2019)P20.

⁴ <http://www.khemismiliana.com/forumdisplay.php?f=83&userid=80> consulté le 27-02-2010.

⁵ بشير العلاق ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (بيروت : الدار العربية للموسوعات ، 1983) ص 348.

⁶ إرمان داين ، ترجمة علي مقلد، التسويق (بيروت: منشورات عويدات، 1988) ص 9.

⁷ عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، نظام التسويق الحديث : الجزء الأول (مصر: غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر) ص 3.

- وعرف كوتلر(1988) التسويق على انه " ذلك النشاط الموجه من قبل الأفراد لإشباع الحاجات * والرغبات ** من خلال عملية التبادل".²
- كما عرفه كوتلر أيضا (2001) على أنه " نشاط يقوم على دراسة حاجات ورغبات الزبائن ومن ثم العمل على تليتها بأحسن كيفية ممكنة من خلال تقديم الخدمات والمنتجات الملائمة، وتسعيها وتوزيعها مع الاستعانة بوسائل اتصال ملائمة مع ضمان المردودية التي تسعى إليها المؤسسة".³
- من خلال القراءة المتأنية لهذه التعاريف نلاحظ أن معظمها لا يخرج عن نطاق الأمور التالية :
- دراسة الطلب في السوق.
- معرفة احتياجات المستهلك ورغباته.
- تسعير السلع بما يتماشى وظرف السوق.
- الإعلان عن السلع.
- زيادة قنوات التوزيع واتصال السلع للمستهلك.
- ومن ثم يمكن تعريف التسويق على انه : "عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اكتشاف حاجات الزبائن والقيام بتخطيط وتسعير وتوزيع المنتجات والخدمات التي تحقق إشباع رغبات وحاجات الزبائن من جهة وتحقيق المردودية للمؤسسة من جهة أخرى وهذا بالاستفادة من مختلف تقنيات الاتصال"
- على أن يتم التركيز على العناصر التالية:
- تكامل مختلف الأنشطة التسويقية.
- تحديد حاجات ورغبات الزبائن.
- جني وتحقيق الأرباح.
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

ثانيا- مراحل تطور التسويق: على الرغم من وجود النشاط التسويقي منذ القدم فان هذا النشاط قد تطور بشكل كبير عبر الزمن، ولعل القيام بعملية مراجعة للنشاط التسويقي عبر الزمن تمكننا من إدراك كيف تغير هذا النشاط وتطور بالفعل حتى أصبح كما هو عليه الآن، حيث يمكن إبراز هذا التطور عبر أربعة مراحل هامة وهي:

1. التوجه الإنتاجي Production Orientation 1900 إلى 1930م

في هذا التوجه كانت مشكلة الطاقة الإنتاجية وأساليب الإنتاج وحجم الإنتاج هي المسيطرة على معظم المؤسسات و البيع في هذه المرحلة لم يكن يشكل مشكلة المؤسسات لأنه كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان

¹ عبد السلام أبو قحق ، أساسيات التسويق (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1998) ص15.

* الحاجات needs هي حالات الشعور بالحرمان.

** الرغبات wants هي الصيغة التي تأخذها احتياجات الأفراد.

² P.kotler, B.Dubois, **Marketing management** (Paris : France loisir, 10Edisition, 2001) p59.

³ محمد فريد الصحن ، التسويق (الإسكندرية : الدار الجامعية، 1990) ص3.

أكبر من العرض ، وكانت إدارة التصميم الهندسي المسؤولة عن تصميم السلعة وتحديد مستوى الجودة ، وإدارة الإشاح كانت مسؤولة عن التنفيذ فقط، وقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:¹

- التركيز على الطاقة الإنتاجية وإمكانيات المنتج.
- التركيز على حجم الإنتاج وتكاليف الإنتاج.
- كان كل ما ينتج يباع لأن الطلب كان أكبر من العرض.
- كان نشاط البيع ليس له أهمية.
- لم يكن السوق سوق منافسة.
- ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى.

2. التوجه البيعي Sales Orientation

من البداية تجدر الإشارة إلى أن عملية البيع هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق غير أن هناك بعض الخلط بين العمليتين يعود إلى التطور التاريخي للتسويق ، حيث كان البيع الشخصي هو الأكثر وضوحاً في عمليات التسويق المبكر. اذ يعد البيع جزء واحد من أنشطة وأعمال التسويق². ففي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة من السلع ويجب على رجال البيع تصريف هذه المنتجات، ثم تقوم بتفويضهم العديد من السلطات الجديدة والتي لم يتمتعوا بها في المرحلة السابقة مثل استعمال الإعلانات لحث المستهلك على شراء السلع الموجودة في السوق. ومن أهم خصائص هذه المرحلة نجد:

- إنتاج السلع حسب رغبة إدارة الإنتاج.
 - استعمال الإعلان وظهور دور أكثر أهمية لرجال البيع.
 - التوسع في إيجاد مناخ توزيع جديد لزيادة المبيعات.
 - ترجيح مصلحة المؤسسة على بقية المصالح الأخرى.
- ويحقق مفهوم البيع مصلحة المؤسسة إذا توافرت مجموعة من الشروط وهي:³
- معرفة المستهلك بحقيقة أساليب رجال البيع وأهدافهم وقبوله ذلك على أساس انه قادر على مواجهة الموقف.
 - نسيان المستهلك عدم رضائه أو استيائه في الفترة الفاصلة بين كل عملية شراء وأخرى.
 - إن المستهلكين من ذوي التجارب غير المرضية لا يتكلمون عنها أو يثوئها بين الآخرين.
 - وجود عدد كبير من المستهلكين المحتملين مما يساعد المؤسسة على عدم تكرار الشراء من طرف المستهلك نفسه.
 - وطبعاً فإن هذه الشروط من الصعب توافرها كلها على ارض الواقع وهو ما يعني صعوبة تطبيق هذا المفهوم أو التوجه.

¹ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000) ص14.

² محمد رياض ، التسويق وإدارة المبيعات (عمان : المركز العربي للنشر والتوزيع ، غ م سنة النشر) ص10.

³ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر (القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة 1988) ص23.

3. التوجه التسويقي: Marketing Orientation

كما يرى الأستاذ فيليب كوتلر أن جوهر هذا المفهوم هو أن المستهلك هو نقطة الارتكاز في النشاط التسويقي من حيث دراسة حاجات ورغبات المستهلكين وإعداد السلع والخدمات لإشباع تلك الحاجات والرغبات وتحقيق هدف المؤسسة ألا وهو الربح. وعلى هذا الأساس، فإن هذا المفهوم يتحيز للمستهلك باعتباره محور العملية التسويقية ومحركها الأساسي، فإذا كان المفهوم البيعي يركز على حاجات البائع فإن المفهوم التسويقي يركز بالتأكيد على حاجات المشتري، إن المفهوم التسويقي يدعو إلى إشباع حاجات المستهلك ورغباته من خلال نقل ملكية السلعة إليه بينما نجد أن المفهوم البيعي يسعى إلى تحويل السلع المنتجة إلى نقدية. ومن أهم خصائص هذا التوجه نذكر:¹

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
- الاهتمام بعرض السلعة بطريقة أفضل.
- مراعاة تصميم السلعة بما تتناسب مع الحاجات والرغبات للمستهلكين.
- إن المؤسسة يجب أن تركز جهودها على تحقيق الأرباح في الأجل الطويل.

4. التوجه الاجتماعي للتسويق Societal Marketing Orientation

طبقاً لهذا المفهوم فإنه يضاف إلى العناصر السابقة عنصر مراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند اتخاذ القرارات بصفة عامة والقرارات التسويقية بصفة خاصة فقد يكون على المؤسسات أحياناً أن تستجيب لبعض الحاجات والرغبات الخاصة بجماعات معينة متعارضة مع اهتمامات المؤسسة مما أدى إلى توسع نطاق المفهوم التسويقي وتعديله و أدى إلى ظهور ما يسمى بالمفهوم الاجتماعي للتسويق وهو مدخل لاتخاذ القرارات يؤدي إلى تكامل كل أنشطة المنظمة لإشباع حاجات المجتمع ككل فمثل هذا المدخل يسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل عن طريق خلق التوازن بين حاجات المستهلك وحاجات المجتمع ككل. والواقع أن المجتمع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسؤوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعملون فيه والمسؤولية الاجتماعية هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الإيجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. فعلاً في هذه المرحلة تحول اهتمام المؤسسات إلى إشباع رغبات واحتياجات المستهلك ورعاية مصلحته وكذا رعاية المصلحة العامة في الأجل الطويل²، ونبغي لنا هنا أن نفرق بين المفهوم الاجتماعي للتسويق ونشاط التسويق الاجتماعي فالأول يقوم على فكرة أن المؤسسة يجب أن تحدد أهدافها، أسواقها، الاحتياجات والرغبات الواجب إشباعها وتقديم منتجات متميزة تحقق هذه الحاجات، دون أن تمس بسلامة العملاء، أو المجتمع³ أما الثاني فهو استخدام النشاط التسويقي في الترويج لبعض القضايا الاجتماعية الهامة في المجتمع

¹ نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006) بتصرف، ص189.

² نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسابقة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مرجع سبق ذكره، ص21.

³ فيليب كوتلر، جاري ارمنسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق: الكتاب الأول (الرياض: دار المريخ، 2009) ص74

وتسويق أفكار هذه القضايا بين أفراد المجتمع. إن المفهوم الحديث للتسويق ظهر وتطور في البداية في المؤسسات التي تنتج السلع واسعة الاستهلاك. واليوم كذلك مؤسسات هذا القطاع هي التي تطبق التسويق الأكثر تعقداً مثل شركات Nestlé وDanone وL'Oréal وغيرها، بعدها انتقل التسويق تدريجياً إلى قطاع السلع النصف معمرة، مثل السيارات والأثاث والأدوات الكهربائية، وإلى الخدمات الموجهة إلى الجمهور الواسع مثل البنوك والنقل والسياحة والسلع الثقافية مثل الكتب والمهرجانات وغيرها، والمؤسسات التوزيعية مثل المساحات الكبرى وسلاسل المحلات وغرف التجارة. ثم لمنتج السلع الصناعية مثل التجهيزات الثقيلة والآلات وأجهزة الإعلام الآلي¹. والجدول التالي يقدم مقارنة مختصرة بين مختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

جدول رقم (10) مراحل تطور الفكر التسويقي

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
- التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	- إنتاج أكبر قدر ممكن	اصنع منتج جيد فسوف يشتره الناس. اربح في كل وحدة نسبة معينة. الناس يبحثون عن الجودة.
- التوجه بالمبيعات	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة وجهود إعلانية	- كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا	البائع المتميز يحل كل المشاكل. البائع يقوم ببيع كل ما ينتج.
- التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	- أن نربح من خلال إشباع المستهلك	إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه. البحث في رغبات المشتريين.
- التوجه بالمجتمع	الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	- أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية البحث في رغبات ومشاكل المجتمع

المصدر: نوري منير التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) أطروحة دكتوراه في علوم التسويق (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، -2004/2005)ص23.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق، حيث نجد اختلافين أساسيين يميزان التسويق المعاصر عن التسويق الكلاسيكي وهما: من جهة دوره الذي لم يعتبر إلا دور ثانوي وأصبح دوراً أساسياً في تسيير المؤسسات، من جهة ثانية ميدانه الذي كان ضيقاً، ثم اتسع بشكل واضح. والجدول التالي يبين هذا التطور.

¹ نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، مرجع سبق ذكره، ص22.

الجدول رقم (11)

المقارنة بين المفهوم الكلاسيكي والمفهوم المعاصر للتسويق

المفهوم المعاصر للتسويق	المفهوم الكلاسيكي للتسويق
<ul style="list-style-type: none"> ➤ التسويق أساسي وله الأسبقية فهو النشاط الأساسي للمؤسسة وزبائنها. ➤ واسع في محتواه الذي ينطلق من إعداد المنتج إلى ما بعد البيع. ➤ واسع في حقل تطبيقه (خدمات، سلع صناعية، أحزاب سياسية...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ التسويق ثانوي مقارنة بالإنتاج ➤ ضيق في محتواه الذي يقتصر على البيع والتوزيع الفيزيائي والإعلان. ➤ ضيق في حقل تطبيقه (فقط على بعض السلع ذات الاستهلاك الواسع)

المصدر: نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) ، مرجع سبق ذكره، ص23.

ثالثاً - أهمية وأهداف التسويق

1. أهمية التسويق يعد نشاط التسويق من الأنشطة الهامة في المؤسسات الصناعية والخدمية على السواء، فهو النافذة التي تطل المؤسسة من خلالها على البيئة، وهو الجهة الأولى والرئيسية التي تقوم بمراقبة ما يحدث في محيط المؤسسة الخارجي من متغيرات وعوامل مؤثرة على نشاط المؤسسة مثل: ¹ تغير أذواق المستهلكين، حجم المنافسة، تقدير حجم الطلب على سلع أو خدمات المؤسسة، ومن خلال متابعة حركة هذه العوامل، إضافة للتغذية العكسية التي تسمح بمعرفة مدى قبول المستهلك لسلع وخدمات هذه المؤسسة ورضاه عنها، كل هذا يسمح لمختلف المصالح بالمؤسسة بتبني خططها وقراراتها، ومن ثم إعداد الخطة الكلية للمؤسسة، هذا بالنسبة للمؤسسة. أما بالنسبة للمستوى الكلي، فالتسويق له دور بارز في تحقيق النمو والازدهار الاقتصادي، وعموماً يحقق التسويق عدة مزايا على عدة مستويات يمكن إيضاحها فيما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة:

- تحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها.
- يساعد المؤسسة على البقاء والنمو والتوسع.
- تمدها بالمعلومات المرجوة حول المستهلك.
- بالنسبة للمجتمع: تظهر أهمية التسويق في عدة مجالات يمكن إجمالها في: ²
- المساهمة في خلق تنمية حقيقية في المجتمع، لأن التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تتم بشكل مرض ما لم يجر ذلك في ظل نظام إداري جيد.
- التوزيع الأمثل للسلع والخدمات، وذلك بناء على معرفة حقيقية لحاجات الأفراد.

¹ بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008) ص141.

² نفس المرجع السابق، ص141.

- الاستغلال الأمثل للموارد، أي توجيه كل الإمكانيات المتاحة لإشباع تلك الحاجات دونما هدر في هذه الإمكانيات.
- النقل الجيد للمعلومات، فنظام التسويق الجيد يجعل الفرد في المجتمع على علم بالبدائل المتوفرة من السلع والخدمات، وبخصائص كل منها، بحيث يمكنه أن يتخذ القرارات الصحيحة التي تلائم ظروفه.
- الملائمة بين العرض والطلب وذلك من خلال عمل التسويق على الالتقاء بين العرض والطلب.
- تطوير مستوى المعيشة وذلك بتقديم المنتجات المطلوبة لإشباع الرغبات الحالية والمرتبقة للمستهلك، بالإضافة إلى التعرف على احتياجاته ورغباته الكامنة واستخدام ما توصلت إليه التكنولوجيا للحصول على منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بما يساعد على تطوير مستوى معيشة الأفراد.

- بالنسبة للعميل:

- تعظيم إشباع المستهلك.
- خلق منتجات جديدة تلي رغباته.
- تزويد العميل بالمعلومات التي يحتاجها حول السلع والخدمات.
- جعل المستهلك غاية عمل المؤسسات ومبرر وجودها.

2. أهداف التسويق:

تتعدد أهداف التسويق بتعدد واختلاف المؤسسات من حيث النشاط والحجم والموقع الجغرافي والمستوى التكنولوجي ومن أهم الأهداف التي يعمل التسويق على تحقيقها نذكر:¹

- الأهداف المتعلقة بحجم المبيعات :

يتضمن هذا المجال مجموعة من الأهداف البيعية المختلفة التي تختلف حسب طبيعة منتجات المؤسسة ، ونظام التوزيع فيها ، إلى جانب طبيعة الأسواق المستهدفة ، واحتياجات المؤسسة ومدى استفادتها من تحديد هذه الأهداف والمتمثلة في :

- رقم المبيعات الإجمالي المتوقع والمطلوب تحقيقه خلال العام المقبل.
- رقم المبيعات المستهدفة لكل منطقة جغرافية.
- رقم المبيعات المستهدفة لكل شريحة من الزبائن .
- رقم المبيعات المستهدفة لكل منتج.
- و من الأفضل أن تحدد المؤسسة رقما تقديريا لكل هدف من الهدفين التاليين وهما:
- حجم المبيعات المرتقب والمأمول تحقيقه (الهدف الذي تتطلع إليه).
- حجم المبيعات الواجب تحقيقه في ضوء ظروف المؤسسة وإمكانياتها الحالية.

¹ محي الدين الأزهرى، التسويق الفعال (القاهرة: دار الفكر العربي: 1995) صص 272-236.

- الأهداف التي تتعلق بحجم الأرباح :

وتمثل الفرق بين المبيعات والتكاليف التشغيلية التي أنفقت من أجل تحقيق تلك المبيعات وهناك معيارين تقاس على أساسهما أهدافها الربحية وهما :

- مبلغ الأرباح.
- النسب المالية.

- الأهداف المتعلقة بالصورة الذهنية:

إن تكوين صورة ذهنية معينة لدى الزبائن ومستخدمي منتجات المؤسسة يعتبر من الأهداف الهامة لكافة الأنشطة وخاصة نشاط التسويق. إن هذه الصورة الذهنية الجيدة تستطيع أن تربط بين المؤسسة والزبائن، وتزيل الكثير من الحواجز والفجوات بينهما وعليه فإنه على المؤسسة أن تحدد عناصر الصورة الذهنية التي تريد تثبيتها في أذهان الجمهور عن طريق سياسات تسويقية فعالة وهذا ما يجب أن تعمل عليه وتهدف إليه إدارة التسويق.

- الأهداف الاجتماعية:

تلعب المؤسسة دورا كبيرا في تحقيق بعض الأهداف الإنسانية في المجتمع في مجالات الصحة العامة أو التعليم أو الثقافية أو السلوك الاجتماعي أو الخدمات العامة، وحل المشاكل التي تواجه الناس بما في ذلك العاملين لديها باعتبارها خلية من خلايا المجتمع تتأثر بنموه و رقيه وتقدمه.

- الأهداف المتعلقة بالعائد على الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي:

ويتم تحديد أو تقييم حجم المبيعات المتوقع أو الذي يجب أن يتحقق عند استثمار قدر معين من الموارد في النشاط التسويقي، حيث تعتبر هدفا منطقيا ورئسيا يجب متابعته و أخذه بعين الاعتبار عند تخطيط النشاط التسويقي. ويمكن تحسين هذا العائد* عن طريق زيادة رقم المبيعات مما يؤدي إلى زيادة صافي الأرباح، أو بالعمل على تخفيض الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي.

- الأهداف المتعلقة بالحصة السوقية للمؤسسة:

ويمكن تحديد هذه الحصة* * كهدف على مستوى السوق الكلي، أو على مستوى السوق المستهدفة ولتحديد وتقدير هذه الحصة يقتضي الأمر تحديد مايلي:

- السوق المستهدفة (هل هي سوق كلية أم شريحة منها).
- دراسة وتوقع سلوك المنافس
- تقدير مبيعات المؤسسة
- التنبؤ بحجم الطلب الكلي على المنتجات التي تنتمي إليها منتجات المؤسسة.

* العائد على الاستثمار = صافي الأرباح / مجموع الأموال المستثمرة في النشاط التسويقي.
 ** الحصة السوقية = إجمالي مبيعات المؤسسة خلال السنة / إجمالي مبيعات الصناعة (القطاع) خلال السنة.

المطلب الثاني: إدارة ومنافع التسويق

أولاً - منافع التسويق

بما أن هدف التسويق وغايته الأساسية هي إشباع حاجات المستهلكين وتلبية رغباتهم من خلال ما تنتجه المؤسسات من سلع وخدمات وبما أن معظم مفكري التسويق يرون أن:

الإشباع = منفعة المضمون + المنفعة الزمنية + المنفعة المكانية + منفعة التملك

ومن ثم فإن منافع التسويق هي:

1. منفعة تخلق بعد إنتاج السلعة مباشرة وهي المنفعة الشكلية (منفعة المضمون)

وهي تلك المنفعة التي تخلق في السلعة عند الانتهاء من أداء وظيفة الإنتاج فعند تغير المواد والسلع من حالة إلى حالة ثانية تصبح هذه السلع أو تلك المادة بحالتها الجديدة أكثر قدرة على إشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم¹، فتحويل القمح إلى طحين مثلاً يخلق فيه منفعة جديدة لم تكن موجودة سابقاً ويجب أن نذكر هنا أن السوق أصبح يلعب دوراً كبيراً في معرفة ما هي الأشكال التي يتوجب على مصلحة الإنتاج مراعاتها عند عملية التصنيع. منافع تخلق بعد الانتهاء مباشرة من الإنتاج السلع ومغادرتها المصنع وتمثل في: المنفعة المكانية، المنفعة الزمنية والمنفعة الحيازية.

2. المنفعة المكانية:

وتتحقق عن طريق نقل السلع من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتوفيرها للمستهلك في المكان المناسب²، أي أنه عند قيام المؤسسة بنقل المنتجات والمواد من مكان الإنتاج إلى الأماكن التي يحتاج فيها المستهلك هذه المواد يؤدي إلى خلق منفعة جديدة في هذه السلع تعرف بالمنفعة المكانية **Placeutility** فنقل التمر من مدينة بسكرة ذات الوفرة إلى الجزائر العاصمة ذات الندرة يضيف على منتج التمر منفعة جديدة يجعلها أكثر قدرة وقابلية على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم عما كانت عليه وهي في مكانها السابق (مدينة بسكرة).

3. المنفعة الزمنية:

إن تخزين المواد والسلع في وقت انخفاض الطلب الذي يشهد فيه الطلب ويقوى ، هو نشاط يؤدي إلى خلق منفعة جديدة في هذه السلع والمنتجات تسمى بالمنفعة الزمنية **Time utility**، أي أن المنفعة هي تلك القيمة

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق (السعودية: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، غ م سنة النشر) بتصرف، ص06.

² فريد الصحن، نهال فريد مصطفى، مقدمة في الأعمال (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ، 1992).

المضافة في توفير المنتجات للمستهلك في الوقت المناسب الذي يفضله لشراء المنتجات وذلك بتخزين الإنتاج من وقت الإنتهاء إلى وقت الحاجة إليه¹.

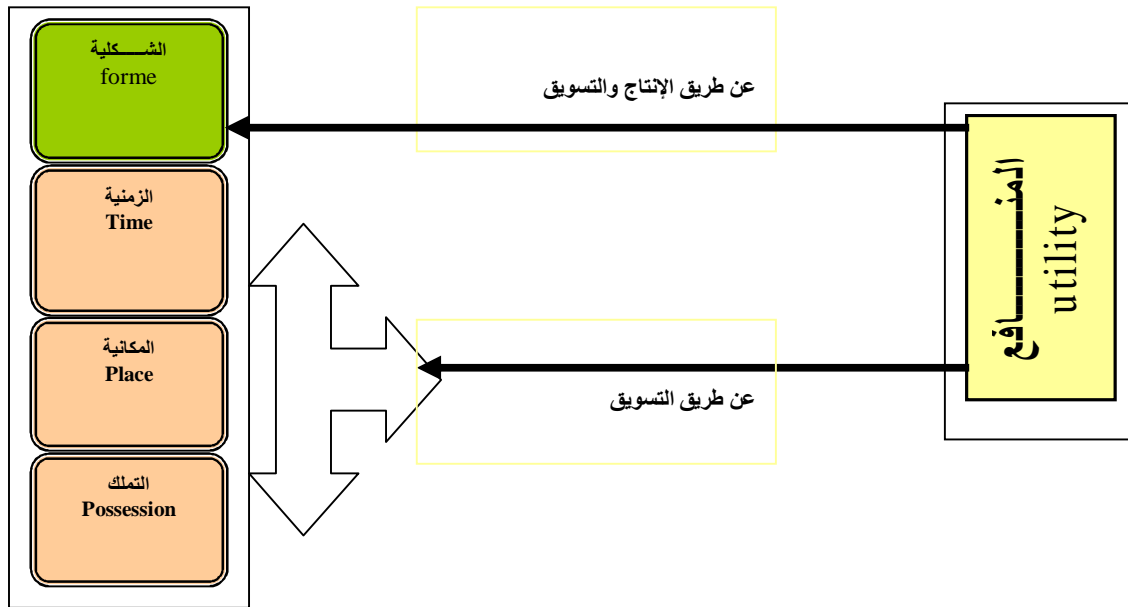
4. المنفعة الحيازية (التملك):

يخلق التسويق منفعة التملك أو الحيازة Possession utility التي تعني الحصول على السلعة مع حق استخدامها أو استهلاكها عندما تنقل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك كيفما يرغب في استخدامها واستهلاكها)².

والشكل الموالي يوضح مختلف المنافع

منافع التسويق

الشكل رقم (18)



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا - مهام ومراحل إدارة التسويق

1. مفهوم إدارة التسويق:

يرى فيليب كوتلر (Kotler2004) أن إدارة التسويق تعتبر من أهم الإدارات في أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعة ومجال عملها، كون إدارة التسويق تضطلع بمسؤولية إدارة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسات، حيث تقع على عاتق إدارة التسويق طبقا للنظرة الحديثة مهمة اكتشاف مطالب واحتياجات المستهلك الأخير والمستهلك الصناعي والعمل على إشباعها في حدود الفكر الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والقانوني الذي يحيط بالمؤسسة، فهي ذات تماس مباشر بالأسواق والزبائن وبالتالي فهي الأقدر على المتابعة

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص06.

² نفس المرجع السابق، ص07.

المستمرة لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن والأسواق، وبالتالي العمل على إشباعها من خلال إنتاج المنتجات والخدمات المناسبة بطريقة كفؤة وفعالة وبشكل أفضل من المنافسين.¹

وقد اختلفت التعاريف التي أعطيت لإدارة التسويق، والتي نذكر من أهمها:

- إدارة التسويق "هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض تسويقي معين والإشراف عليه وذلك بهدف بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة عالية"
- كما عرفها كوتلر على أنها عبارة عن التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة والعلاقة بالأسواق المنشودة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
- وعلى العموم يمكن أن نعرف إدارة التسويق على أنها "مجموعة من الأنشطة التسويقية في المؤسسة التي يجب أن تنظم وتدار وتنسق بأفضل شكل حتى يتم جني ثمار المشروع".²

2. وظائف إدارة التسويق :

وتقوم هذه الإدارة بعدة وظائف أهمها :³

- التعرف على احتياجات المستهلكين : ويتحقق ذلك عن طريق استخدام البحوث التسويقية والاستعانة بما يقدمه مندوبو البيع من آراء ومعلومات باعتبارهم على اتصال مباشر بالمستهلك .
- إجراء الدراسات والتحليلات الوافية عن المشكلات والظواهر المتعلقة بالسوق أو الأسواق التي ترغب المنشأة في خدمتها، مع وضع الحلول البديلة لكل مشكلة.
- الإحاطة الكاملة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي أو على المستوى القطاعي وأخذها في الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية بحيث تأتي هذه البرامج والسياسات منسقة مع تلك الأهداف ، ومحقة لها في الوقت نفسه.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل ، ويتضمن هذا البرنامج تفصيلات عن عمل إدارة التسويق خلال فترة الخطة ، حيث توضح فيه مجموعة القرارات والسياسات المتعلقة بتشكيلة المنتجات ، التي ترغب المؤسسة بطرحها في الأسواق خلال تلك الفترة وكذلك القرارات والسياسات السعرية والترويجية ذات العلاقة بتلك التشكيلة السلعية.
- ويرى العالمان (Webster and Fredrik, 2001) أن العصر الحالي يتطلب من إدارات التسويق أن تتبنى ما يسمى بالتسويق التكامل (Integrated marketing) والذي يتطلب من جميع الدوائر في المؤسسة أن تعمل مع بعضها البعض لخدمة الزبائن، والتسويق التكامل يعمل على مستويين:⁴
- **الأول:** التنسيق بين جميع الوظائف التسويقية بحيث تعمل معا وبدون تعارض أو صراع ومن وجهة نظر الزبون.

¹ غالب البستنجي، أثر تطبيق نموذج (7-s) لميكنزي على أداء إدارات التسويق بالشركات الصناعية الأردنية، المؤتمر العلمي السادس : قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين(الأردن: جامعة الزرقاء، 6-7 ماي 2008)ص.409

² صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000) ص 27.

³ محمد صالح المؤذن مبادئ التسويق (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002) ص 54.

⁴ غالب البستنجي، مرجع سبق ذكره، ص409.

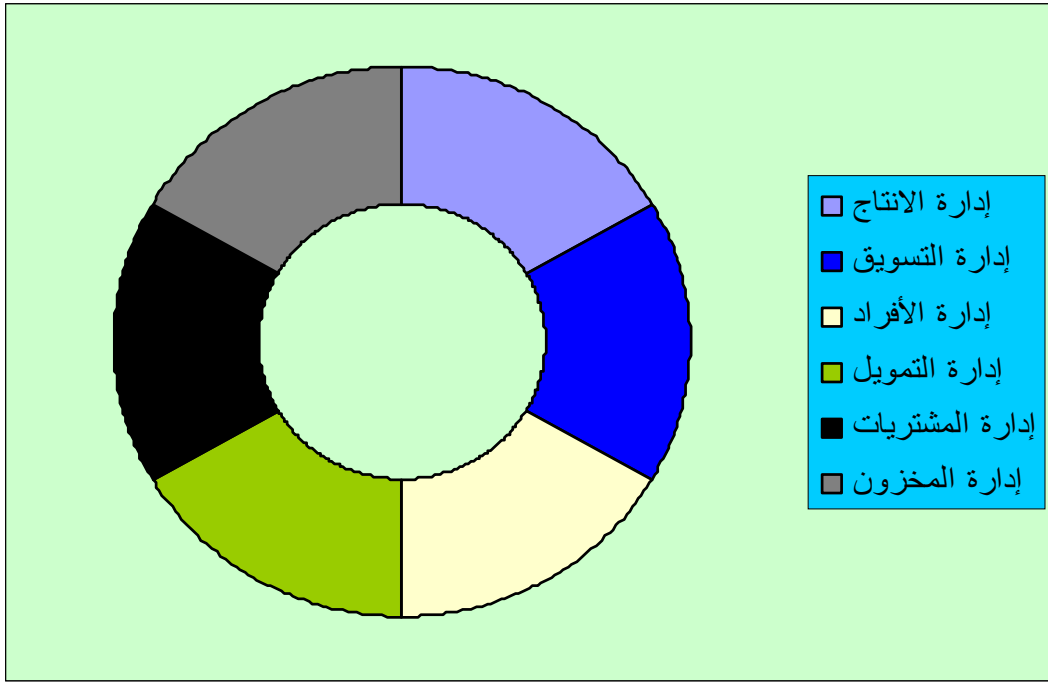
- الثاني: يجب أن يكون التسويق غير محصور في مصلحة التسويق وإنما هو وظيفة المؤسسة ككل بجميع مصالحها، وذلك من خلال حضور الزبون في أذهان العاملين في المصالح المختلفة في المؤسسة خلال قيامهم بعملهم، وهذا يعني ضرورة التنسيق والتكامل بين مصلحة التسويق وبقية المصالح الأخرى.

3. المراحل المختلفة لدورة إدارة التسويق

حدد كوتلر المراحل المختلفة لإدارة التسويق على النحو التالي:¹

- المرحلة الأولى: حيث تتساوى فيها إدارة السوق مع الإدارات الأخرى مثل: إدارة الإنتاج، التمويل، الأفراد، الموارد البشرية. وذلك على النحو الموضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (19) المرحلة الأولى من مراحل تطور إدارة التسويق

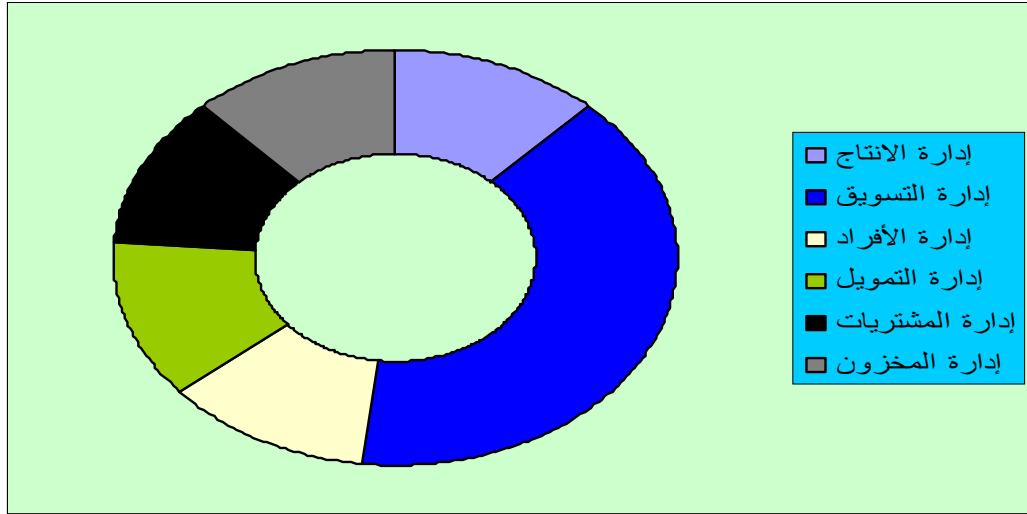


المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على عدة مراجع

- المرحلة الثانية: وفيها تحتل إدارة التسويق مركزاً ذو ثقل وأهمية أكبر من بقية الإدارات، كما يظهر هذا الشكل

¹ محمد الصيرفي، إدارة التسويق (عمان : مؤسسة حورس الدولية ، 2005) ص ص 62- 65.

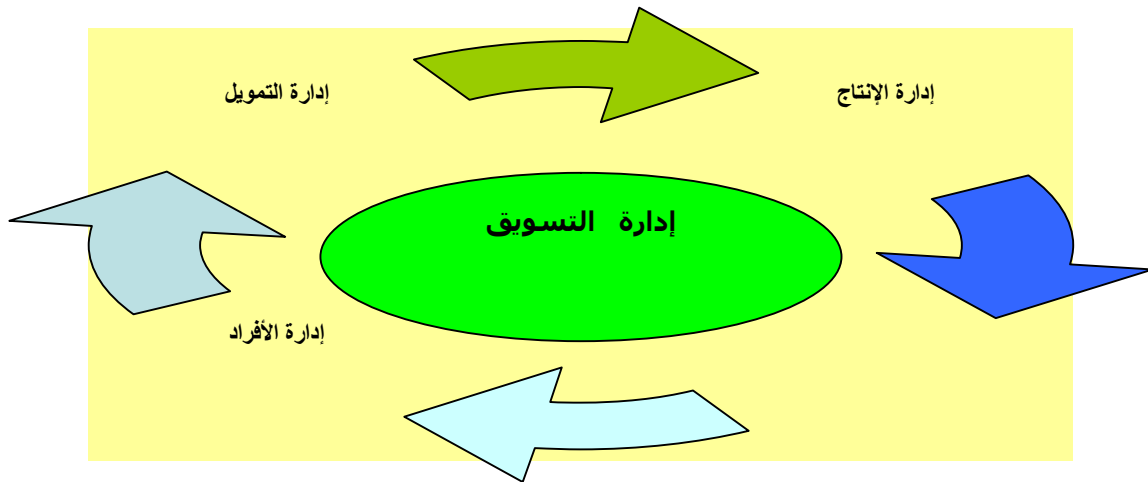
الشكل رقم (20) المرحلة الثانية من مراحل تطور إدارة التسويق



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع

- المرحلة الثالثة: وفيها تعد إدارة التسويق الإدارية الرئيسية للمؤسسة وتمثل محور اهتمامها وذلك كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) المرحلة الثالثة من مراحل إدارة التسويق

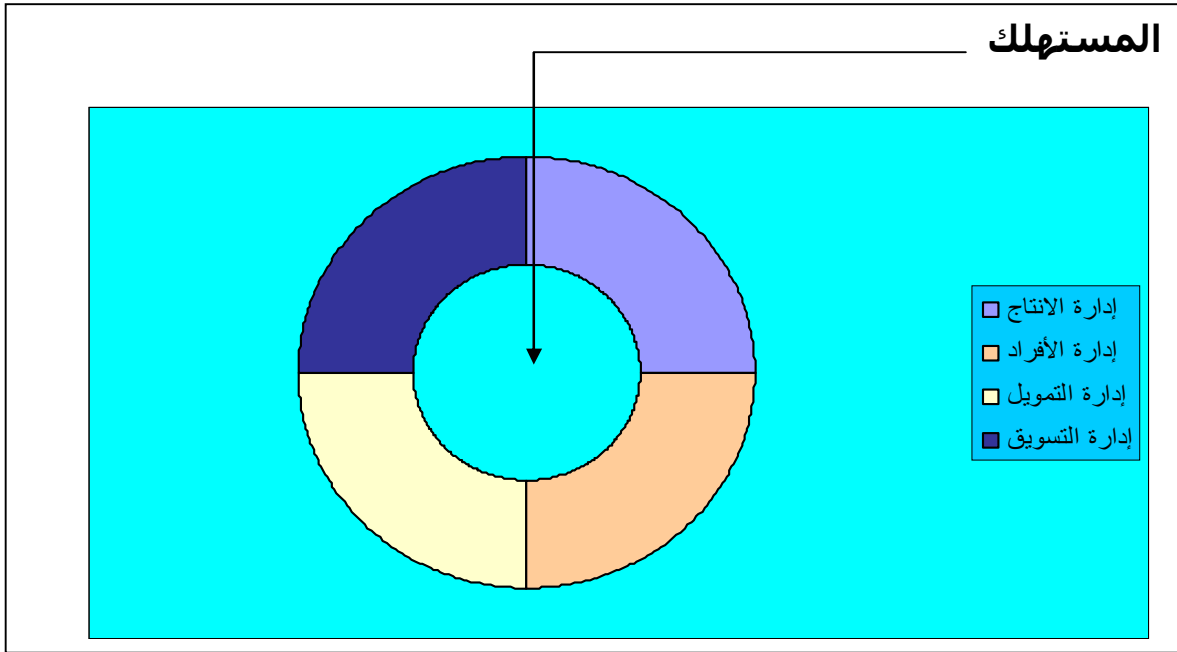


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع.

- المرحلة الرابعة: تظل إدارة التسويق هي الإدارة الرئيسية في المؤسسة ولكن يصبح محور اهتمام هذه الإدارة البحث عن المستهلك وإشباع رغباته وحاجاته كما هو مبين في الشكل الموالي :

المرحلة الرابعة من مراحل إدارة التسويق

الشكل رقم (22)

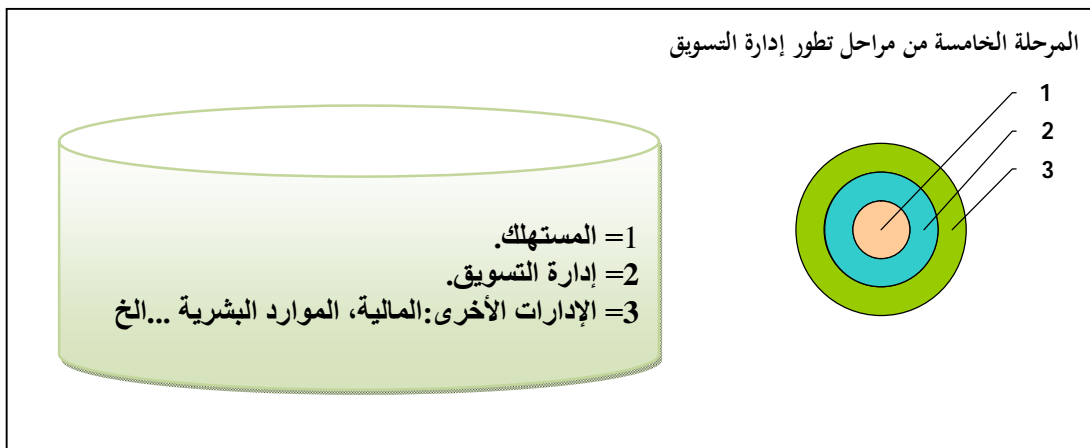


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع.

- المرحلة الخامسة: يصبح المستهلك هو محور الارتكاز ويتمثل دور التسويق في تحقيق التكامل والترابط بين الوظائف الإدارية الأخرى بالمؤسسة ، حيث أن الكفاءة التسويقية لا تتحقق إلا من خلال تفاعل وتكامل النشاط التسويقي مع النشاطات الأخرى في المؤسسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

المرحلة الخامسة من مراحل إدارة التسويق

الشكل رقم (23)



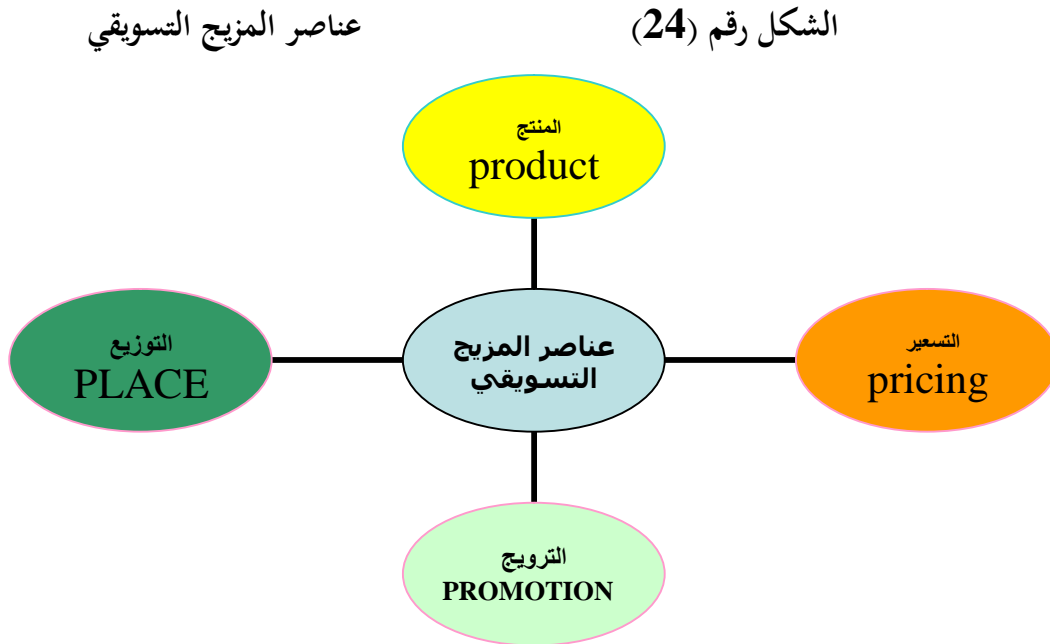
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عدة مراجع.

ثالثاً - المزيج التسويقي

يعد المزيج التسويقي واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تؤلف لأي استراتيجية تسويقية، بل أن فيليب كوتلر يرى أن المزيج التسويقي هو التسويق نفسه.

1. مفهوم المزيج التسويقي

- يعرف المزيج التسويقي على أنه " ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى المستهلكين في قطاع سوقي معين ".¹
 - كما يعرفه إبراهيم بختي على أنه "مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة ".²
- وعموماً يمكن القول أن المزيج التسويقي هو عبارة عن مجموعة من الجهود التي تتفاعل مع بعضها وتمزج بحيث تشكل في نهاية الأمر خطط وسياسات يؤدي تطبيقها إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتكون المزيج التسويقي من أربعة مجموعات رئيسية يمكن إيضاحها في الشكل رقم (24)



Source : M . Mandell, **Marketing** (New Jersey: Prentice-Hall, 1990) P 328.

¹ محمد العربي ، المزيج البنكي في البنوك الجزائرية - حقائق وأفاق، مجلة العلوم الإنسانية (بسكرة :جامعة محمد خيضر ، العدد08 سبتمبر 2005) ص 87.

² إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية: مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2008) ص85.

2. عناصر المزيج التسويقي

- المنتج product

المنتج هو عبارة عن مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر والسمعة والمكانة كما يعرف على أنه " مجموعة من المنافع المتوقعة "، أي أن المستهلك لا يقوم بشراء منتج ما لشراء خصائصه الطبيعية والكيميائية فقط بل يشتري بالإضافة إلى ذلك منتجاً يشمل الغلاف والسعر والسمعة بحيث تتضافر جميع هذه العناصر لتحقيق إشباع حاجات ورغبات المستهلك.¹

ويضم المنتج كل من السلعة والخدمة بحيث تطرقنا إلى أنواع الخدمات أما السلع فأهم أصنافها - وهذا حسب سهولة الحصول عليها (الجهد المبذول) - نجد:

- السلع الاستهلاكية وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي: السلع الميسرة، السلع الخاصة، سلع التسويق.
- السلع الإنتاجية وتنقسم إلى مجموعات رئيسية تتمثل في: التركيبات والآلات (مواد الإنتاج المصنعة)، الأجزاء التامة الصنع، لوازم التشغيل والصيانة.

- التسعير Pricing

السعر هو عبارة عن: "كمية من النقود اللازم مبادلتها مع مزيد من صفات السلع المادية والنفسية والخدمات المرتبطة بها"² إذن من المنظور التسويقي يعد السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة والتي هي جوهر عملية التبادل، ومن أهم محددات السعر نجد:³

- أهداف المؤسسة.
- تكاليف المنتج (السلعة أو الخدمة).
- خصائص المنتج.
- العوامل البيئية الأخرى.
- خصائص السوق، الطلب وطبيعته.
- أما أهداف التسعير كما رتبها Mandell فنذكر أهمها:⁴
- عائد مناسب على الاستثمار .
- المحافظة على نصيب معين في السوق.
- تحقيق الربح.
- مواجهة المنافسة.

¹ Jean-Pierre Helfer , **Marketing**(PARIS:MAGNARD-VUIBERT,2011)P57.

² رضوان محمود العمر، **مبادئ التسويق** (عمان : دار وائل للنشر ، 2005) ص23.

³ أحمد شاكر العسكري ، **التسويق الصناعي** (عمان : دار وائل للنشر 2005) ص130.

⁴ M . MANDELL, **Marketing** (New Jersey : PRENTICE - HALL , 1990) P 328.

- **التوزيع:**
- يعرف التوزيع على أنه "عملية إيصال المنتجات إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وذلك عن طريق مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي يتم عن طريقها خلق المنافع الزمنية والمكانية والحيازة للمنتجات" ¹
- كما يعرف على أنه: " مجموعة من الأنشطة التي تتعلق بالأسباب الفعالة لإيصال المنتجات إلى المستهلك" ²
- كما يعرف على أنه: " توجيه الاهتمام بإنشاء شبكة توزيع واسعة ومتكاملة مع مراعاة التكاليف لإيصال المنتجات للمستهلك" ³.
- **الترويج**
- وهو عبارة عن " مجموعة من العناصر والأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتحسين صورتها الذهنية" ⁴
- كما يعرف الترويج على أنه عبارة عن " آليات ووسائل للاتصال أو الربط بين أطراف العملية التسويقية أو بين المؤسسة والمستهلك أو مع المجتمع والبيئة" ⁵.
- أما عناصر الترويج فهي حسب كوتلر كما يلي: ⁶
- **الدعاية/الإعلان:**
- الإعلانات المطبوعة.
- إعلانات التلفزيون.
- **ترويج المبيعات:**
- المسابقات والألعاب والمعارض العامة.
- التخفيضات وخصومات البيع.
- **العلاقات العامة:**
- التبرعات الخيرية.
- النشاطات والعلاقات الاجتماعية.
- **فرق البيع:**
- المعارض التجارية وعروض المبيعات.
- العينات و التحفيزات.

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق (عمان: دار وائل للنشر ، 2003) ص227.

² أحمد شاكر العسكري ، د . إبراهيم الكنعاني ، التوزيع : مدخل لوجستي (عمان : دار وائل للنشر 2004) ص 105.

³ محمد عبد الرحيم عبد الله ، إدارة قنوات التسويق (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة ، 1993) بتصرف، ص 82.

⁴ يوسف أبو فارة ، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف : مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد03، ديسمبر 2005) ص217.

⁵ عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003) ص 28.

⁶ فيليب كوتلر ، ترجمة فيصل عبد الله بابكر ، كوتلر يتحدث عن التسويق (الرياض : مكتبة جرير ، 2004) ص119.

- التسويق المباشر .
- التسويق الهاتفي .
- التسويق الالكتروني .
- الرسائل البريدية .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية

أولاً - مفهوم الإستراتيجية التسويقية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة والذي أخذ عدة تعاريف أهمها:

1. " الإستراتيجية هي : عبارة عن إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص المواد الضرورية لبلوغ هذه الغايات " ¹.
 2. كما تعرف على أنها " عبارة عن تحديد الأهداف الطويلة المدى ووضع الطرق المناسبة للتصرف، وتخصيص المواد اللازمة لتنفيذ الأهداف " ².
 3. وهناك من يرى أنها " هي التي تخدم السياسات العامة للمؤسسة " ³.
 4. فورتر porter مثلا ينظر إلى إستراتيجية التسويق أنها " تلك الوسيلة أو ذلك المنهج الذي لا يمكن أن يصمد أمامه المنافسون " ⁴.
 5. أما cerro Peter فقد عرفها على أنها " التركيز على تحديد الأسواق المستهدفة وتحديد المزيج التسويقي المناسب لها "
 6. كما عرفت الإستراتيجية التسويقية بأنها " أسلوب للتحرك لمواجهة تحديات البيئة المحيطة والذي يأخذ في الحساب نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة " ⁵
- وعموما يمكن القول أن الإستراتيجية التسويقية " عبارة عن تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المؤسسة أو المنظمة من خلال استهداف المستهلكين الحقيقيين بفاعلية تفوق فاعلية المنافسين وتطوير عناصر المزيج التسويقي بما يتناسب مع ذلك " .

¹ ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 201) ص 68 .

² علي الشرفاوي ، العملية الإدارية ، وظائف المديرين (الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة للنشر 2002) ص 215.

³ Lasary, *Econome de l'entropise* (Paris :Collectimcent Facile, 2001) p170.

⁴ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص 26 .

⁵ نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004) ص 139.

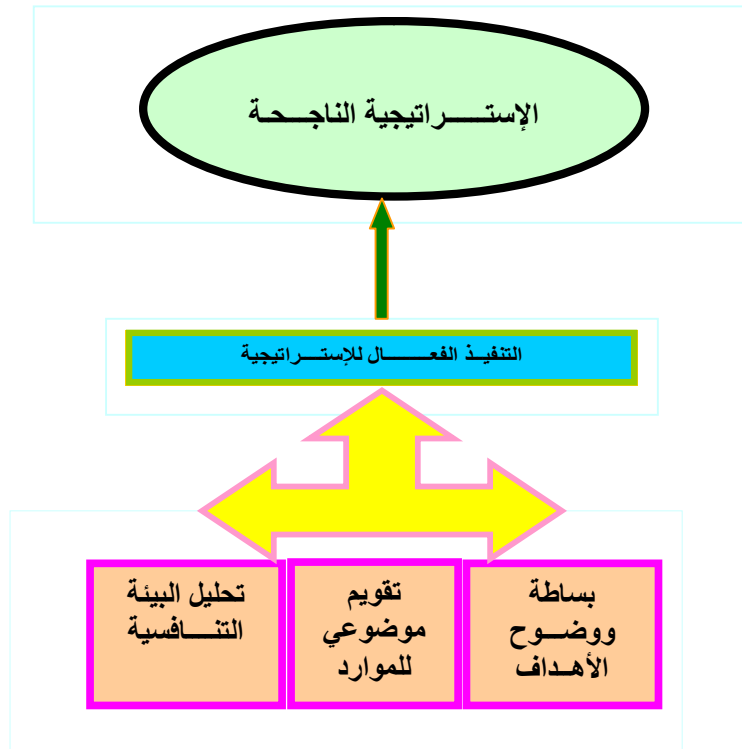
ثانيا - عوامل نجاح الإستراتيجية:

توجد عدة عوامل تساعد على تحقيق ونجاح الإستراتيجيات الموضوعة من قبل المؤسسات وأهم هذه الشروط نذكر منها ¹:

- بساطة الأهداف الموضوعة.
- وضوح الأهداف المسطرة.
- تحليل البيئة التنافسية.
- التقييم الموضوعي للمواد.
- التنفيذ الصحيح والدقيق للإستراتيجية.

وذلك من خلال توفر قيادة تسيطر على الوضع وهيكل تنظيمي سري يتم من خلاله تنفيذ الإستراتيجية بكل دقة ، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (25) عوامل نجاح الإستراتيجية



المصدر : جيمس سي كراج، روبرت إم جراني ، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة : دار الفاروق ، 2003)، ص17

ثالثا - أنواع الاستراتيجيات التسويقية

في ظل اقتصاد السوق الحر تسعى المؤسسات إلى تبني الاستراتيجيات التي تستطيع من خلالها الصمود أمام المنافسة التي تزداد شراسة يوما بعد يوم، وعلى العموم توجد عدة أنواع نذكر أهمها: ²

¹ جيمس سي كراج، روبرت إم. جراني، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: دار الفاروق ، 2003) ص15.
² عبيد محمد عنان ، وآخرون ، التسويق ، (عين شمس : مكتبة عين شمس ، 1998) ص ص 152-162.

1. الاستراتيجيات الدفاعية:

عادة ما يتم استخدام هذه الإستراتيجية ليس للتحرك للأمام وإنما لحماية الوضع الحالي للمؤسسة، فقد تلجأ المؤسسة إلى التخلي عن بعض الفرص دون استثمارها، تجنباً لأي مواجهة أو صدام مع الآخرين. ما لم يكن ذلك تهديداً لكيانها وبقائها¹، أي أن المؤسسة تستهدف تخفيض احتمالات الهجوم عليها، أو تقوم بتحويل الهجوم إلى مجالات أقل تهديداً، وذلك باستخدام الإستراتيجيات الدفاعية التالية:

- الدفاع عن مركز الشركة:

يتم الدفاع عن مركز المؤسسة عن طريق إقامة تحصينات دفاعية حول مركزها الحالي، لكن قد يكون من غير المجدي في أحوال كثيرة أن تجند المؤسسة معظم مواردها وإمكاناتها لإقامة تحصينات مركزها في نفس الوقت الذي تتعرض فيه لهجمات المنافسين، بل عليها أن تطور ما لديها لكي تحافظ على بقائها في السوق بشكل مهيم أو قائد.

- الدفاع عن الجوانب أو الأجنحة:

وهنا يجب على المؤسسة أن تولي اهتماماً خاصاً بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام، ذلك أن المنافسين - خاصة الصغار منهم - عادة ما يهاجمون الجوانب الضعيفة للمؤسسة، وبهذه الطريقة دخل اليابانيون سوق السيارات الصغيرة لأن الأمريكيين تركوا ثغرة مفتوحة في هذا السوق الفرعي .

- الدفاع الوقائي:

وفق هذه الإستراتيجية تبادر المؤسسة الرائدة فتوجه هجوماً سريعاً قبل أن يتحرك المنافسون ضدها، والدفاع الوقائي أو الدفاع من خلال الهجوم يفترض أن الوقاية خير من العلاج، وهذا ما تسير عليه مؤسسة سوني اليابانية والتي تجدد باستمرار في خط إنتاجها، فتقدم أصنافاً متطورة محققة سبقاً مستمراً على المنافسين.²

- الدفاع من خلال الهجوم المضاد :

عندما تجند المؤسسة أنها أصبحت موضع المهاجمة، بالرغم من جهودها في حماية جوانبها الضعيفة أو دفاعها الوقائي، ضد المنافسين فإنها تدافع عن كيانها من خلال توجيه هجوم مضاد إليهم، إن المؤسسة لا تقف مكتوفة الأيدي إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم، أو تكثيف نشاطهم الترويجي، عندئذ تقوم المؤسسة بهجوم مضاد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين لكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تقوم أيضاً بتوجيه ضربات على الجوانب الضعيفة للمنافسين أو تستغل الثغرات الموجودة لديهم.

- الدفاع المتحرك:

الدفاع المتحرك يتضمن قيام المؤسسة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها في السوق، ويشمل ذلك سعي المؤسسة نحو دخول أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد الدفاع و الهجوم وتوسيع سوقها وقد تتجه إلى توسيع مفهومها للمنتج الذي تقدمه.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة (الإسكندرية: دار الجامعية، 2008) ص 637 .

² محمد الصيرفي، الاستراتيجيات التسويقية (مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة، 2009) ص 186.

- الدفاع المخطط بالانسحاب:

قد تجد المؤسسات كبيرة الحجم نفسها وقد أصبحت غير قادرة على الدفاع عن كل أوضاعها في السوق، عندئذ قد تلجأ إلى الانسحاب المخطط عن بعض المواقع و الانسحاب المخطط لا يعني ترك السوق كلية ولكنه يعني التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية الأقوى مثلا إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على بقية المنتجات.²

وتظهر هذه الاستراتيجيات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26) أنواع الاستراتيجيات الدفاعية



المصدر: من إعداد الطالب.

2. الإستراتيجيات الهجومية

كل مؤسسة تحمل المرتبة الثانية، الثالثة في السوق تكون في وضعية المتحدي، حيث تقوم باختيار الهدف وهو رفع حصة السوق على حساب المنافسين الآخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معها ومحاوله إقصائهم، أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون المنافس ضعيفا فيه.³ ومن أهم الإستراتيجيات الهجومية نجد:

- هجوم المواجهة الأمامية:

في حالة هجوم المواجهة الأمامية تهاجم المؤسسة المتحدية المنافس مهاجمة كاملة، ويشمل ذلك منتجاته، برامجه الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره، إنها تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف وسوف تعتمد نتائج هذه المواجهة على من تكون لديه القدرة على الصمود والاستمرار، ويرتبط نجاح المتحدي الذي يأخذ بهذه السياسة

¹ Ph. Kotler, **Marketing management analysis planning: Implantation and control** (New jersey: Prentice-Hall, 9th, 1997) p p378-379 .

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، **التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**(مصر: المكتبة العصرية، 2006) يتصرف، ص 172 - 173.

³ بن نافلة قدور، عرابية الحاج، **التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية**، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني:المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004) ص518.

على تملكه لميزة واضحة على المنافس وربما لا تحدي هذه الإستراتيجية مع منافس قوي الإمكانيات حر الحركة و محصن. والواقع أن تطبيق المؤسسة المتحدية لهذه الإستراتيجية في ظل موارد محدودة يعد عملا انتحاريا من جانبها، لقد تعلمت مؤسسة زيروكس أن هذه الإستراتيجية تعد خيارا صعبا عندما وجهت هجماتها الأمامية إلى مؤسسة IBM متجاهلة أن لها مركزا دفاعيا ممتاز.¹

- هجوم الأجنحة:

بدلا من المهاجمة الأمامية ذات المخاطر العالية و الكثيرة فإن المؤسسة المتحدية توجه هجومها إلى الجوانب أو الأجنحة الضعيفة للمنافس والذي يركز موارده غالبا لحماية وتحصين مراكزه القوية تاركا بعض الجوانب أو الأجنحة دون تحصين كافي. وتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسة المتحدية التي تكون مواردها أقل من المنافس. ومن أشكال هجوم الجوانب أو الأجنحة أن توجد ثغرات في المؤسسات الكبيرة فتستغلها المؤسسات الأخرى ، وفي هذا الصدد لم ينافس صانعو السيارات اليابانية الأمريكيين بإنتاجهم السيارات الأمريكية الضخمة المستهلكة للوقود، بل اتجهوا لقطاع السوق غير المخدوم وقدموا السيارات الصغيرة و الرخيصة الثمن الموفرة للوقود ونجحوا في ماأ الفجوة التسويقية.

- هجوم متعدد الجوانب:

الهجوم متعدد الجوانب ينطوي على القيام بهجوم على كل جوانب المؤسسة المنافسة في اتجاهات عديدة، حيث يصعب عليه أن يحمي الجبهة الأمامية و الجوانب والمؤخرة في نفس الوقت، وتكون إستراتيجية الهجوم متعدد الجوانب مقبولة عندما يتوفر لدى المتحدي موارد كافية تمكنه من أن يكسر تماسك المنافس في زمن قصير.²

- هجوم التجنب:

هجوم التجنب يمثل إستراتيجية غير مباشرة، فالمؤسسة المتحدية تتجنب المواجهة المباشرة مع المنافس وتستهدف أسواقا أسهل، في حالة إتباع إستراتيجية التجنب تقدم المؤسسة المتحدية منتجات غير مرتبطة وتتحرك إلى أسواق جغرافية جديدة أو القفز إلى تكنولوجيا جديدة تحمل محل التكنولوجيا الحالية، وتستخدم هذا الأسلوب في حالة الصناعات عالية التكنولوجيا، فبدلا من تقليد منتج المنافس وشن هجوم أمامي مكلف، فإن المتحدي يطور التكنولوجيا وعندما يقتنع بتفوقه يشن هجومه استنادا إلى ميزة تنافسية يمتلكها.

- هجوم العصابات:

تنطوي هذه الإستراتيجية على شن هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة بغرض إرباك المنافس وإزعاجه، والحصول على جزء من حصته، يعد هجوم العصابات أحد الخيارات المطروحة أمام المتحدين، خاصة الصغار منهم أو ذوي الموارد غير الكافية. وعند إتباع هذه الإستراتيجية تلجأ المؤسسة المتحدية إلى تقديم تخفيضات غير متوقعة، وشن غارات على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس، والقيام بنشاط تسويقي مكثف

¹ عبيد محمد عنان ، وآخرون ، التسويق : مرجع سبق ذكره، ص ص 162-163.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي(عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2007) بتصرف، ص126.

يحدث دوريا. ومفتاح نجاح هذه الاستراتيجيات هو تركيز المتحدي لجهوده وهجومه على جبهة ضيقة واختيار الجبهات أو الأجنحة الضعيفة في موقف المنافسة ومهاجمتها. وعلى المؤسسة المتحدية أن تدرك أن استمرار حرب العصابات يمكن أن يكون مكلفا جدا، لهذا قد يكون مناسبا أن توقف الهجوم في الوقت الملائم قبل أن يجمع المنافس قواه ويشن الهجوم المضاد.¹ ويمكن التعبير عن الاستراتيجيات الهجومية من خلال الشكل الموالي:

أنواع الاستراتيجيات الهجومية الشكل رقم (27)



المصدر: من إعداد الطالب.

3. إستراتيجية التبعية :

وهي التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب المنافسة مع المؤسسات الكبيرة و لكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين أي كسب عملاء جدد. وتعتمد المؤسسة التابعة في المحافظة على عملاءها و كسب عملاء جدد على عدد من المزايا التي تتمتع بها مثل القرب من العملاء و الخدمات التي تقدمها للعملاء و التكلفة المنخفضة و الجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها ، وغالبا ما يقوم بالتركيز على سوق معين ومحاولة احتياجات المستهلكين في هذا السوق. ورغم انخفاض حصتها السوقية من المبيعات الإجمالية للصناعة إلا أنها غالبا ما تتمكن من تحقيق مستوى من الربحية و ذلك للاهتمام الكبير من جانبها بدراسة العلاقة بين التكلفة و العائد قبل القيام بأي عمل لزيادة المبيعات²، و يمكن للمؤسسة التابعة الاختيار من بين ثلاث استراتيجيات هي:³

- التبعية القريبة (المزور)

وفيها تسعى المؤسسة التابعة إلى تقليد المؤسسة الرائدة بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، وفي قطاعات عديدة من السوق، وإتباع هذه الاستراتيجيات يظهر المؤسسة التابعة كمتحدية المؤسسة الرائدة لكن بطريقة غير مباشرة وبلا صراع وطالما أن هذه المؤسسات لا تضايق قائد السوق ولا تحاجمه فلن يحدث عادة صدام بينهما.

¹ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 187.

² <http://d.scribd.com/docs/5krqex2q6vzq0qzbxgd.doc> consulté le 09-04-2012.

³ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000) ص124.

- التبعية عن بعد (المقلد)

بهده الإستراتيجية تحتفظ المؤسسة التابعة لنفسها بنواحي خاصة تميزها عن المؤسسة الرائدة، وفي نفس الوقت نجدها تتبع المؤسسة الرائدة في بعض عناصر المزيج التسويقي الهامة أو الرئيسية مثل تطوير العبوة أو الأسعار أو سياسة البيع أو الائتمان، والمؤسسة الرائدة لا ترى أن هذه الاستراتيجيات تمثل تحديا مباشرا لها، كما أن السوق يستفيد منها عموما لأنها تجنبه مساوئ الوضع الاحتكاري للقادة .

- التبعية الاختيارية (المعدل)

تختار المؤسسة التابعة من خلالها بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمؤسسة الرائدة وتتبعها بشرط أن تسمح إمكاناتها وظروفها بذلك، وعندما تستمر إستراتيجية التبعية الاختيارية وتنمو، فقد تتحول التابعة مستقبلا إلى مؤسسة متحدية.

4. استراتيجيات تسويقية لقادة الأسواق الصغيرة

إن البديل لأن تكون تابعا في سوق كبيرة هو أن تكون قائدا في سوق صغيرة، ففي العادة تتحاشى المؤسسات الأصغر المنافسة مع المؤسسات الكبيرة باستخدامها الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة من وجهة نظر المؤسسات الكبيرة، أي أن المؤسسة تبحث عن أسواق صغيرة، فيها حاجات غير مشبعة حاليا من جهة، ومن جهة ثانية تتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

5. إستراتيجية المنقب / المستكشف التسويقية

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة باكتشاف سلع جديدة وتعريف السوق بها وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة مرتفعة جدا على السوق.²

6. إستراتيجيات القيادة:

في معظم الصناعات يوجد قائد معروف للسوق، والمؤسسة القائدة أو الرائدة للسوق يكون لها النصيب الأكبر من حجم السوق الكلي، وهي عادة تقود المؤسسات الأخرى العاملة في نفس المجال، وتعتبر بمثابة المحدد لقواعد المنافسة في السوق الذي تنزعمه في مجال:³

- تقديم أو تعديل المنتجات.
- إجراء التغييرات السعرية.
- تطوير منافذ جديدة التوزيع.

ورغم أن المؤسسة الرائدة تقود السوق إلا أن عملها ليس بالسهولة التي يتصورها البعض، إذ عليها أن تحتفظ بيقظة دائمة، لأن المؤسسات الأخرى قد تتحدى عناصر القوة لديها، وقد تسعى للحصول على مزايا من خلال مهاجمتها جوانب الضعف لديها، إن المؤسسات الرائدة قد تعتمد في مواجهة المنافسة المحافظة على ريادتها، وقد

¹ فيليب كوتلر، جاري امسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، أساسيات التسويق: الكتاب الثاني (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص99.

² محمود جاسم الصميدعي(2000) ، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ يه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 271.

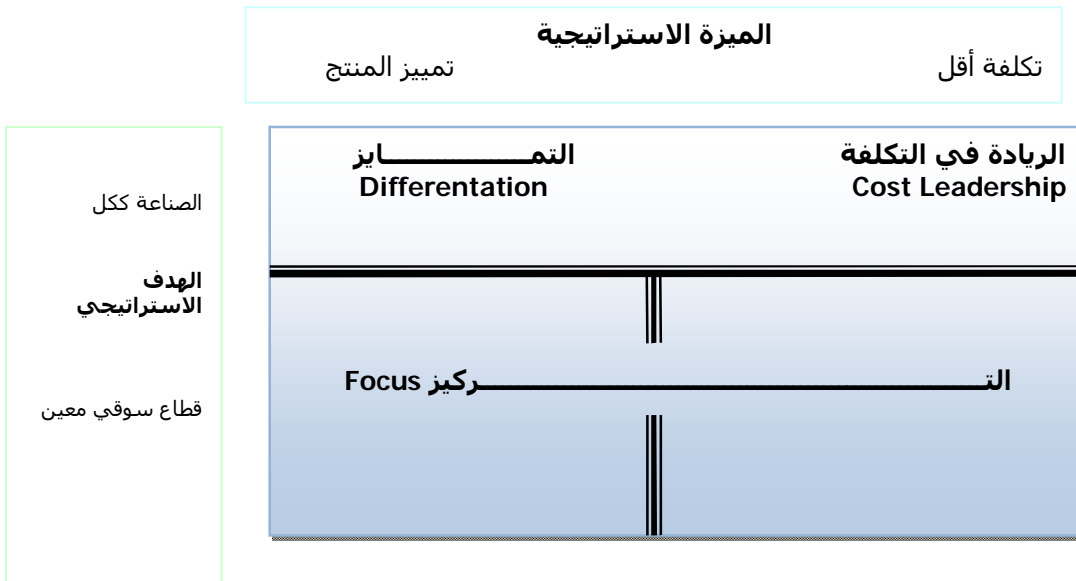
تراجع وتتهقر أمام الهجمات وضربات المنافسين، على سبيل المثال هبط نصيب مؤسسة زير وكس في سوق آلات النسخ من 80% إلى أقل من 35% في غضون خمس سنوات عندما تحداها اليابانيون بتقديم آلات ذات جودة عالية وسعر أقل.

رابعاً - الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

إن مفهوم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية كان ولا يزال أحد مجالات البحث الهامة في إدارة الأعمال، ويمكن التعبير عن هذا المفهوم كما يلي: " استراتيجيات التسويق التنافسية الناجحة هي التي تربط منتجات المؤسسة بالأسواق المستهدفة لتحقيق والمحافظة على تميز تنافسي نسبي بهدف رفع مستوى العائدات الربحية".

وتعتمد معظم الأبحاث في هذا المجال على عمل بورتر Porter ، الذي كان له عظيم الأثر في مجال السياسة الإستراتيجية بصفة عامة، والاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصفة خاصة¹، حيث حدد بورتر ثلاث استراتيجيات عرضة هي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (28) الاستراتيجيات التسويقية التنافسية



Source: Michel E.Porter, **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**(New York: Free Press, 1990) p12 .

¹ محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير(الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر، 2002) ص02.

1. إستراتيجية الريادة في التكلفة

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس مفاده إن سعي المؤسسة لتقديم خدمات وسلع بكلفة منخفضة، من خلال محاولتها خدمة نسبة كبيرة من إجمالي السوق، من شأنه أن يكسب هذه المؤسسة ميزة تنافسية معتبرة¹، حيث تطبق الشركات اليابانية لصناعة السيارات هذه الإستراتيجية في مواجهة الشركات العالمية المختلفة، ولعل عمليات اندماج البنوك والمؤسسات وعمليات إعادة الهيكلة في كثير من القطاعات تنطلق من هذه الإستراتيجية كأساس للبقاء والربح²، وتتطلب هذه الإستراتيجية من المؤسسة زيادة إنتاجية منتجاتها ومحاولة تخفيض التكلفة قدر الإمكان من خلال التجربة السابقة، وإحكام الرقابة على التكاليف الثابتة والمتغيرة بشكل عام، وتجنّب العملاء الهامشيين وتقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجالات البحث والتطوير و مندوبي البيع والإعلان وتنشيط المبيعات وما إلى ذلك³. وتحقق هذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا تتمثل في:⁴

- فيما يتعلق بالمؤسسة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل بالنسبة للمنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- أما فيما يخص السلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- لكن تجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية ليس من الأمور السهلة، وقد تواجه المؤسسة العديد من المشاكل التي لا بد من احتوائها وأهمها:⁵
- إن تركيز المؤسسة إلى أدنى حد ممكن قد يرفع من تكلفة التسويق والتوزيع.
- إهمال بعض جوانب التكاليف والتي تمثل نسبة محدودة من التكلفة الكلية للمؤسسة.
- عدم محاولة تخفيض تكاليف الإنتاج إلا بالعمليات المستخدمة فعليا، دون البحث عن طرق أو عمليات جديدة بعيدا عما هو موجود فعلا.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008) ص307.

² محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000) ص129.

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009) ص151.

⁴ أنس أيوب محمد بوادي ، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال(عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2009) ص28.

⁵ محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية (الأردن: جامعة آل البيت، 2009) ص44

2. إستراتيجية التمايز

- تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومن خلال هذا التمايز يمكن للمؤسسة أن تفرض السعر الذي تريده، وزيادة عدد منتجاتها المباعة وتنمية نوع من ولاء المستهلك لعلامتها التجارية¹، ويتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية توافر العديد من الظروف أهمها:²
- تقدير المستهلكين لقيمة الاختلافات في الخدمة أو السلعة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين.
 - عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.
 - لكن ينبغي على المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية أن تكون على حذر لكي لا تقع في بعض هذه الشرك:³
 - أن تطبيقها قد يمنع المؤسسة أحيانا من الحصول على سوق كبيرة، خاصة إذا كانت النشاطات المطلوبة لإيجاد التميز مكلفة كالأبحاث الواسعة وتصميم السلع وشراء المواد الأولية ذات النوعية العالية.
 - محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج لخلق التمايز، بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف والمخاطر التي يتحملها.
 - قد يضحى المستهلك بخصائص الخدمة وصورة المنتج إزاء توفير الكلفة، كما قد يقلل التقليد من الفروقات التي يدركها المستهلك لتمييز المنتج.

3. إستراتيجية التركيز

- تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعات معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام المؤسسة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:⁴
- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم للقطاع السوقي المستهدف.
 - التميز والتكلفة معا.
- ولتطبيق إستراتيجية التركيز لابد من توافر مجموعة من الشروط تتمثل في:⁵
- عندما تتواجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.

¹ MOURDOUKOUTAS PANOS, **Business strategy in e semi global economy** (NEW YORK: M.E CHARPE, 2006)P103.

² نبيل المرسي، **التخطيط الاستراتيجي** (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994) ص226.

³ محمود إسماعيل علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص46.

⁴ نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**(الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998) ص121.

⁵ نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003) ص240.

- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
 - عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
 - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
 - عندما تشتد عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.
- وكما هو الحال بالنسبة للإستراتيجيتين السابقتين على المؤسسة عند تطبيق هذه الإستراتيجية أن تدرك أن هذه الإستراتيجية قد يتم تقليدها في عندما:¹
- يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق كبير بسبب تضؤل الفروق بين هذا القطاع وغيره من قطاعات السوق الأخرى.
 - ظهور مؤسسات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على أجزاء من نفس القطاع السوق.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006) ص 262.

المبحث الثاني - الخدمات البنكية وانعكاسات المفهوم الحديث للتسويق عليها.

شهدت صناعة الخدمات المالية والبنكية في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية وتطورات متسارعة تركت تأثيرا واضحا على هيكل هذه الصناعة وطبيعة المنافسة داخلها، والدور الذي يجب أن يناد بالتسويق من أجل المساهمة في نجاح واستمرارية المؤسسات المالية والبنكية.

المطلب الأول: ماهية الخدمات.

تعد الخدمات نوعا من أنواع المنتجات التي تحقق إشباع حاجات ورغبات الزبائن، إلا أن المفهوم السائد عن الخدمة يتمثل في أنها معظم النشاطات الممارسة من طرف أشخاص لكنها غير منتجة، وقد ارتبط مفهوم الخدمة منذ القدم بعدة معانٍ سلبية مثل "العبد"، "البقاء تحت التصرف"، وكذلك تدل على "تقديم المساعدة"، وكل هذه المفاهيم كانت محصورة بين العمال والخدم.

وفي القرن السادس ميلادي ظهر مفهوم جديد للخدمة مع مجيء النبي محمد صلى الله عليه وسلم، حيث قال: "لإن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهرا". وهو ما يبين المكانة التي يوليها الإسلامي للخدمة، التي يمكن ربطها وفق هذا المفهوم الإيجابي بمد يد العون بذل الجهود طواعية لقضاء حوائج المسلمين خاصة والبشرية عامة.¹

في حين شهد القرن العشرين تغيرا ملحوظا في أهمية الخدمة، حيث أوليت لها العناية وأنشئت لها مراكز ومكتبات، وأصبح لها عدة مجالات مثل: السياحة، الطيران، الفنادق، المصارف والمؤسسات المالية، وغيرها من المجالات

أولا - مفهوم الخدمة :

لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعريفات، وسنقوم بذكر بعضها مع التركيز على بعض الخصائص المشتركة لهذه التعريفات في محاولة لوضع تعريف شامل للخدمة.

1. الخدمة في الإسلام و من خلال الحديث السابق لرسول الله عليه الصلاة والسلام "لإن أمشي مع أخي المسلم في حاجة أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهرا"، يتضح أنها تتمثل في " ذلك الجهد البشري الذي يبذله شخص معين في سبيل تقديم العون لشخص آخر، أو لمجموعة من الأشخاص، أو لوطنه وأمتة".

2. تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق : " الخدمة هي النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة " ²

3. كما تعرف الخدمة كذلك على أنها "أشياء غير ملموسة ، تستعمل لأكثر من مرة"³

4. أما Gronroos (2000) فيقول " الخدمة هي النشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة والتي تقدم كحلول لمشاكل العميل "⁴

¹ بلخيم إبراهيم، أسس التسويق (الجزائر: دار الخلدونية ، ص155.

² هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان ، دار وائل للنشر، ط3، 2005)ص18.

³ www.khemismiliana.com/forumdisplay.php?f=83&userid=80 consulté le 27-02-2010.

⁴ هاني حامد الضمور ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

5. كما تعرف على أنها " تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل (المشتري) الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال "¹
6. تعريف kotler " الخدمة هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر ، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون "²
- ومن خلال هاته التعاريف يمكن القول أن الخدمة هي :
- فوائدها أو نواحي إشباع تقدم مستقلة للبيع ومثال ذلك سلعة خدمات التعليم والصحة والسياحة وهذه الخدمات تعتبر مستقلة عن بعضها البعض.
 - فوائدها أو نواحي إشباع تتحقق من خلال استهلاك سلعة أو خدمات أخرى مثل خدمات الصيانة التي تصاحب بيع السلع المختلفة للحواسيب مثلا .
- ومن ثم يمكن تعريف الخدمة على أنها : " أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال ، وهى تمثل نشاطا أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنه عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية"

ثانيا - الخصائص العامة للخدمات

تتميز الخدمات بعدة مميزات تميزها عن السلع المادية مما أدى إلى ظهور مشاكل تسويقية تطبيقية في مجال تسويق الخدمات قد تختلف عن مشاكل تسويق السلع المادية ولتوضيح الاختلاف بين سوق الخدمات وسوق السلع المادية لا بد من معرفة المميزات أو الخصائص التي تميز الخدمات وهي :

1. عدم ملموسة الخدمة instability

أي أن الخدمة لا يمكن إدراكها أو تحديدها بسهولة من خلال الحواس المختلفة مما يؤدي إلى جعل عملية اختيار وتقديم المستهلك لها عملية صعبة تتطلب ضرورة الاهتمام الشديد بتقديم الخدمة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب حتى تبني الثقة لدى المستهلك.³

2. عدم انفصال الخدمة عن مقدمها (التلازم) inseparability

وهذا يعني أن الجهة التي تنتج السلعة هي التي تقدمها في معظم الأحوال للمستهلك أي أن السلعة تسوق ثم يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة، ولذلك فالزبون في المؤسسة الخدمية ليس مجرد زبون بل هو شريك، فلا يمكن تصور تصفيف شعر أو تلقي خدمة التعليم أو سحب شيك دون أن يكون الزبون شريكا فيها.⁴

¹ محمود صادق باز رعه، إدارة التسويق (القاهرة: دار النهضة العربية 1984) ص 199.

² هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008) ص 20.

³ أمير جيلالي، معوقات تسويق الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 20، 2009) ص 52.

⁴ ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات: الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص 53.

3. عدم تجانس الخدمة heterogeneity

في مؤسسة إنتاجية لو كانت الآلات متماثلة، لثم إنتاج منتجات متماثلة، أي لديها خاصية النمطية، لكن من الصعوبة افتراض أن مخرجات المؤسسات الخدمية للمستهلك تتم بنفس المستوى والتنوع لان جودة الأداء في الخدمة تعتمد إلى حد كبير على مقدمها والظروف والمرافق ، فالخدمة المقدمة لنفس الشخص منتج الخدمة تختلف من وقت لآخر كما أنها تختلف من شخص لآخر وأيضاً تتأثر بأداء مقدم الخدمة ومستهلكها في نفس الوقت.¹

4. عدم تملك الخدمة

بما أن الخدمة غير ملموسة فإن المستهلك يستفيد منها ولا يمتلكها كما في السلع المادية، مما يسبب مشكلة سوقية لأن المستهلك يشعر بالسعادة عند تملك السلعة مما يلقي بعبء كبير على رجل تسويق الخدمات حتى يشعر بهذه الخاصية.²

5. عدم قابلية الخدمة للتخزين

فالخدمة لا يمكن تخزينها وما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استهلاكه واستخدامه فمثلا المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطبيب المفقود لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد وهكذا.³

من خلال الخصائص العامة للخدمات يمكن أن نوضح بعض الفروقات بين المنتجات المادية الملموسة (السلع) والمنتجات اللامادية غير الملموسة (الخدمات) وذلك من خلال الجدول التالي:

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999) ص 29 .

² عبد الجبار مندیل، أسس التسويق الحديث (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002) ص271.

³ أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، مرجع سبق ذكره، ص29.

الجدول رقم (12) نقاط الاختلاف الأساسية بين السلع والخدمات

الخدمات	السلع
تكون الخدمات غير ملموسة	عموما يكون المنتج محسوسا
لا تنتقل الملكية على العموم	تنتقل الملكية عندما تتم عملية الشراء
لا يمكن إعادة بيع المنتج	يمكن إعادة بيع المنتج
لا يمكن عموما إظهار المنتج (إذ لا يكون موجودا قبل الصفقة)	يمكن إظهار المنتج
لا يمكن تخزين المنتج	يمكن للبائع والشاري تخزين المنتج
يتزامن الإنتاج والاستهلاك على العموم	الإنتاج يسبق الاستهلاك
تتوحد أماكن الإنتاج والاستهلاك وحتى البيع أحيانا	تختلف الأماكن التي يتم فيها الإنتاج والبيع والاستهلاك
لا يمكن نقل المنتج	يمكن نقل المنتج
يشارك المشتري بشكل مباشر في الإنتاج	البائع هو الذي يقوم بالإنتاج
الاتصال المباشر بين المؤسسة والمستهلك أمر ممكن في معظم الحالات.	الاتصال غير المباشر بين المؤسسة والمستهلك أمر ممكن

المصدر: ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات: الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005) ص 52.

ثالثا - أهمية الخدمات

ازدادت أهمية الخدمات في الوقت الحاضر مقارنة بما كانت عليه في السابق، ومن المتوقع أن تزداد هذه الأهمية كثيرا في المستقبل وذلك للأسباب التالية:¹

- زيادة عدد العاملين في قطاع الخدمات، حيث أشارت التقارير إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25 % مجموع القوى العاملة في العالم وذلك عام 1965 ثم ارتفعت النسبة لتصل إلى حوالي 35 % في الفترة 1985-1991 بينما كانت في الدول المتقدمة 42 % ، 67 % في الفترتين على التوالي
- الزيادة في إعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات .
- الزيادة في درجة تعقيد السلع مثل الكمبيوتر والانترنت وأنظمة الأمان.
- الزيادة في عدد السلع التي تتطلب خدمات متخصصة كالصيانة و التصليح والتهيئة.
- زيادة أوقات الفراغ والخلو من العمل، وذلك بسبب زيادة استخدام ظاهرة التشغيل الآلي الذي قلل من أيام استخدام العمل الأسبوعية ، وساعات العمل في اليوم الواحد وهي الآن في تناقص مستمر عما كانت عليه في السابق.

¹ محمد صالح المؤذن مبادئ التسويق : مرجع سبق ذكره ،ص 215.

- ارتفاع مستويات الدخول في الكثير من دول العالم حيث جعلت هذه الدخول الإضافية الإنفاق على الكثير من الخدمات أمراً ممكناً وميسوراً.
 - التغيرات في بيئة الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق.
- فالبيئة التسويقية أصبحت أكثر تعقيداً من السابق وخاصة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الأمر الذي نتج عنه حاجة أكبر من ذي قبل للخدمات ، مثل المشورة الإدارية والضريبية ، والاستشارات القانونية والفنية وخاصة تلك المتعلقة بتقنيات نظام المعلومات والاتصالات.

المطلب الثاني: تصنيف الخدمات وأسباب تأخر الاهتمام بها .

أولاً - أسباب تأخر الاهتمام بالتسويق في المؤسسات الخدمية :

لقد عزى البعض تأخر ظهور وتطبيق المفاهيم التسويقية في المؤسسات الخدمية لأسباب عديدة من أهمها نذكر:

1. عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية في مجال الخدمات

إن معظم الكتابات حول تسويق الخدمات منذ بداية السبعينيات كانت تركز على الاختلاف بين السلع والخدمات ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية على مجال الخدمات وحتى وقت قريب كان من النادر أن نجد في هذه الكتابات ما يشير إلى المشاكل التسويقية للمنظمات الخدمية وعلى هذا اعتقد الكثير من المديرين أن المؤسسات لا تحتاج إلى تسويق خدماتها .

2. عدم الاتفاق على تعريف واحد موحد للخدمة وحدودها

من المسلم به ان نقطة البدء في تفهم النشاط بصفة عامة هي أن يكون هنالك اتفاق نسبي على تعريف النشاط بشكل سليم سيضع الحدود التي يسير عليها المديرين في ممارسة هذا النشاط .

3. الخلط بين المفاهيم التسويقية فيما يتعلق بقطاع الخدمات

من الملاحظ أنه في الكتابات التسويقية توجد اختلافات في وجهات النظر حول مفهوم الخدمة نفسه فالبعض ينظر إليها على أساس أنها هدف تسويقي، والبعض الآخر ينظر إليها على أساس أنها متغير سوقي، وعلى سبيل المثال فإن بعض الكتاب يعتبرون أن أنشطة خدمات ما بعد البيع المصاحبة للسلعة والنقل والائتمان كنوع من الأنشطة الخدمية المرتبط بقطاع الخدمات، بينما يعتبرها البعض الآخر كسلاح تنافسي و متغير من متغيرات المزيج التسويقي للسلع والذي يستخدم لتدعيم المركز التنافسي للسلعة في السوق

4. ضخامة المشاكل التسويقية للخدمات

الخدمات أكثر تعقيداً من مثيلاتها بقطاع المنتجات المادية نظراً لكونها ذات طبيعة غير ملموسة مما يجعل من الصعب الوصول إلى ثقة المستهلك وإقناعه بقرار الشراء .

5. المضامين التسويقية الخاصة بالتحويلات العالمية في مجال الخدمات

مما لا شك فيه أن العديد من مؤسسات الخدمات سواء في الدول النامية ، أو المتقدمة قد تأثرت بصورة أو بأخرى بهذه التطورات سلبا أو إيجابا ، ومن أهم التطورات الحديثة في مجال الخدمات نجد:¹

- التخفيض من القوانين والقيود المهنية .
- الابتكارات التكنولوجية.
- التوسع في استخدام حق الامتياز .
- العولمة والتوجه الدولي .
- **التخفيض من القوانين والقيود المهنية :**
- أدت عملية تخفيض القيود والتشريعات الحكومية في مجال الخدمات إلى مايلي :
- تسهيل عملية دخول المؤسسات الجديدة للأسواق .
- توفير درجة حرية أكبر للمؤسسات للتنافس على أساس سعري.
- إزالة أكثر القيود الموجودة على المناطق الجغرافية التي يمكن تقديم الخدمة بها
- القدرة على استخدام وسائل الاتصال الجماهيري للترويج للخدمات المهنية.
- **الابتكارات التكنولوجية:**
- ساعدت الابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال الخدمات على خلق فرص تسويقية كثيرة لمسوقي الخدمات ومن أهم تطبيقاتها:
- جعل العميل أكثر إشراكا في عملية إنتاج الخدمة واستهلاكها.
- التوصل إلى بعض الخدمات الجديدة أو المطورة.
- تسجيل المعلومات الخاصة بالعملاء بطريقة يمكن الرجوع إليه بصورة أسهل وأسرع، وخلق ما يسمى بينك المعلومات عن عملاء المؤسسة.
- وجود العديد من الإدارات المركزية والمسؤولة عن خدمة المستهلك ، والمدعمة بشبكات الحاسب الآلي والاتصالات المجانية، وتمكن هذه الإدارات من توحيد مستوى الخدمة للمؤسسات ذات الفروع المتعددة .
- **التوسع في استخدام حق الامتياز:**
- إن التوسع في استخدام حق الامتياز وانتشار الإنتاج والعلامات التجارية الأجنبية في مجال الخدمات ساعد على إيجاد فرص تسويقية تمثلت فيما يلي:
- الاعتماد على عنصر الثقة في مجال تطوير جوانب الخدمة وتنميطها
- توظيف وسائل الإعلان لخلق وعي وتفضيل العلامات التجارية على المستوى المحلي والدولي.
- تطوير الأسماء التجارية والرموز والأشكال وذلك للتأكيد على عمق نظم التمييز والتنميط.

¹ هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، ط3، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-72.

- نتيجة لكبر الحجم وتحقيق صاحب الامتياز وفورات الإنتاج والتسويق بحجم كبير يمكن إنشاء وظيفة مركزية لمتابعة ومراقبة نتائج من العمليات الحالية ، وصياغة استراتيجيات واضحة وملائمة.

- العولمة والتوجه الدولي :

لقد أدت التحولات الحديثة والتوجه نحو العولمة في مجال الخدمات إلى :

- إتاحة الفرصة للتوسع في أسواق الخدمات وبصفة خاصة في الدول التي بدأت التحول إلى نظم السوق الحر مؤخرًا مثل دول أوروبا الشرقية وروسيا.
- ربط الخدمات ببعض السلع أيضا بإتاحة الفرصة أمام كليهما للتوسع في أسواقها بشرط جودة ما تقدمه من سلع وخدمات.
- ضرورة الاهتمام بالاختلافات الثقافية والاجتماعية بين الدول حيث أن هذه الاختلافات غالبا ما تتسبب في مشاكل أكبر للخدمات بالمقارنة مع المنتجات المادية الملموسة.

ثانيا- تصنيف الخدمات

هناك أنواع عديدة من الخدمات والتي يمكن تقسيمها إلى العديد من الأسس والتي من أهمها:¹

1. حسب الزبون:

- **خدمات للمستهلكين النهائيين:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية ولهذا سميت هذه الخدمات بالشخصية ومن أمثلتها نذكر:
 - السياحة، التأمين على الحياة، قروض الاستهلاك.
 - حلاقة الشعر ، السفر بالطائرة.
- **خدمات المؤسسات** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال:
 - الاستشارات الإدارية، الخدمات الحاسبية، خدمات المراجعة.
 - تصليح المعدات، الخدمات الأمنية الخاصة بالمؤسسة.

2. حسب درجة الاعتمادية في تقديم الخدمة :

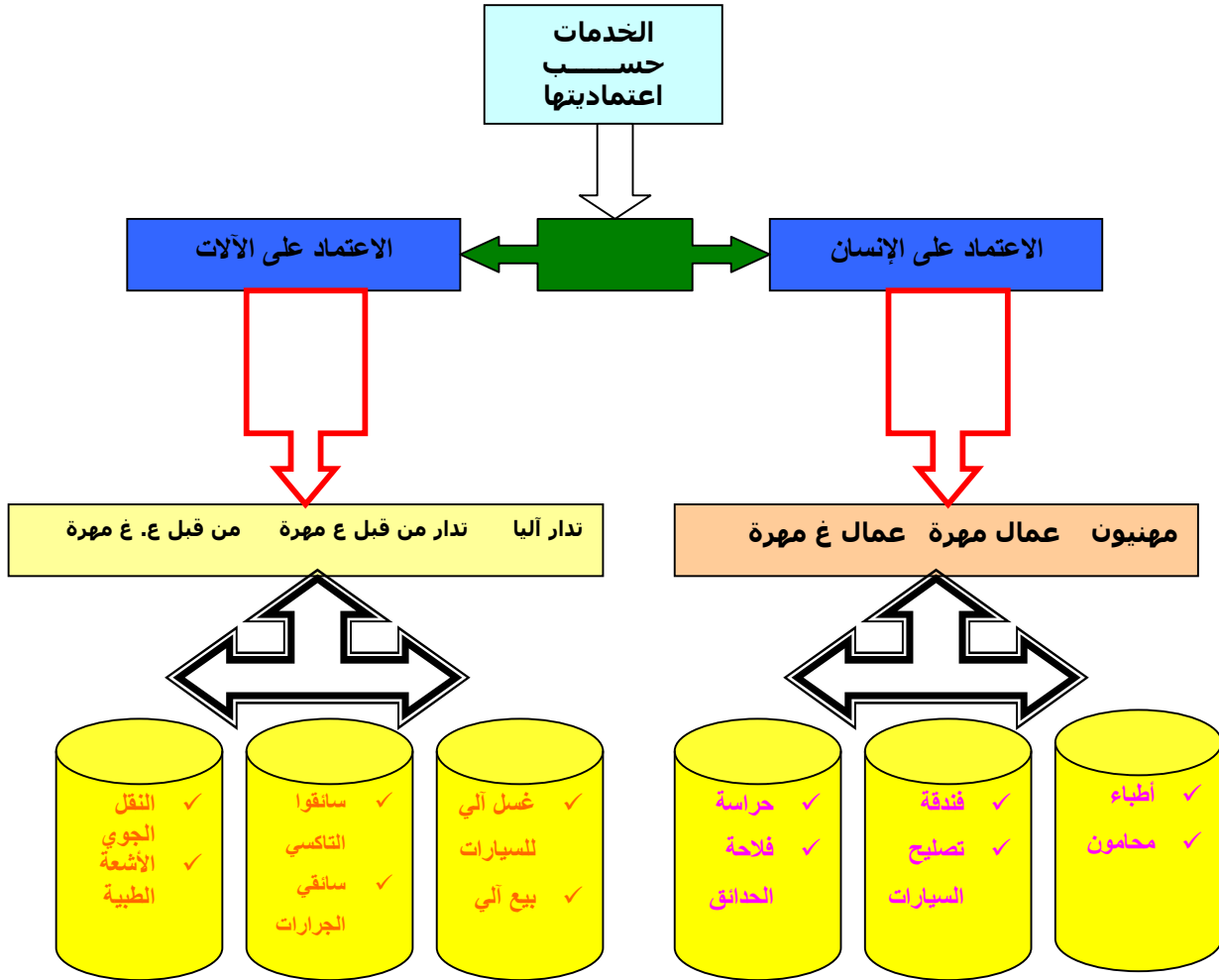
وتنقسم إلى قسمين هما:

- **خدمات تعتمد على الإنسان بدرجة كبيرة:** وهي التي يقوم الإنسان بالدور الرئيسي في أدائها مثل :
 - خدمات الطبيب، الحلاقة، المطاعم الصغيرة.
 - خدمة التدريس، أمن الشركات.
- **خدمات تعتمد على الآلات بدرجة كبيرة :** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات كما هو الحال في:
 - الخدمات الطبية التي تحتاج إلى تجهيزات متطورة، السفر بالطائرة .

¹ زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2011) بتصرف، ص ص 262-264.

والشكل الموالي يبين أنواع الخدمات حسب اعتماديتها.

أنواع الخدمات حسب اعتماديتها الشكل رقم: (29)



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005) ص153

و تجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من الدور الذي تقوم به المعدات والآلات في تقديم الخدمات، إلا أنه لا يزال للإنسان الدور المهم والأساسي في ذلك.

3. حسب أهمية حضور المستفيد من الخدمة إلى أماكن تقديمها:

- حضور المستفيد لا يمكن تقديم الخدمة وذلك مثل:
 - الحلاقة، الأشعة الطبية.
 - التدريس الأكاديمي، أخذ الصور الشخصية.
- عدم ضرورة حضور المستفيد لا يمكن تقديم الخدمة: وذلك مثل:
 - تنظيف الملابس، كي الملابس.

- خدمات الحالة المدنية، خدمات البريد.

4. حسب دوافع مقدم الخدمة

حيث أن الخدمات التي تهدف إلى الربحية، تختلف عن تلك الخدمات التي لا تهدف إلى الربحية، ويمكن تصنيف الخدمات من هذه الزاوية إلى¹:

- خدمات بدافع الربح وذلك مثل :

خدمات وكالات الإعلان، الخدمات الاستشارات المحاسبية، وكالات الأمن الخاصة.

- خدمات مراكز الاستشارات المالية، خدمات التدقيق والمراجعة.

- خدمات لا تهدف للربح ومن أمثلتها:

- الخدمات المقدمة من طرف الجامعات، الخدمات المقدمة من طرف المدارس.

- الخدمات المقدمة من طرف المساجد، الخدمات المقدمة من طرف الجماعات المحلية (كالبلديات).

- الخدمات المقدمة من طرف الجمعيات الخيرية.

5. حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات

حيث هناك العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفر المهارات والخبرات في مقدمي هذه الخدمات، بينما تعتمد خدمات أخرى على عمال غير مهنيين، وتنقسم الخدمات وفق هذه النظرة إلى²:

- الخدمات المهنية: وهي الخدمات التي تتم في إطار الاتحادات المهنية المحلية منها أو الوطنية، من أمثلتها:

- الطب. - التمريض. ، - التدريس.

- التدقيق - المحاسبة. ، - المهندسين.

- الخدمات غير المهنية: وهي تلك الخدمات التي تتم بشكل منفصل عن الاتحادات المهنية وما شاكلها، ومن أمثلة ذلك:

- الخياطة، تنظيف الملابس، فلاحه الحدائق

- طلاء بنايات، ميكانيك السيارات.

6. حسب طبيعة الخدمة³

- خدمات ضرورية مثل: الطب، التدريس، الأمن، النقل.

- خدمات كمالية مثل : السياقة ، التأمين، التسلية والترفيه.

¹ www.9alam.comforumsattachment.php...doc consulté le 27-02-2010.

² باتريشيا ه. كروسون، الخدمة العامة في التعليم العالي: الممارسات والأولويات (الرياض: مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1986) بتصرف، ص14.

³ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص21.

المطلب الثالث : مفهوم الخدمة البنكية والعوامل المساعدة على نموها .

تزداد أهمية الخدمات البنكية يوماً بعد يوم، حتى أصبح من غير الممكن الاستغناء عنها، في كثير من المجتمعات.

أولاً - مفهوم وجوانب الخدمة البنكية

1. تعريف الخدمة البنكية

تعتبر الخدمة البنكية مصدراً لإشباع الحاجات والرغبات الذي يسعى إلى تحقيقه العميل أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدراً للربح. ومن أهم تعريفات الخدمة البنكية نجد :

الخدمة البنكية وفقاً لكوترل تتمثل في " أي شيء يطرحه البنك للفت الانتباه أو الاقتناء أو الاستهلاك، بحيث يمكنه إشباع حاجة محددة " ¹

- تعرف الخدمة البنكية حسب زكي خليل المساعد على أنها "منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين، وتقدم لهم المنفعة" ²

- الخدمة البنكية هي عبارة عن أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها البنك لعملائه وهي بطبيعتها غير ملموسة ولا يترتب عن بيعها نقل ملكية بشيء وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس ³

- كما تعرف الخدمة البنكية على أنها "كل منتج (خدمة) يقدمه البنك لكسب أكبر قدر ممكن من الزبائن وإرضائهم ومن ثم تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد بأقل مخاطرة ممكنة" ⁴

وعلى العموم يمكن القول أن الخدمة البنكية تتمثل في "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة، وغير الملموسة المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية البنك، ويتصف مضمون الخدمة البنكية بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة وتتجسد هاتان المجموعتان من العناصر في بعدين أساسيين هما: ⁵ البعد المنفعي والبعد السمائي، يتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة البنكية.

أما البعد الثاني فإنه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وإذا كان البعد الأول يرتبط بالعميل نفسه. فإن البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية نفسها ويعبر عن مستوى جودتها ويرقى بها إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته.

¹ فيليب كوتلر، ترجمة مازن نفاع، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، استراتيجياته (دمشق: دار علاء الدين، 2002) ص27.

² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006) ص256.

³ PH. kotler, Armstrong, **principles of marketing services** (N.J : prentice hall , 1996) p66 .

⁴ كمال رزيق، الخدمات البنكية الإلكترونية، مجلة الحقيقة (أدرار : العدد06 ، ماي 2005) ص135.

⁵ شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية: إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية (عمان: جامعة فيلادلفيا : كلية العلوم الإدارية والمالية، 4- 5 تموز 2007) ص6.

2. تطور الخدمات المصرفية عبر التاريخ: لقد تطورت الخدمات المصرفية تبعا لتطور المفهوم التسويقي بعدة

مراحل. لذلك سوف نستعرض نبذة موجزة حول تطور مفهوم الخدمات المصرفية عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية من خلال ما يلي:

- الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة الزراعة والصيد، فقد كان الإنسان يعتمد في توفير احتياجاته على القطاعين السابقين الذكر، وتميزت هذه المرحلة بما يلي:¹

- الاكتفاء الذاتي: أي أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدماته وذلك لأن هذه المرحلة تتصف بعدم وجود أي نشاط تسويقي، وكذا عدم وجود أي نشاط مصرفي ومالي.
- تبادل الفائض من الإنتاج: حيث اتجهت الأسر إلى التخصص بالإنتاج، مما أحدث فائضا في الإنتاج دفعهما إلى القيام بعملية المبادلة بالسلع، وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، وأن الخدمات المقدمة فكانت بسيطة وتشخيصية طوعية، أما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها.
- ظهور النقود: بعد الاتجاه نحو تبادل فائض الإنتاج، ظهرت صعوبات جراء ذلك بسبب عدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ما أدى إلى ظهور النقود.
- الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات، وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط وهو الإيداع.
- الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة، ويكون القرض لفترة قصيرة في هذه المرحلة ظهر إيداع القروض والفائدة.
- بداية المصارف: تطور عمل الصاغة من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء المصارف وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة، لذلك فإن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، القروض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابها إلى استثمارها في المشاريع الصناعية أدى هذا الاستثمار إلى زيادة الثروات، و هنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترة السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان، لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل. و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأسمال المصارف، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.²

¹ أحمد هني، العملة والنقود (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006) بتصرف، صص 13-14.

² محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012) ص14.

- الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، ولقد أصبحت المؤسسة تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجر إلى مصارف، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات المصرفية.¹

- الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة:

إن أهم ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة، هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:²

▪ تزايد الطلب على الخدمات المصرفية؛

▪ زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة؛

▪ زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف؛

▪ اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها؛

▪ استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية؛

▪ الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

3. جوانب الخدمة يمكن أن ينظر إلى الخدمة البنكية من ثلاث زوايا هي:³

- **جوهر الخدمة** ويمثل ذلك البعد الذي يرتبط مباشرة بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية ، أي مجموعة المنافع الأساسية التي يستهدف العميل تحقيقها وراء طلبه للخدمة .

- **الخدمة الحقيقية** والخدمة من هذه الزاوية تشتمل على أكثر من مجرد الجوهر ، إنها تشير إلى مجموعة الأبعاد الخاصة بجودة الخدمة ، وهذا البعد في مضمون الخدمة البنكية، يرقى بجوهرها إلى مستوى التفضيل لدى العملاء وتوقعاتهم

- **الخدمة المدعومة (المعززة)** وهي تمثل مضمونا خدميا متكاملا، وتشير الى جوهر الخدمة وحقيقتها بالإضافة إلى مجموعة الخصائص والمزايا المقترنة بتقديمها، وهنا يجب أن ينظر إلى الخدمة البنكية ، ليس فقط من زاوية جوهرها ، وإنما كحل يسعى العميل إليه للوصول للرضا والإشباع .

¹ هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية- دراسة ميدانية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علوم التسيير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004/2005) ص 27.

² محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي (عمان : معهد الدراسات المصرفية ، 2004) ص48.

ومن هنا يتضح أن مفهوم الخدمة البنكية ينطوي على أكثر من مجرد الإشباعات المادية المحسوسة لتصل إلى الإشباعات المعنوية (الرمزية) التي يسعى إلى تحقيقها العميل. و عموما فان مفهوم الخدمة البنكية يشتمل على بعدين أساسين هما:

- البعد المنفعي:

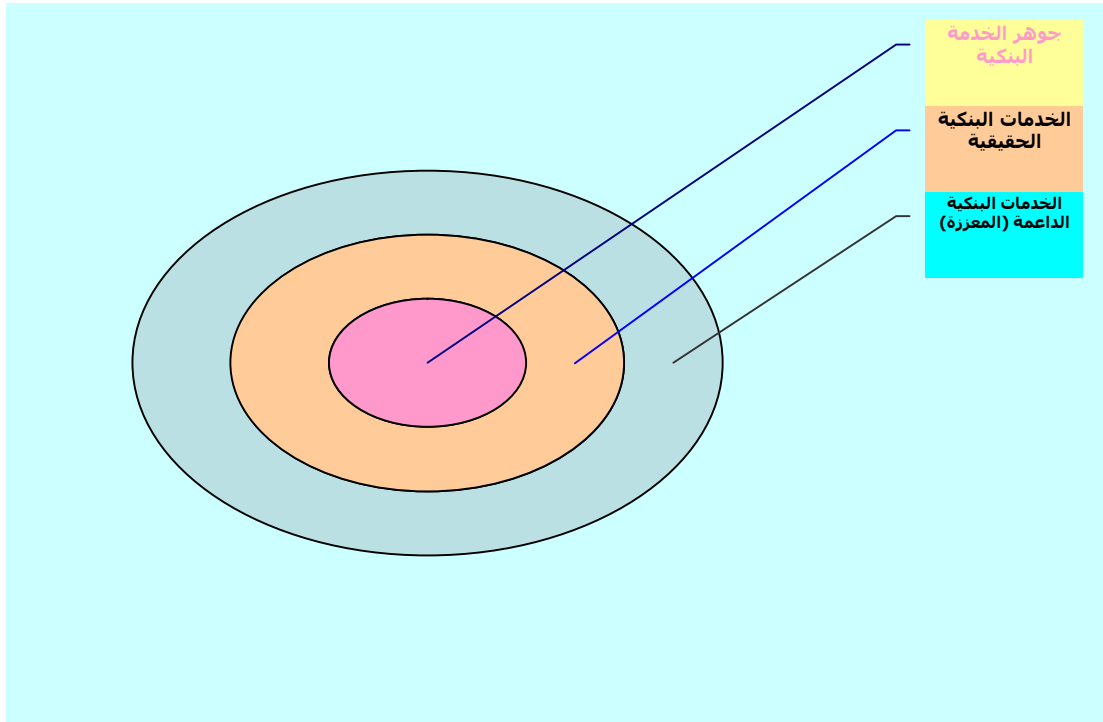
يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى العميل الى تحقيقها من استخدامه للخدمة .

- البعد السماتي (الخصائصي) :

ويتمثل في مجموعة الخائص التي تتميز بها الخدمة ، فاذا كان البعد الاول يرتبط بالعميل نفسه، فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية ، ومن هنا فان خصائص الخدمة البنكية تعبر عما تؤديه الخدمة ، في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل .

مفهوم الخدمة البنكية المدعمة والخدمة الجوهرية

الشكل رقم: (30)



المصدر: ناجي معلا ، أصول التسويق (عمان: دار وائل للنشر ، 2003) بتصرف، ص 49.

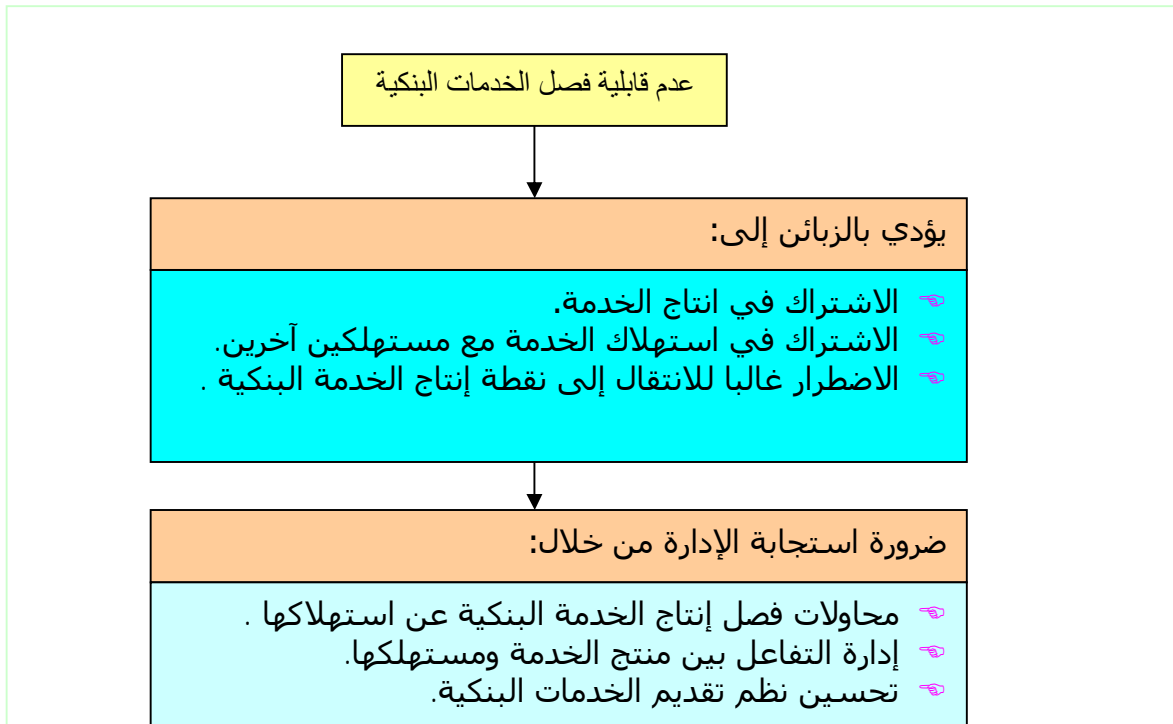
ثانيا- خصائص الخدمات البنكية:

لعل من أسباب المهارة في إتقان الخدمات البنكية نجد إدراك موظفي البنك المتصلين مباشرة بالعملاء للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمة البنكية بصفة خاصة، ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات البنكية فيما يلي:

1. لا يمكن وضع الخدمة مقدما أو تجزئتها:

أي أن الموظف يصنع الخدمة بمجرد ظهور العميل أمامه. وهذا لا يعني أن موظف البنك يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، ولكن على الموظف أن يعد وينتج كل خدمة في لحظات وأمام العميل بمجرد وصوله، كما انه لا يستطيع إنتاجها وتجزئتها قبل تلك اللحظة، ويفرض ذلك عليه أن يهتم بتقديم نفس الخدمة قدر الإمكان في كل مرة بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء، والشكل الموالي يوضح كيفية استجابة إدارة البنك لمختلف آثار هذه الخاصية على عملاء البنك.

الشكل رقم (31) بعض آثار عدم قابلية فصل الخدمات البنكية



المصدر: أدریان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009) ص46.

2. لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

إن إنتاج وتقديم الخدمة هو عبارة عن خبرة ومعايشة أي أن الموظف لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة قبل استعماله لها. كما انه لا يستطيع أن يرسلها إلى المستهلك ويحصل على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله له، كما انه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل، مهما حاول أن يصفها له فمن المستحيل إيصال عينة من الخدمة للعميل قبل حضوره إلى البنك، كما انه من المستحيل وضع وتوفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يوصي جميع العملاء¹.

ومن أهم الخصائص الأخرى نجد:²

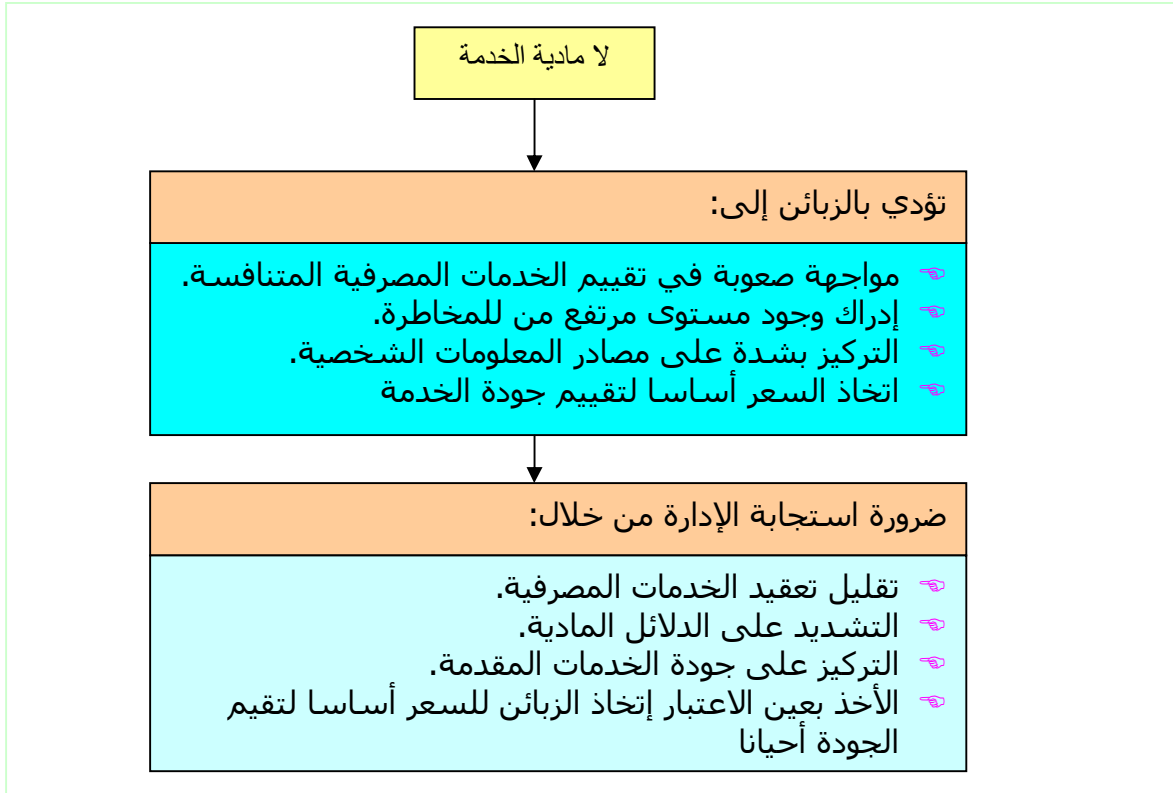
¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية (عمان: البيان للطباعة والنشر، 1999) ص53.

² ناجي معلا، التسويق المصرفي: مرجع سبق ذكره، ص ص 53-55.

3. الخدمة البنكية غير (محسوسة) ملموسة:

تتصف الخدمة البنكية بأنها غير ملموسة حيث يتعذر ان يلمس العميل الخصائص المادية النفعية لهذه الخدمة كما هو الحال بالنسبة للسلعة، فالمعروف ان كل الخدمات البنكية باستثناء بعض الحالات الخاصة ، تلبي حاجيات ورغبات ذات طبيعة عامة وليست خاصة عند العملاء ، فالمنافع التي يمكن الحصول عليها من خلال الخدمة البنكية ليست محسوسة، ولهذا فان البنوك تحرص دائما على الاعتماد على الجهود الترويجية التي يمكن من خلالها تكوين صورة ذهنية ايجابية عن البنك لدى العميل ، ومن هنا يبرز الدور العام والمميز للعلاقات العامة في هذا المجال، ولهذا الخاصية آثار متعددة على العملاء، لذا يجب على إدارة البنك أن تحسن التعامل معها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (32) بعض آثار لا مادية الخدمة البنكية



المصدر: أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص46

4. صعوبة التمييز في الخدمة البنكية

إن الخدمات التي تقدمها البنوك لا تختلف إلا في حدود قليلة جدا ، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية ،فطبيعة العملية البنكية معروفة وتمثل في الحصول على أموال من السوق ثم إعادة توظيفها في السوق نفسه .وفي معظم الأحيان نجد أن اختيار العميل للبنك الذي ينمو التعامل معه ليكون مبينا على أساس معايير كالموقع ، السمعة ، جودة الخدمة ، السرعة ، الدقة ، كفاءة، مهارة الموظفين ، قدرة البنك على تقديم خدمات جديدة متطورة الخ...

5. تفاوت معايير الاختيار من عميل لأخر :

تتصف الخدمة البنكية ببعدها الشخصي ، فالمواصفات التي يطلبها عميل في خدمة بنكية ما تختلف عن المواصفات التي يطلبها عميل آخر في نفس الخدمة، بمعنى ان هناك تفاوتاً في المعايير التي يستخدمها عملاء البنك عند اختيارهم للبنك اولا وفي اختيارهم للخدمة البنكية ثانيا ، لذلك فان الخدمة البنكية تنتج حسب الطلب وليس مقدما . كذلك يختار المعيار المستخدم في طلب الخدمة البنكية تبعا للأهمية النسبية للخدمة وأولويتها من وجهة نظر العميل، وعموما تختلف الأهمية النسبية للعميل حسب :

- البنية الهيكلية لجمهور العملاء.
- المنطقة الجغرافية التي يزاول فيها البنك عمله.
- الإستراتيجية التسويقية للبنك.
- الخصائص الثقافية والاجتماعية للجمهور.
- الخصائص الحضارية والمعتقدات الدينية للجمهور.
- المواقف والاتجاهات لدى افراد الجمهور.

كما يضيف الأستاذ أبي سعيد أحمد مجموعة من الخصائص تتمثل في:¹

6. الخصوصية والتميز في الخدمة

مهما كانت الجهة المقدمة فإن مسمياتها وصفاتها واحدة ، ولكن يفترض أن يحاول المصرف الواحد أن ينفرد بخدماته ومن ثم تمييزها بعمل متطور أو مسمى معين ما يمكن من خلاله تمييز هذه الخدمة عن خدمات المصارف الأخرى ، ففي السلع الملموسة يسهل التمييز بين وحدة وأخرى عن طريق شكلها وتسميتها والأشكال التي عليها أو من خلال أية مؤشرات أخرى يمكن إدراكها ، وهذا ما ينعدم تماماً في الخدمات ، ما يعني أن خدمة ما - كاستخدام البطاقة الائتمانية في البيع والشراء- يمكن تكييفها وتطويرها على نحو قد تمييز فيه عن الخدمات الائتمانية في المصارف الأخرى ، كالسعة والمدى في الاستخدام ، وتحديد حد أعلى وأدنى للمبلغ المتعامل به وعدم تحديد فترة زمنية محددة لصلاحية استخدام البطاقة هذه وظواهر أخرى تسعى المصارف إلى استخدامها بغية كسب الخدمة خصوصية معينة وبما يمكن من تمييزها عن خدمات المصارف الأخرى.

7. المدى الواسع للخدمات

إذا كانت الخدمات الأساسية للخدمات المصرفية قد باتت معروفة لدى إدارة المصارف أو الزبائن فإن هذه الخدمات قد اتسمت بالمدى الواسع والشمولية على الرغم من أنها تقدم وتعرض بمعدلات وكفاءة متباينة تبعاً لطبيعة الجهاز المصرفي والبيئة التي يعمل فيها ، فقد تكن المصارف شمولية في تقديم كل الخدمات المصرفية المطلوبة ، إلا أن مدى تقديم هذه الخدمات قد يتسم بالحدودية ، فانتقال الأموال عن طريق التحويل الخارجي سمة تتصف بها غالبية

¹ أبي سعيد أحمد النيوه جي، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، عن الموقع الإلكتروني:

المصارف ، لكن هناك مصارف ليست لها قدرة أكثر من تحويل المبالغ إلى دول معينة وبطريقة حذرة وبطيئة مقابل مصارف أخرى لا تعرف الحدود في عمليات التحويل الخارجي ، ولها مدى واسع في العمل المرن هذا.

8. التشتت الجغرافي

نظراً لتنوع الحاجات والطلبات وباتت الاستعانة بالمصارف من المسائل الحتمية فإن الانتشار الواسع للمصارف وتقديم الخدمات من خلالها سمة واضحة في مختلف المجتمعات في العالم ، وهذا ما سهل من توزيع الخدمات المصرفية وانتقالها إلى المستفيد وبالقرب من موقع عمله ووفق احتياجاته ، وكذلك تنوعت الخدمات من خلال عمليات التسويق المنزلي والمصارف المتنقلة والموسمية التي تظهر وتعمل في مواسم خاصة تشهد تدفقات بشرية كمواسم السياحة والسفر.

10. الموازنة ما بين النمو والمخاطرة

صحيح أن العمل المصرفي يستند على مبدأ الثقة في التعامل ، ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة ، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثيره السلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه ، ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المسائل الضرورية التي لا يمكن إغفالها في هذا القطاع

11. التقلبات في الطلب

الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها ، هذا الطلب قد يتخذ شكلا بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات ، عليه فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة أو لظواهر سوقية معينة لها تأثيراتها على القطاع المصرفي ، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات ، وإنما قد تشهد قسماً منها حالة الاستقرار لفترة زمنية طويلة نسبياً وأخرى عكس ذلك.

11. المسؤولية الائتمانية

وهي مسؤولية تتبع أصلاً من مسؤولية المصرف تجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل ، وهذه الناحية باتت في حكم المهام الأساسية لدى المصرف والتي لا تحتاج إلى نقاش أو جدال ، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية للمصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل بالأفراد أو المنظمات أو أية جهات أخرى غير مستعدة للمغامرة والمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تضمن المسؤولية الائتمانية.

12. كثافة العمل

يتميز العمل المصرفي بدرجة عالية من الأعمال المتواصلة والمنوعة ، سواء كانت العمليات التي تنجز بمعدلات وصفقات عالية أو واطئة ، وهذا من شأنه أن يزيد من كلفة العمل هذه ، وعلى الرغم من التوجهات الحديثة نحو استخدام التقنيات الحديثة والآلات والبرمجيات وما ترك ذلك من نتائج إيجابية على التعاملات المصرفية إلا أن ذلك لا

يعني الحد من كثافة العمل ، بل العكس زاد منه ولو كان عن طريق الوسائل والابتكارات الحديثة ، كما أن التوسع في التعامل الدولي وتوسيع رقعة العمل ترك أثراً واضحاً على كثافة العمل.

ثالثاً- العوامل المساعدة على نمو تجارة الخدمات البنكية:

لقد مرت تجارة الخدمات المالية والبنكية بمرحلة نمو سريعة في الآونة الأخيرة وهناك عدة أسباب ساعدت على هذا النمو نذكر منها:¹

- زيادة درجة التقدم التكنولوجي :

والذي صاحبه زيادة مدى تجارة الخدمات المالية، فمع ظهور نظام معالجة البيانات الكترونياً والتوصيل وتطوير تكنولوجيا الحاسب وماكنات الإخبار الآلية والصرافة عن بعد وكذلك العصر الجديد من الخدمات البنكية الذي يعتمد على الانترنت، كل هذا أدى إلى اتساع تجارة الخدمات المالية. وبعيداً عن جهود تحرير تجارة الخدمات التي تقوم بها الحكومات في ظل الجات ، فان هذه التقنيات تضيف فرصاً جديدة للمزيد من الكفاءة وتضيف تحديات تنظيمية جديدة. ان المكاسب الأساسية التي تصاحب هذه التقنيات الحديثة يمكن الحصول عليها في ظل نظام مفتوح للخدمات المالية.

- إن انفتاح اقتصاديات الدول الآخذة في النمو في هذه الأيام في أوروبا واسيا بالإضافة إلى التجارة الدولية المتزايدة قد جعلت الأسواق تتسع وازداد الطلب على التمويل الدولي لأنشطة التجارة والاستثمار.

- إن تحرير تجارة الخدمات المالية والعملة قد أدى إلى تعزيز كل منهما للآخر. وذلك لان المنافسة المتزايدة قد دفعت المؤسسات نحو الطرق الأوفر والأفضل لتمويل عن أنشطتها ، (لقد توجه الموقعون على اتفاقية NAFTA والاتحاد الأوروبي على وجه الخصوص نحو خفض العوائق التجارية في هذا القطاع).

رابعاً - المفهوم الحديث للتسويق و انعكاساته على الخدمات البنكية

1. مفهوم التسويق الحديث

بعض المؤسسات قامت بشراء الأرض وبناء المصانع وتوفير الآلات والمعدات والعاملين، ثم قدمت منتجاً تعتقد أن الناس يريدونه ومع ذلك فإن هذه المنشآت كثيراً ما حالفها الفشل، ولم تتمكن من اجتذاب المشترين لأنها نظرت إلى نشاطها على أنه تصنيع لمنتج جيد وكان ينبغي أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات العملاء المحتملين.² إن المفهوم الحديث للتسويق يعتبر العميل حجر الزاوية لأنه يقوم على تحقيق أرباح للمؤسسة من خلال إشباع احتياجاته ورغباته. يقوم هذا المفهوم على:³

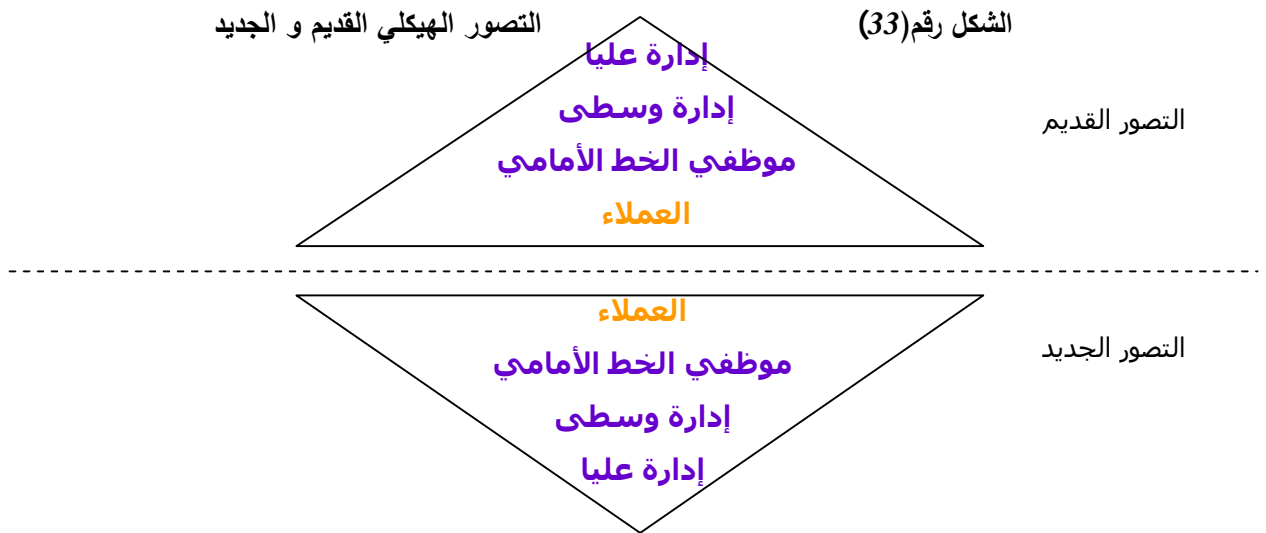
- جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود العميل. حيث يعد هذا الأخير أهم أصل في المؤسسة لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها كما أن رسم سياسات المؤسسة و تقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا العميل.

¹ طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) صص 20-21.

² عبيد محمد عنان، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ كشيده حبيبة، إستراتيجية رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم تجارية تخصص تسويق (البلدية: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2004/2005) ص 44.

- مهمة المؤسسة الأساسية هي خلق و اكتشاف العميل و المحافظة عليه من خلال كسب ولائه.
 - اجتذاب و المحافظة على علاقات العملاء بالمؤسسة بل و توطيدها من خلال تحقيق رضاهم.
 - مهمة التسويق هي تحديد النقص في إشباع حاجات العميل و السعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه.
 - الرضا الحقيقي للعميل يتأثر بمدى جودة أداء الإدارات.
 - التسويق يحتاج لممارسة التأثير و الرقابة على الإدارات لضمان تحقيق رضا العميل.
- إن المؤسسة في ظل هذا التوجه أصبحت تضع العميل في قمة الهيكل الهرمي و تضع الإدارة في أسفل الهرم المقلوب بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة العليا في الأعلى و العميل في قاعدة الهرم، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: كشيدة حبيبة استراتيجية رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم تجارية تخصص تسويق (البلدية: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2005/2004) ص44.

من خلال الجزء الأول للشكل نلاحظ أن العملاء كانوا في قاعدة الهرم لأن المنظمة كانت تبيع ما تفكر في إنتاجه أي لم يكن للعميل أي دور يؤثر من خلاله على قرارات المنظمة فيما تنتجه. أما الجزء الثاني فيبين أن العملاء أصبحوا في قمة الهرم أي أن المنظمة باتت توجه اهتمامها إلى ما يفكر العميل في شرائه كما أصبحت تعمل على خلق حاجات لديه و من ثم خلق طلب على منتجاتها من خلال العمل على إثارة الحاجات الكامنة في العميل.

2. إيجابيات التسويق الحديث

إن من أهم إيجابيات التسويق الحديث هو أنه فتح المجال واسعا لتطبيقه في مجالات متعددة، فلم يعد التسويق مجرد بيع معجون أسنان، أو صابون وخلافه، بل أصبح يمكن تسويق المعاهد والجامعات، كما أنه يمكن تسويق البنوك، بل وأنه يمكن تسويق الأفكار والأفراد ليلقوا قبولا لدى الآخرين. ويمكن ذكر إيجابيات التسويق الحديث كما يلي:¹

¹ عبد العزيز أبو نبعة ، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية؟(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2004) ص ص 51-52.

- بالنسبة للعميل انعكس تطور التسويق، من خلال التوجه نحو الاهتمام بالعميل ويمكننا في هذا الصدد ذكر الفوائد التالية:
 - الفائدة الأولى هي أن الإداري سوف يدرك حاجات العملاء أكثر أهمية من بضاعة أو سلعة معينة. وقد أدى ذلك إلى أن بعض المؤسسات غيرت مسمياتها لتعكس حقيقة عملياتها، فمثلا شركة الهاتف والفاكس أصبحت تقدم نفسها على أنها تقوم بتلبية حاجات الاتصال.
 - الفائدة الثانية هي أن التركيز على حاجات العميل قد يساعد إدارة المؤسسة على اكتشاف فرص الإنتاج بسرعة أكبر، فالمنتجات الموجودة تواجه المنتجات المنافسة بشكل مستمر، وتحمي المؤسسات نفسها عن طريق تطوير منتجات جديدة بشكل منتظم، ويتم تطوير هذه المنتجات عن طريق الاختراعات، المنافسين، لكن أفضل السبل لتطوير منتجاتها هي حاجات عملاء المؤسسة التي لم تلبى بعد.
 - الفائدة الثالثة هو أن السلع قلما تمثل أفضل قيمة لجميع مستخدميها، لأن رغباتهم وعاداتهم الشرائية قد تتباين تباينا كبيرا. وغالبا ما تكون المؤسسة أكثر فعالية بتبني وتعديل منتجاتها لتلائم حاجات قطاع معين من العملاء، إذا تمكنت من ملاحظة تلك القيم.
 - إدارة المؤسسة تجعل أهدافها أكثر توافقا مع رغبات المجتمع، فالإدارة تهدف لتحقيق الأرباح وتوظيف مواردها بفعالية، والمجتمع يهدف لتحقيق رخاء الإنسان. ولذلك تبني الإدارة مستقبل أرباحها من خلال العمل على تلبية مختلف الحاجات الإنسانية.
 - اتساع وظائف التسويق ومجال تطبيقه
- أصبحت المؤسسات تهتم أكثر فأكثر بكل ما له أثر في الاحتفاظ بالأسواق وتطويرها، فلم يعد كافيا تسويق السلع التي تم إنتاجها، بسعر تم تحديده مسبقا، بل أصبح من الضروري ضمان توفر مستهلكين للسلع حتى قبل إنتاجها، و الذهاب إلى تحليل احتياجات الأسواق لمعرفة ما الذي يجب أن تنتجه المؤسسات، وما هو السعر المناسب، وما هي خدمة ما بعد البيع، وهذا من أجل المحافظة على العملاء المرشحين الأوفياء. وتبعا لهذا التوسع نماز بين التسويق الاستراتيجي، تسويق الدراسات والتسويق العملي، والجدول التالي يوضح ذلك.¹

¹ نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007) ص 27.

الجدول رقم (13) توسع وظائف التسويق

النوع	الوظائف
تسويق الدراسات	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة السوق. - متابعة الوضعية التنافسية. - مراقبة فعالية العمليات التسويقية.
التسويق الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأسواق أو العملاء المستهدفين. - إعداد المنتجات والخدمات المصاحبة لها. - تحديد الأسعار. - اختيار قنوات التوزيع والعلاقات بين المنتجين والموزعين. - صياغة إستراتيجية العلامة والاتصال.
التسويق العملي	<ul style="list-style-type: none"> - القيام بحملات الإعلان والترويج. - أعمال البائعين والتسويق المباشر. - توزيع المنتجات وهندسة العرض. - خدمات ما بعد البيع.

المصدر: نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007) ص28.

حيث يهتم تسويق الدراسات بتحليل السوق على جميع أبعاده (المستهلكين، المنافسة، المحيط)، أما التسويق الاستراتيجي فيغطي الوظائف التي تسبق منطقيا وتسلسليا. الإنتاج والبيع، في حين يحدد التسويق العملي عمليات التسويق التي تأتي بعد الإنتاج.

و في نفس الوقت الذي أصبح فيه النشاط التسويقي له مكانة أساسية في المؤسسة من خلال توسع وتنوع نشاطاته داخل المؤسسة، عرف ميدان التسويق توسعا في القطاع التجاري، إلى جانب التسويق التقليدي، ثم ظهر التسويق في المؤسسات ذات الطابع غير الربحي و التسويق الاجتماعي، التسويق العمومي، و التسويق السياسي. و يكمن هذا الامتداد فيما يلي:¹

- الخدمات (البنوك، شركات التأمين، السياحة، ...).
- المنظمات غير الهادفة للربح (المساجد، المدارس، المنظمات الانسانية، ...).
- المؤسسات الحكومية (البلديات، الولايات، مصالح الضرائب، الضمان الاجتماعي، الجمارك، ...).

¹ ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002/2001) بتصرف، ص20.

- الأحزاب السياسية(برامج الأحزاب، التسويق السياسي، الانتخابات، ...).
- وحتى المجالات الأمنية(محاربة الإجرام، مكافحة المخدرات، الإعلام الحربي، ...).

3. انعكاسات المفهوم الحديث للتسويق على الخدمة البنكية :

أدى تبني المفهوم الحديث للتسويق في مجالات العمل البنكي إلى تأكيد الحقائق التالية :

- ان العميل هو نقطة الارتكاز في الجهد البنكي فهو يحتل مكانة هامة في كافة الخطط والبرامج والسياسات التي يتبناها البنك ولهذا فان دراسة سلوكه وأنماط هذا السلوك واتجاهاته والتنبؤ بها تعتبر حجر الزاوية في بناء اية استراتيجية تسويقية في البنك الحديث
- ان الخدمة البنكية يجب أن توجه إلى حاجيات ورغبات معينة لدى العملاء سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
- لما كانت الحاجات والرغبات لدى العملاء في تطور دائم (كماليات اليوم هي ضرورات الغد)، فان على البنك الحديث ان يطور لنفسه من آليات الابتكار والتطوير ما يجعله قادرا وباستمرار على تطوير ما يقدمه من خدمات بنكية لعملائه ويرتقي بهذه الخدمات الى مستوى حالات هؤلاء العملاء وتفضيلاتهم.
- إن المصرف الحديث يجب ان يتعامل مع السوق البنكية باعتبارها نقطة الانطلاق في أية جهود لتخطيط العمليات التسويقية. لذا فان الإدارة يجب ان تعمل على تحقيق المطابقة بين ما تقدمه من خدمات بنكية وبين الحاجات التي تتوفر لدى العملاء المستهدفين في السوق المصرفية.

المبحث الثالث - المفهوم الحديث للتسويق البنكي

أعتبر التسويق مند زمن كمنشأ لا يطبق إلا من طرف المؤسسات المنتجة للسلع الواسعة الاستهلاك، ولكن مند السبعينات توسع هذا المفهوم وأصبح يمس عدة قطاعات مختلفة، من بينها قطاع الخدمات، حيث وجدت البنوك والمؤسسات المالية مجبرت على تطبيق التسويق البنكي، للصدور في وجه مختلف التحديات التي تواجهها في ظل الاقتصاديات المعاصرة.

المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق البنكي

أولاً - مفهوم التسويق البنكي :

للتسويق البنكي مجموعة من التعاريف، وذلك حسب خبرة أصحابها في الميدان المالي والبنكي من أهمها:

1. عرف محسن أحمد الخضيرى التسويق البنكي على انه " النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك ، ايا كان موقعهم، ايا كان العمل الذي يقومون به ، اعتبارا من رئيس مجلس الادارة حتى اصغر عامل فيه".¹
 2. كما يعرف التسويق البنكي على انه " ذلك النشاط الديناميكي الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة البنكية ، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك الى العميل سواء قرضا أو اقتراضا أو إيداعا أو خدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على اشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضا البنك و استمرار تعامله معه ".²
 3. كما انه يعرف على انه " ذلك النشاط الرئيسي او الوظيفة الفعالة التي على ضوءها تحدد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين لكسب زبائن جدد عن طريق اسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرقبين (المتوقعين)".³
 4. ويعرف التسويق البنكي كذلك على انه " النشاط الذي ينطوي على تحديد اكثر الاسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء فهو يتعلق بوضع اهداف البنك واعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف ، وادارة الخدمات البنكية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما يتضمن عملية التكيف التي تتطلبها التغيير البيئي ".⁴
- ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن القول ان التسويق البنكي " هو مجموعة الأنشطة المتخصصة والفعالة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد وإمكانيات البنك ضمن سياسات محددة لتحقيق أعلى مستويات من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل فرصا سوقية سانحة ، يجب على البنك استغلالها "

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي (القاهرة : إينراك للنشر والتوزيع، 1999) ص16

² نفس المرجع السابق، ص16.

³ لخضر عزي ، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005) ص190.

⁴ ناجي معلا ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص18.

ثانيا- تطور التسويق البنكي

ظهر التسويق البنكي في الفترة بين (1966 و1967) ولم يعرف تطورا حقيقيا الا في الفترة (1973-1974) وقد تعدى التسويق البنكي مع التطور الزمني مجرد سوق الافراد (الأفكار) إلى إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات الخاصة بالقرض والتوزيع بشكل مكثف من مبدأ أساسي " استقبال زبائنك ولا تنتظر قدومهم"¹ ويرى كوتلر بان التسويق البنكي مر في تطوره بعدة مراحل أهمها:²

1. مرحلة الاعلان والترويج:

كانت النظرة إلى التسويق البنكي على أنه: الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية والنشر، حتى إن بعض المؤسسات المالية بدأت في تبني بعض الأدوات التسويقية التي تستخدمها بعض شركات الإنتاجية (شركات إنتاج الصابون) حيث قامت بإعداد ميزانيات للإعلان عن وتنوع المبيعات لجذب بعض العملاء ، كما ان بعض المنافسين لهذه المؤسسات بدأت في تكليف (مقابل اجر) بعض وكالات الإعلان وللقيام بأنشطة الإعلان والترويج.

2. مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء :

في هذه المرحلة تحولت النظرة إلى التسويق من مجرد الإعلان والترويج والدعاية إلى تبني مفهوم أكثر اتساعا، حيث أصبحت النظرة إلى التسويق تستهدف معرفة السبيل إلى إدخال السرور على العملاء عند تعاملهم مع البنك ، وكذلك إضفاء جو من الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين بهدف جلب العملاء والمحافظة عليهم أي ضمان استمرارية تعاملهم مع البنك .

3. مرحلة التجديد والابتكار:

في هذه المرحلة أصبحت النظرة إلى التسويق على اعتبار انه "ابتكار" حيث اضطرت البنوك إلى البحث عن أساليب وقواعد جديدة وأنواع حديثة من الخدمات البنكية التي تواجه التغير والتنوع والتعدد في الاحتياجات المالية للعملاء ومن ثم لم يعد اهتمام البنك فقط مجرد المحافظة على العملاء أو العمل بل أيضا تنوع الخدمات، فظهرت بطاقة الائتمان، والبنك الشخصي أو الآلي... الخ*.

4. مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق:

في هذه المرحلة بدأت البنوك تتسابق في أساليب وأسس أخرى جديدة (بجانب الإعلان والابتسام في وجه العملاء، والابتكار الذي يقوم به جميع البنوك) التي تحقق درجة عالية من التميز، لقد أدركت جميع البنوك انه لا يوجد بنك واحد يمكن اعتباره أفضل بنك لكل العملاء أو يمكن أن يقدم الخدمات البنكية بجميع أنواعها ومن ثم فعلى البنك المعين أن يختار ويبحث عن القروض ويقوم بتقديمها جيدا لكي يصبح له مركزا متميزا في السوق. " أن يأخذ وصفة في السوق " وهذا التوجه أو التصور والاهتمام جعل التسويق البنكي لم يعد اهتمامه مجرد تكوين صورة ذهنية جيدة لدى العملاء بل ذهب الاهتمام إلى أبعد من هذا ألا وهو زرع أو حفر شعار معين للبنك في أذهان العملاء

¹ لخضر عزي ، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري : مرجع سبق ذكره ، ص01.

² عبد السلام أبو قحف ، التسويق: وجهة نظر معاصرة (الإسكندرية : مكتبة الإشعاع، غ.م.س.ن) ص ص17-18.

* مثلا بنك أمريكا يقدم الآن حوالي 350 نوعا من الخدمات البنكية لعملائه.

بحيث يكون من الصعب نسيانه (فمثلا استخدم بنك هاريس شيكاغو شعار الأسد) وهذا لا يحدث لمجرد اختيار الشعار بل يرتبط في الأصل بدرجة التميز العالية للبنك من نظائره من البنوك الأخرى .

5. مرحلة نظم التسويق :

التسويق هو تحليل السوق والتخطيط والرقابة، في هذه المرحلة بدأت البنوك في وضع تنظيم لتحليل السوق أو التخطيط والرقابة حيث أن الإعلان أو الابتسام أو الابتكار... الخ. كلها أساليب لم تعد كافية لضمان البقاء والاستمرار أو تحقيق التميز ومن ثم اتجهت البنوك الآن لوضع خطط للقروض (الإقراض)، وتحليل ودراسة الأسواق، وبناء نظم للجزاء والعقاب... الخ.

6. مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق :

تمثل هذه المرحلة احدث المراحل في تطور التسويق البنكي ، وقد بدأت هذه المرحلة في الظهور خلال السنوات الأخيرة، وذلك كنتيجة طبيعية لنمو ما يعرف بحركة حماية المستهلك والحركات الاجتماعية الأخرى، ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة اخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب اخذ مصلحة العميل الفرد أو المؤسسة ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهدافها من ناحية وأهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى. وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها:

- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات الى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة او نوعية الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد ممكن من الأفراد.
- تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم قرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة وتوجيههم الى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا عن تحقيق مصالح المجتمع.
- تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه، وذلك من خلال إعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا العملاء عما يقدمه البنك من خدمات

المطلب الثاني : خصائص، أهداف ووظائف التسويق البنكي

أولا- خصائص التسويق البنكي

تمثل خصائص التسويق البنكي فيما يلي:¹

1. تعتبر النقود المادة الأولية للبنوك، مع ما تتميز به من مواصفات.
2. تؤثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والبنكية، في تقييم عروضها وتحديد أسعارها.
3. تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع الموردين وهم مدخرون وزبائن
4. احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة خاصة بها
5. الدورة التوزيعية للخدمات البنكية تكون وحدوية أي من المدخر الى البنك ومنه إلى المستثمر.
6. الوكالات البنكية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية تكون بعيدة عن انشغالهم و تطلعاتهم.
7. المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القرارات المختلفة.
8. وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين الجهاز البنكي
9. أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع والتي تمثل في نقاط بيع الخدمة البنكية وهي وكالات وفروع البنك.
10. يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية.

ثانيا- أهداف التسويق البنكي :

إن التسويق البنكي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تضمن وبالتعاون مع الوظائف الأخرى في البنك استمرار تقديم الخدمات المصرفية إلى العميل في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، والتي تهدف إلى تحقيق احتياجات العميل وطموحاته وبذلك يحقق التسويق البنكي جملة من الأهداف نوجزها في الآتي:²

1. رفع الوعي والثقافة المصرفيين خصوصا لدى موظفي البنك مع تحسين مستوى الخدمات المصرفية وتطوير أساليب أدائها وتقديمها على أكمل وجه للعملاء وبالتالي تحسين سمعة البنك وبناء صورة إيجابية عنه.
2. المساهمة في عملية التجديد و التطوير البنكي و المالي من خلال:
 - تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.
 - ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات العملاء.
3. تحقيق الأهداف المالية للبنك والمتمثلة في السيولة والربحية والأمان.
4. دراسة السوق للتعرف على رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، قصد تصميم وتقديم الخدمات البنكية لهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة من جانب، وبما يحقق هدف البنوك بتنمية وتطوير خدماتها وزيادة دخلها من جانب آخر.

¹ ربحي كريمة، **تسويق الخدمات المصرفية**، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004) ص ص 367-368 .

² www.univ-tiaret.dz/bibliotheque...8DD3~1.DOC consulté le 30-04-2012.

5. خلق أسواق مصرفية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها العملاء.
6. المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.
7. الإطلاع المستمر والدائم على البنوك المنافسة ومعرفة نسبة تمركزها في السوق .
8. تكييف البنوك وجعلها مرنة في الاستجابة لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات العملاء .
9. يعتبر التسويق البنكي أداة تحليلية رئيسية في إدراك النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة ومتابعة العمل المصرفي .
10. يلعب التسويق المصرفي دورا مزدوجا من خلال قيامه بجذب الودائع والمدخرات (كمادة أولية) من جهة، وتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات من جهة أخرى. كما أنه يعتبر من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية وذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها الأنشطة الأخرى في المؤسسة المالية، والتي يتم على أساسها رسم الخطط واتخاذ القرارات، خاصة في الآونة الأخيرة في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في مجال التطورات التكنولوجية والانفتاح الاقتصادي والعمولة.

ثالثا- وظائف التسويق البنكي

من أهم ركائز ووظائف التسويق المصرفي الحديث والتي يجب التركيز عليها:¹

1. المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد.
2. تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .
3. ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة .
4. تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى ، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام ، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.
5. كما يتسع المفهوم الحديث للتسويق البنكي ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين.

¹ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني:المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004) صص 32-33.

6. تضطلع إدارة التسويق المصرفي بمسئولية اختيار مواقع فروع البنك والتي تخضع لمجموعة من العوامل والاعتبارات التسويقية، من أهمها قدرة الفرع على خدمة عملاء البنك الحاليين والمرتقبين ومنافسة فروع البنوك الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية.
7. كذلك يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهام التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي ودرء مخاطر الاختلال في هذا التوازن ومن أهمها دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم ، واختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات المصرفية عليها ، فضلا عن الترويج والاتصال والنشر والإعلان عن الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الإنترنت وماكينات الصرف الآلي.
8. مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.
9. تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.
10. تمثل شبكة فروع البنك أحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي تتوقف عليها كفاءة وفاعلية الأداء التسويقي، حيث أصبحت الفروع مطالبة بتوليد أنواع جديدة من الخدمات وتسويقها للعملاء ، مع التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.¹

رابعا- تطبيق التسويق على مستوى البنوك

1. مبررات الحاجة إلى تطبيق التسويق بالبنوك:

- تستمد البنوك حاجتها في تطبيق مفهوم التسويق إلى مجموعة من الاعتبارات أهمها:²
- أن عرض الخدمات المصرفية يعتبر عرضا مرنا، أي أنه يمكن زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية الحالية أو استحداث خدمات جديدة من خلال فروع البنك القائمة بناء على رغبات العملاء.
 - أن سوق الخدمات المصرفية يمكن وصفه بأنه سوق مشتري، وهو السوق الذي يتميز بزيادة العرض عن الطلب وسيطرة العميل على المتغيرات المتحركة في هذا السوق، ومن ثم توجد حرية نسبية لدى العميل في المفاضلة بين البنوك وبين الخدمات المصرفية المعروضة، وبالتالي أصبح من الضروري على البنك البحث عن أكثر الخدمات قبولا لدى العملاء ومحاولة إقناعهم بالتعامل فيها وهو ما يقوم به التسويق المصرفي
 - التغيرات المستمرة في بيئة البنك، فاليئة التي يتنافس في ظلها البنك تتسم بدوام التغيير، والحقيقة فإن العميل المصرفي تتغير حاجاته من فترة لأخرى، و نتيجة لذلك فإن حاجته للنقود والائتمان تتغير أيضا، بالإضافة إلى

¹ اتحاد المصارف العربية " المصارف العربية والعودة إلى المستقبل " ، 2002.

² زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث(ورقلة : جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد02، 2003) ص10 .

- بروز احتياجات جديدة بمرور الوقت نتيجة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، لذلك فإنه من غير المحتمل أن يكتب لأي تغيير جوهري النجاح الكامل ما لم تقتنع إدارة البنك بفلسفة التسويق.
- إن التسويق المصرفي يساعد في ترشيد قرارات الإدارة، إذ أنه يؤدي إلى تحقيق معرفة أفضل بقطاعات السوق والتعرف على طبيعته وأبعاده واحتياجات المتعاملين فيه، وهو ما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بتنمية وتطوير سوق الخدمات المصرفية.
 - إن البنوك التي تستخدم التسويق تكون أكثر استعدادا لمواجهة منافسة البنوك الأخرى أو المؤسسات المالية التي تقوم بتقديم منتجات وخدمات مصرفية مشابهة والتي تنتهج استراتيجيات تنافسية متباينة سعيا لاحتكار السوق .
 - إن قيام البنوك التجارية بتقديم خدمات فنية متخصصة- خدمات استشارية-، حيث تحتاج هذه الخدمات إلى علاقات مستمرة لمدة طويلة وإلى توافر قدر كبير من الثقة المتبادلة بين البنك والعملاء، لذلك فإن الجهود التسويقية هي وحدها الكفيلة بتحقيق استمرار العميل في التعامل مع البنك لأطول فترة والعمل المستمر على تحسين صورة البنك في السوق المصرفية.
 - إن الخدمات المصرفية تنفرد ببعض الخصائص منها حساسيتها للمتغيرات البيئية، بالإضافة إلى عدم الملموسية وعدم القابلية للخبز والنمطية...، حيث تعكس هذه الخصائص أهمية الحاجة إلى تبني أسلوب معين للتقديم والعرض وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية مكثفة ومتميزة.
 - إن قيام البنوك بتطبيق مبادئ التسويق المصرفي يعني حماية نفسها من حدة المنافسة الناتجة عن الظروف البيئية الجديدة بفعل العولمة المالية.

2. أهمية وجود إدارة تسويقية على مستوى البنك:

- أصبح من المؤكد على أن وجود إدارة في البنك تحت اسم الإدارة التسويقية ضرورة ملحة تقع تحت مظلتها المهام التالية:¹
- القيام ببحوث السوق المصرفي وجمع المعلومات في هذا المجال .
 - تطوير وتنمية المنتجات والخدمات المصرفية.
 - الاتصالات التسويقية بما تشمله من دعاية وإعلان.
 - وضع خطط لمبيعات فروع البنك مع مراعاة البيئة المصرفية للبنك.
 - التدريب المستمر لموظفي البنك وخاصة هؤلاء الذين لهم اتصال مباشر مع العملاء.
 - التنسيق مع الإدارات الأخرى بالبنك لرفع فعالية وكفاءة الأداء .
- إن وجود إدارة تسويقية في البنوك أصبحت ضرورة ملحة تعززها الأسباب الآتية:²

¹ أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك (القاهرة: الدار العربية للعلوم، 2000) ص13.
² زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2004/2005) ص16.

- تطور الصناعة المصرفية خاصة بعد التطورات التكنولوجية الهائلة وثورة الاتصالات والمعلومات.
- اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي .
- تطور أنظمة العمل المصرفي وشبكات الاتصال.
- التحول إلى مفهوم الإدارة بالعملاء ، بمعنى البحث المستمر عن إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات .
- خفض التكاليف وترشيد الإنفاق في البنوك مع تقديم الخدمات بأسعار مناسبة.

3. مستلزمات تطبيق المفهوم التسويقي في البنوك:

- يستلزم تطبيق المفهوم التسويقي في مجال العمل المصرفي توافر مجموعة من الاعتبارات أهمها:¹
- درجة انتشار الوعي المصرفي لدى عملاء البنك، حيث كلما زاد الوعي المصرفي كلما ازداد التعامل مع البنوك وازدادت ربحية هذه الأخيرة، وقلت احتمالات تعرض المصرف لمخاطر كبيرة.
- درجة التقدم الاقتصادي للدولة، فكلما كانت الدولة متقدمة كلما أمكن للبنك تحقيق أهدافه، واستطاعت إدارة التسويق ممارسة نشاطها بكفاءة وفعالية، حيث تتوفر مجالات التوظيف المختلفة أمام البنك، وفي الوقت نفسه تساعد زيادة الدخل الأفراد على زيادة مدخراتهم بالبنوك وتركها لمدة طويلة، مما يسهل للبنك تخطيط نشاطه.
- مدى اقتناع الإدارة الرئيسية للبنك بأهمية وظيفة التسويق في البنك واستعدادها لتقبل الآراء و نتائج الدراسات والبحوث التسويقية التي تقوم بها هذه الإدارة، وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة للقيام بالنشاط التسويقي.
- مدى توافر الكوادر والكفاءات البشرية المناسبة والأنشطة المختلفة التي تتطلبها وظيفة التسويق في البنك.

4. المزيج التسويقي المصرفي

من أجل استنتاج طبيعة القدرات الواجب توفرها في البنك فإن هذا الأخير يعتمد على عدة متغيرات ، يمكن أن توصله إلى تحقيق الأهداف المسطرة و من بين هذه المتغيرات ، المزيج التسويقي² ، إلا أن المزيج التسويقي التقليدي الذي يعرف ب: 4p's والمكون من: المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج. قد تعرض لانتقادات شديدة من قبل الباحثين في مجال الخدمات، حيث يجمع هؤلاء على أن المزيج التسويقي بصيغته التقليدية التي ذكرناها سابقاً* ، لا يصلح لقطاع الخدمات.

ولذلك برزت عدة أصوات تنادي بضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات، وحسب هؤلاء فإن عملية التكييف ضرورية لعدة أسباب، في مقدمتها:³

- أن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية، بدليل أن Borden عندما طور فكرة المزيج التسويقي لأول مرة في ستينيات القرن الماضي تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة ولم يتحدث مطلقاً عن

¹ محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات(القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999) ص ص 68-69.

² C.Ameri Molzer, Cours de marketing (PARIS :Edition de vecchi s.a , 2005) P40.

* أنظر ص ص 164-166 من الدراسة.

³ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007) ص ص 90-91.

عن الخدمات، كما أنه ذكر أن هذا المزيج يصلح فقط للمؤسسات الربحية، بينما نجد أن هناك العديد من المؤسسات في قطاع الخدمات لا تهدف لتحقيق الربح.

- أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمة يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي تواجه مديري المؤسسات الصناعية.

- أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تصلح تماماً في تسويق الخدمات، ويوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليتلائم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات، ومثال ذلك عدم أخذ الأفراد الذين يقدمون الخدمة بعين الاعتبار في المزيج التقليدي.

وعليه تم اقتراح إطاراً معدلاً للمزيج التسويقي الذي جاء به كل من **Mc Carthy** و **Borden** في الستينيات، ليتضمن المزيج التسويقي بالإضافة للعناصر الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) ثلاثة عناصر مستحدثة وهي:

- **الناس**: يعد العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق نجاح أي مؤسسة¹، ويقصد بالناس أو المشاركون كافة الأفراد الذين يساهمون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين من خلال تقديم الخدمات التي يرغبونها²، ورغم أن **Borden** قد ضمن في نموذجها التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس تحت تسمية البيع الشخصي، إلا أنه أغفل أن الناس أو الأفراد الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغيلياً في البنوك يشكلون جزءاً مهماً من الخدمة البنكية، بل هم يساهمون أيضاً في إنتاج هذه الخدمة، مثلهم مثل مندوبي البيع **Sales Staff**. ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من البنوك، أن الموظفين التشغيليين **Operational Staff** يقومون بأدوار مزدوجة. فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة لدورهم في بيع الخدمة.³

- **الدليل المادي**: لا يوجد إلا القليل جداً من الخدمات البنكية يلعب الدليل المادي دوراً في عملية التبادل في السوق. وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفر سوف تؤثر في أحكام العملاء حول البنك المعني ويتضمن الدليل المادي عنصر مثل البيئة المادية (الاثاث، اللون الديكور، الضوضاء)، والمعدات التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلاً الصراف الآلي و آلات عد وتدقيق النقد)، وأشياء ملموسة أخرى (مثل أرقام حسابات العملاء أو بطاقات الائتمن التي تمنحها البنوك لهم).⁴

- **عملية تقديم الخدمة**: إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة البنكية تعد حاسمة بالنسبة للبنك، فعملية تقديم الخدمة البنكية تضم أشياء غاية في الأهمية مثل السياسات و الإجراءات المتبعة من قبل البنك لضمان تقديم الخدمة الى العملاء كما تشمل هذه العملية على نشاطات و بروتوكولات أخرى، مثل المكثنة، وتدقيق

¹ عماد الدين أحمد المصباح رأس المال البشري في سورية: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ندوة الاقتصاد السوري - رؤية شبابية بمناسبة مرور أربعين عاماً على تأسيس جمعية العلوم الاقتصادية السورية (سوريا: جمعية العلوم الاقتصادية، 2005) ص 4 .

² ثامر البكري، إدارة التسويق (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط4، 2011) ص264.

³ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001) ص98.

⁴ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص97.

النشاطات، و حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للعاملين في البنك، وكيفية توجيه العملاء، وحفزهم على المشاركة في عملية الحصول على الخدمة البنكية.¹

المطلب الثالث : البيئة التسويقية للبنوك

أولاً - مفهوم البيئة التسويقية ومداخل التعامل معها

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ به في البحث عن الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الأخطاء الموجودة في البيئة ، وتتكون البيئة التسويقية من كافة العوامل والقوى التي تؤثر في قدرة البنك على التعامل مع الأسواق المستهدفة والذي يؤثر فيها بدوره . حيث تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم من طرف البنك والمسؤولين لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك للوصول إلى الأهداف التي يريد تحقيقها .

ونعرف البيئة التسويقية بأنها "كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاوئ فيه البنك أعماله ، ويؤثر في إدارة التسويق فيه على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع الزبائن فإذا كانت البيئة التسويقية مشجعة وإمكانيات العمل فيها متاحة ومتوفرة فان ذلك يساعد البنك على أداء عملياته ويدعم من فرص نموه وتطوره وعليه فان العلاقات بين البنك وبيئته التسويقية هي علاقة تبادلية ، يلعب فيها البنك والبيئة دورا في التأثير (البنك نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة به ويتأثر بها) .

ويعتمد رجل التسويق على مدخلين للتعامل مع البيئة وهما:²

1. التفاعل التسويقي Reactive Marketing حيث يقتنع التسويقي بوجهة النظر القائلة بأن العوامل البيئية

لا سيطرة له عليها، وما عليه سوى الاستجابة لتلك القوى ليقوم على ضوء ذلك بتعديل خططه وبرامجه تبعاً للمستجدات الجديدة، أي أن نمط فلسفة التسويقي هنا هو انتظار ما يحدث في البيئة ليتصرف تبعاً لذلك.

2. الاستباق التسويقي Proactive Marketing نمط الفلسفة التسويقية هنا قائم على استباق التغيرات

البيئية، بل أن التسويقي يساهم في إحداث التغيرات البيئية التي تلائم خططه.

إن اختيار أي النمطين في التعامل مع البيئة يعتمد بشكل أساسي على أهداف البنك وقيمه الأخلاقية، المعوقات القانونية وظروف أخرى، فقد يختار النمط التفاعلي في ظل ظروف معينة، ويختار النمط الاستباقي في ظل ظروف أخرى.

¹ أحمد محمود أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص100.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003) ص54.

ثانيا - أقسام البيئة التسويقية :

تنقسم البيئة التسويقية الى قسمين: بيئة تسويقية داخلية، بيئة تسويقية خارجية

1. البيئة الداخلية:¹

وتشمل كافة موارد وإمكانات المؤسسة غير التسويقية المادية والبشرية والمالية و الفنية ،وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمؤسسة أو مواطن ضعف فيها، إن الوظيفة الرئيسية لإدارة التسويق في البنك هي العمل على توفير خدمات بنكية تستطيع بواسطتها تلبية حاجات ورغبات جمهور مستهدف من الزبائن وتأخذ إدارة التسويق في اعتبارها عند وضعها للخطة والبرامج للأنشطة الأخرى التي تتم داخل البنك كالنشاط المالي والنشاط المتعلق بالبحوث والتطوير والشراء وهذه الأنشطة متداخلة في أدائها. فتقوم إدارة التسويق باتخاذ القرارات ضمن إطار الخطة والبرامج التي تكون قد وضعتها الإدارة العليا كما إن ما تضعه إدارة التسويق من خطط يجب أن تتم الموافقة عليها من قبل الإدارة العليا قبل تنفيذها كما أن القرارات التسويقية لها أبعاد مالية توجب الاتصال والتنسيق مع الإدارة المالية. إذن أداء كل إدارة في البنك بما فيها إدارة التسويق لا يتم بمعزل عن الإدارات الأخرى

2. البيئة الخارجية:

تتعرض المؤسسات جميعها وإن بدرجات متفاوتة إلى تأثير متغيرات البيئة الخارجية باتجاهاتها المختلفة والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

- **البيئة الخاصة:** وتتكون البيئة الخاصة من : الموردون ، العملاء ، المنافسون ،الجمهور.
- **الموردون:** هم الأفراد والمؤسسات التي تقوم بتزويد البنك بما يحتاج اليه من مواد ومستلزمات لتأدية الخدمات، ان عمليات التطوير وما ينجم عنها من ابتكارات جديدة، ينعكس على أداء إدارة التسويق فلا بد لمدير التسويق من ان يراقب عن كثب التغيرات التي يمكنها ان تحدث على ما يحتاجه من موارد ومستلزمات واتجاهات الاسعار.²
- **العملاء:** العميل البنكي هو إنسان قبل أن يكون شيء آخر حتى ولو كان هذا العميل " شركة من الشركات او منظمة من المنظمات "، فمتخذ القرار فيها هو إنسان تتفاعل معه وحوله العديد من العوامل التي تحركه وتجعله يسلك سلوك معين . اذ يعمل البنك بواسطة ودائع عملائه سواء كانوا أفراد ومؤسسات، فيستعمل جزء منها في منح القروض، فعلى البنك ان يقوم بتكوين العملاء لأنهم يمنحونه الموارد اللازمة للقيام بنشاطه وكذا الحق في استعمال هذه الموارد.
- **الجمهور:** جمهور البنك هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مصلحة حقيقية او محتملة في قدرة البنك على تحقيق أهدافه ونذكر بعض المجموعات التي تكون هذا الجمهور:³
- **الجمهور المالي:** يتكون الجمهور المالي من كافة المؤسسات المالية والائتمانية.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق (القاهرة: مكتبات الأهرام، 1998) ص ص 160-175.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص59.

³ عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك(الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004) ص 12.

- **الجمهور الحكومي** : يتكون الجمهور الحكومي من كافة المؤسسات والهيئات الحكومية التي ترتبط بالنشاط البنكي
 - **وسائل الاتصال الجماهيرية**: تلك الوسائل التي تنتقل من خلالها الأخبار والمعلومات إلى الرأي العام وتتضمن التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات.
 - **الهيئات الجماهيرية الضاغطة**: هي الهيئات الأهلية المكونة من أفراد المجتمع الناشطين في الدفاع عن حقوق الجمهور وحمايته من تصرفات بعض المؤسسات الاقتصادية والتي نذكر منها: منظمات حماية المستهلك ، مؤسسات حماية البيئة .
 - **الجمهور المحلي البنكي** : يتكون الجمهور المحلي البنكي من الأفراد والجماعات الذين يكونون الحي أو المنطقة التي يزاول فيها البنك أعماله، فلا بد أن تكون للبنك علاقة وثيقة مع هذا الجمهور من خلال مساهمته في تنمية وتطوير المشاريع .
 - **الجمهور العام**: لابد للبنك الحديث أن يولي الرأي العام و اتجاهاته إزاء ما ينتجه من الخدمات البنكية الاهتمام الكافي ، فالصورة التي يحملها أفراد الجمهور عن البنك في أذهانهم تعتبر احد محددات التعامل مع البنوك.
 - **البيئة العامة** : تتكون البيئة العامة للبنك من كافة القوى التي تمثل المجتمع الأوسع، الذي يزاول فيه البنك أعماله، والذي يؤثر على بيئته الجزئية وبهذا على البنك ان يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاته حتى يستطيع ان يرد على ما يفرزه تفاعل هذه العوامل من آثار على البنك والبيئة التسويقية العامة تتكون من :
 - **المتغيرات الاجتماعية والثقافية**¹: تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة من الأفراد وقيمتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، ويعني ذلك معرفة الناس... من هم؟ وأين يتواجدون؟ وكيف يعيشون حياتهم، والتي تتضمن انتماءات المستهلكين وفلسفتهم؟ وماذا يفكرون؟ وماهي عاداتهم وتقاليدهم لغتهم؟،...، وماهي القيم التي يعيشون بها؟
 - **المتغيرات السياسية والتشريعية**
- تعمل كل مؤسسة مالية وبنكية ويتحدد دورها وأهدافها ضمن الإطار القانوني والسياسي والاقتصادي للدولة، أي أن لهدف المشروع للمؤسسة الذي التزمت به أمام القانون يعتبر موجهها أساسيا لنشاطها. حيث تحاط مجالات الأعمال بالعديد من النظم والتشريعات التي تنظم أعمالها فيما يتعلق بحدود المنافسة، وخصائص السلع والخدمات المؤداة والطريقة التي تطرح بها في الأسواق، وتسعى التشريعات التي تسنها الدول إلى ضمان أن يكون سلوك المؤسسات سليما، بما يحقق مصلحة ورضا الزبون وعدم إلحاق الضرر به بأي شكل من الأشكال.²
- وقد ظهر نتيجة لذلك مجموعة من التشريعات التي أطلق عليها تشريعات المستهلكين وذلك بغرض حماية المستهلكين من الغش التجاري أو انحراف بعض المنتجين وذلك في شكل وجود مصالح و هيئات حكومية وغير

¹ نوري منير، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص67.
² أسعد حماد أبو رمان، إدارة الضيافة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001) ص108.

حكومية تسعى لحماية المنتجين المنافسين من بعضهم البعض، وتضع القواعد الخاصة بحماية المستهلك وتشرف على تنفيذها.¹

- **متغيرات البيئة الاقتصادية :** النظام الاقتصادي هو الطريقة التي يتبعها المجتمع لتقسيم الموارد النادرة على أفراد المجتمع وفق رغبات كل منهم، ويستخدم مدير التسويق دراساته للبيئة الاقتصادية في التنبؤ بحجم ونوعية المبيعات المستقبلية، ومن أهم العوامل الاقتصادية واجبة الدراسة من جانب رجال التسويق على المستوى القومي، تحليل الدخل القومي، مستويات الدخل، مستويات الائتمان وأسعاره، السياسة النقدية والضريبة في المجتمع، فضلا عن والتضخم، مستويات الأسعار، ومستويات الائتمان وأسعاره، السياسة النقدية والضريبة في المجتمع، فضلا عن متابعة الأحداث الاقتصادية اليومية وتقييمها من وجهة نظر نشاط الأعمال الذي تمارسه المؤسسة.²
- **متغيرات البيئة الطبيعية :** العلاقة بين المؤسسة، والبيئة الجغرافية (الطبيعية) بمختلف عواملها وعناصرها المختلفة هي علاقة مباشرة بنوعية الإنتاج والخدمات التي تقدمها المؤسسة بشكل مباشر وغير مباشر فالإدارة في أي مؤسسة أيا كان نوعها تتأثر بالبيئة الطبيعية، فالأفراد الذين يعيشون في إقليم حضري يختلفون عن الأفراد الذين يعيشون في إقليم صحراوي، كما تؤثر المؤسسات بدورها على البيئة، حيث أصبحت قضية التأثير على البيئة موضوعا مثيرا للجدل، خاصة فيما يتعلق بالتلوث، المحافظة على البيئة، الرفق بالحيوان،... الخ، لذلك فإنه من الضروري على مسؤولي المؤسسات الإدراك للأوضاع البيئية الطبيعية المحيطة بالمؤسسة، من أجل اتخاذ قرارات رشيدة تتناسب مع هذه البيئة.³
- **المتغيرات التكنولوجية :** تتمثل في التقدم التكنولوجي في مجال الحاسوب واستخدامه في صنع القرارات ونظم المعلومات، حيث يمثل فرصة تسويقية حقيقية لبعض المؤسسات، في حين تمثل مخاطر شديدة على مؤسسات أخرى، وقد حققت الكثير من البنوك أرباحا ضخمة جراء تطبيق أفكار تكنولوجية جديدة، وقد تعددت صور التكنولوجيا التي دعمت الأنشطة التسويقية وفي مقدمتها بطاقة الائتمان وإمكانية الشراء عبر القارات والبيع عبر الانترنت.⁴

والجدول التالي يبين أمثلة عن مختلف العوامل التي تتألف منها البيئة الكلية.

¹ محمد عواد الزياد، فاطمة النصيرات، تحليل أثر العوامل الخارجية في أداء الأنشطة التسويقية لتجارة التجزئة في الأردن، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين: التحديات، الفرص، الآفاق، الجزء الثاني (عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009) بتصرف، ص 359.

² نوري منير، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003) ص 286-287.

⁴ علي شريف، الإدارة المعاصرة (الإسكندرية: دار الجامعة، 2003) ص 101.

العوامل التي تتألف منها البيئة الخارجية الكلية جدول رقم: (14)

العوامل الطبيعية	العوامل الثقافية والاجتماعية	العوامل التكنولوجية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل الاقتصادية	العوامل الديموغرافية
الموقع .	القيم الثقافية	معدل التقدم	النظام السياسي	النظام	عدد السكان
المساحة .	الجوهرية	التكنولوجي	القوى السياسية	الاقتصادي	التوزيع الجغرافي
المناخ .	القيم الثقافية	فرص الابتكار	الاستقرار السياسي	الحالة	للسكان
التضاريس.	الثانوية	ميزانيات	والأمان الداخلي	الاقتصادية	معدل زيادة
توافر الخامات .	العادات	البحوث	السلام الدولي	معدل التضخم	المواليد
الشواطئ.	والثقالييد.	والتطوير	التأييد الدولي	الدخل القومي	معدل الهجرة
البحيرات .	الاتجاهات	معدل التحسين	للمنشاط	توزيع الدخل	التركيب العمري
الانهار .	والمعتقدات.	والتعديل	القوانين واللوائح	القومي	للسكان
الشلالات	السلوكيات.	طرق التصنيع	المنظمة للاعمال	الدخل الفردي	التركيب النوعي
التلوث	الأخلاقيات.	اكتشاف مواد جديدة	عدد الأجهزة	سر الفائدة	للسكان
		اكتشاف	الحكومية المنفذة	العمالة	التركيب
		استخدامات	للقوانين	اجمالي الناتج	التعليمي
		جديدة للموارد	المناخ السياسي	القومي	للسكان
		الصناعات		الانفاق العام	التركيب المهني
		المغذية		انماط المديونية	للسكان

المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004) ص 14.

خلاصة الفصل الثالث

مما لا ريب فيه أن جميع القطاعات الاقتصادية في الوقت الراهن، وبصفة أساسية تعتمد على الخدمات المالية والبنكية، والحقيقة أن الخدمات البنكية المتنوعة والتي ينتجها النظام المالي والبنكي هي التي جعلت من الممكن تطوير الاقتصاديات الحديثة، وقد أصبحت البنوك في الوقت الحالي مضطرة لمواجهة التحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف إلى وضع حد للقيود الجمركية والحد من دعم الدولة لمختلف المؤسسات المالية وغير المالية، في المقابل يمثل التسويق أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات الحديثة، ما يجعل البنوك مجبرة على الاهتمام بالتسويق داخلها " التسويق البنكي " حيث تلعب تقنيات التسويق الحديث دورا بارزا ورياديا في إعداد استراتيجيات تساعد البنك على التكيف مع التغيرات الناتجة عن محيط تنافسي مفتوح وإنتاج خدمات بنكية متميزة. وبالتالي يمثل التسويق البنكي أداة فعالة تسهم في تنمية مردودية البنك من خلال الارتكاز على سياسة تسعى إلى تقديم خدمات بنكية متكاملة تحظى برضا العملاء وولائهم.



الفصل الرابع

جودة الخدمة البنكية المدركة

من قبل العملاء كمدخل

لتطوير تنافسية البنوك

تمهيد:

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات البنكية والمالية، وفي ظل البيئة التنافسية الحادة الناتجة عن التغيرات والتحويلات المختلفة التي اجتاحت عالم المال والأعمال كان لزاما على البنوك والمؤسسات المالية العمل على إشباع احتياجات عملاء السوق البنكي بشكل يتفق وطبيعة هذه الحاجات. ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموما في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات البنكية، وكذلك كيفية اتخاذهم لقرارات الشراء والمفاضلة بين مختلف البنوك التي يتعاملون معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك. كل هذا يؤدي بالبنك إلى معرفة وتحديد مختلف العوامل المحددة والمؤثرة على توقعات عملاء البنك وبالتالي العمل على تحديد مستويات الجودة التي تناسب هذه التوقعات والعمل على تحسينها وتنميتها من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أهم السبل التي تسمح بتنمية وتطوير تنافسية البنوك من خلال تهيئة الظروف المناسبة بالبنك للعمل وفق ما يحقق رضا العملاء وولائهم للبنك، وبالتالي نجاح البنك في جني العديد من الثمار التي تسمح له بالصمود في وجه مختلف البنوك والمؤسسات المالية المنافسة له.

ومن أجل الإلمام بمختلف هذه الجوانب قسمت هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها.

المبحث الثاني: جودة خدمة العملاء.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.

المبحث الأول: قياس جودة الخدمات البنكية وأبعادها

تحتل قضية جودة الخدمات موقع الصدارة في اهتمامات المؤسسات الخدمية بشكل عام والبنوك والمؤسسات المالية بشكل خاص، باعتبارها سلاحا تنافسيا هاما لمواجهة المنافسة التي تزداد حدة يوما بعد يوم في ظل التغيرات التي تحدثنا في عالمنا اليوم، حيث تمثل المفتاح الذي يمكن البنك من تحقيق التفوق على البنوك المنافسة، خاصة من خلال تحقيق رضا وولاء العملاء.

المطلب الأول - مفهوم جودة الخدمات البنكية

أدى الاهتمام الكبير بجودة الخدمات البنكية من الباحثين في المجال الاقتصادي والمالي والمصرفي والتسويقي بالأخص إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفاهيم جودة الخدمات البنكية، ورغم وجود بعض الاختلافات في مفهوم جودة الخدمات إلا أن تتبع مختلف التعريفات التي قدمها الباحثون لجودة السلعة يلحظ تباين تلك التعريفات حتى بين الرواد الأوائل، وعلى العكس من ذلك فإنه يمكن القول بوجود شبه اتفاق بين العديد من الباحثين على وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة البنكية وتحقيق رغبات العملاء، أي أن متلقي الخدمة هو الذي يحكم على مدى جودته ومن أهم التعاريف التي قدمت لجودة الخدمة البنكية نذكر:

1. عرف عوض بدير الحداد جودة الخدمة البنكية بأنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة، أو أنها الفرق بين توقعات العملاء لهذه الخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها"¹
2. وحسب صلاح عبد الرحمن مصطفى فإن جودة الخدمة البنكية تتمثل في شقين اثنين "الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة البنكية وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة، أما الشق الثاني خارجي يركز فيه على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة البنكية المقدمة إليه وهنا يفاضل بين العلامات التجارية المختلفة التي من خلالها يحصل على خدماته"².
3. ويرى آخرون بأن جودة الخدمة البنكية تتمثل في " التزام الإدارة البنكية بإشباع حاجات ورغبات العميل البنكي"³.
4. ويمكن القول استنادا إلى الفلسفة اليابانية أن جودة الخدمة البنكية تتمثل في " التعرف على احتياجات العملاء وتقديم منتجات بنكية خالية من العيوب في نظر عملاء البنك"⁴.
5. كما تعرف كذلك استنادا إلى نفس الفلسفة المذكورة سابقا بأنها " درجة تطابق الخدمة المصرفية مع المواصفات المحددة من قبل الإدارة بما يتفق مع توجهات وأراء ورغبات عملاء البنك"⁵

¹ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) ص4.

² صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، عن الموقع الإلكتروني:

www.kantakji.com/fiqh/Files/.../12345678.doc consulté le 9-5-2012

³ مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1-4 نوفمبر 2009) ص5.

⁴ نفس المرجع السابق، بتصرف، ص5.

⁵ محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة (مصر: شركة بيمكو للخدمات التعليمية، 1996) بتصرف، ص74.

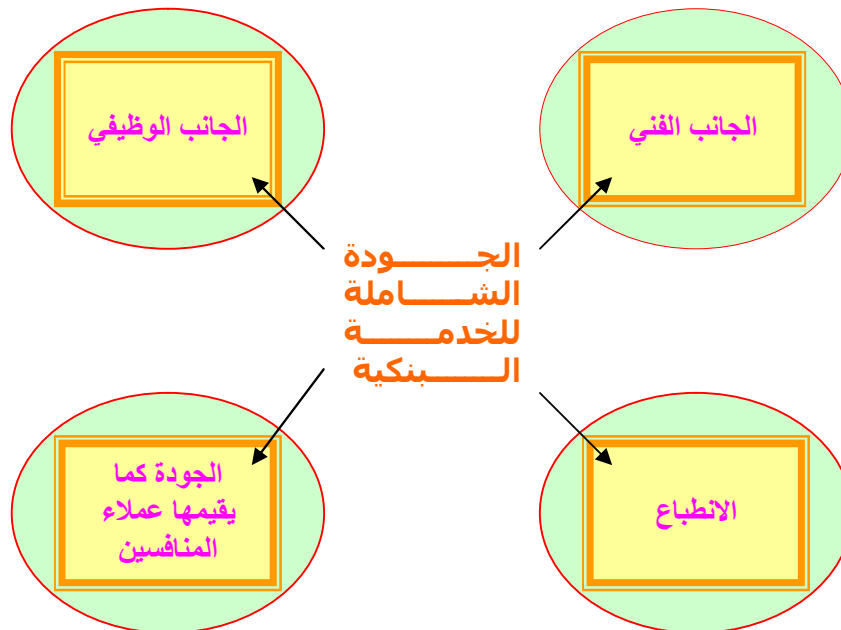
6. كما يمكن تعريفها على أنها "مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على كافة مستويات ووظائف البنك، بالاعتماد على تخطيط، تنظيم وتحليل أنشطة البنوك، ومشاركة ومساندة جميع العاملين في هذا البنك"¹

7. كما أن جودة الخدمة البنكية ينظر إليها من عدة زوايا يمكن التعرف إليها وفق الجوانب التي حددها جرونروس "C.Gronroos1990" في:²

- الجانب الفني للخدمة وهي جودة الخدمة المقدمة من جانب البنك في حد ذاتها.
- الجانب الوظيفي ويقصد به كيفية قيام البنك بتقديم الخدمة لعملائه.
- جانب الانطباع ويقصد به الصورة التي يتلقاها العملاء عن البنك وما يقدمه من خدمات.
- جانب العملاء الآخرين ويتمثل في تقييم عملاء البنوك المنافسة لجودة الخدمة المقدمة من قبل البنك.

الجودة الشاملة للخدمة البنكية

الشكل رقم (34)



المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص34

¹ ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات المؤسسة، بتصرف عن الموقع الإلكتروني:

www.univ-msila.dz/theses/index.php?option=com...task Consulté le 9-5-2012

² محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص33.

وعموما يمكن القول أن جودة الخدمة البنكية تتمثل "في تقديم مزيج متكامل من الخدمات البنكية، من خلال مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تمكن البنك من الاستجابة لتوقعات عملائه من جهة، والتفوق على منافسيه من وجهة نظر العملاء* من جهة أخرى، بشكل يسمح للبنك بالحفاظ على عملائه وتحقيق رضاهم وولائهم وكسب عملاء جدد".

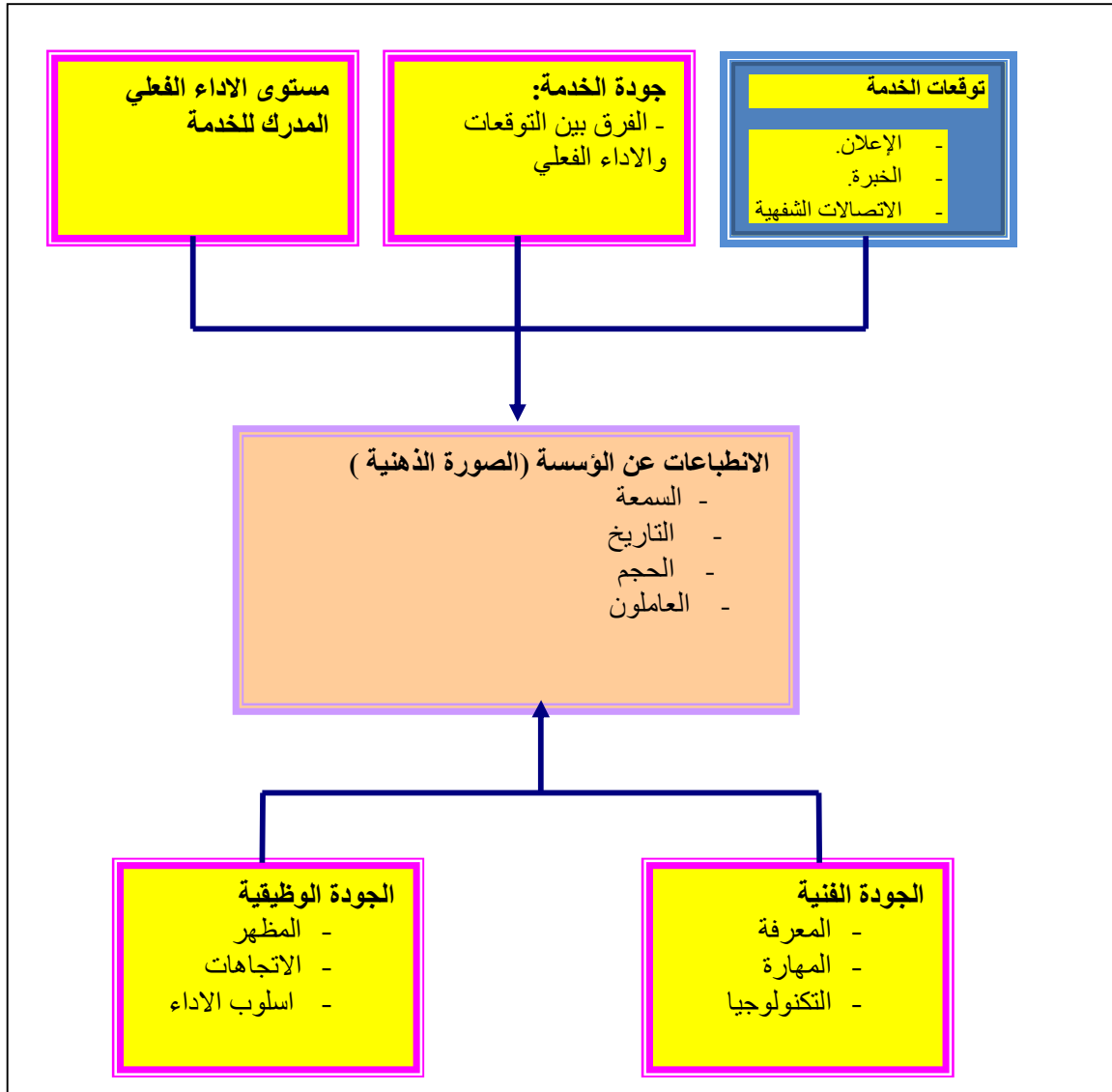
المطلب الثاني - أبعاد جودة الخدمة:

تعرضت بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد، على سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة هي:¹ النواحي المادية- والتسهيلات - والأفراد، بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة ، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوة العمل داخل البنك وبين العملاء، وفي تصنيف آخر لنفس الباحثين عن الجودة فقد تم التمييز بين جودة العمليات والتي يحكم عليها العملاء أثناء تقديم الخدمة، وبين المخرجات والتي يحكم عليها العملاء بعد الأداء الفعلي للخدمة، ومن ناحية أخرى يميز آخرون بين ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية، والتي يمكن التعبير عنها من خلال السؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة؟ أما الجانب الثالث والأخير من أبعاد الجودة فيطلق عليها الصورة الذهنية للمؤسسة (البنك) والذي يعكس انطباع العملاء عن البنك، والتي تتوقف بدورها على تقييم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة و الشكل رقم (34) يوضح هذه الأبعاد

* العملاء نقصد بهم عملاء البنك، إضافة لعملاء منافسيه.
¹ تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي(عمان : دار الحامد ، 2005) ص333.

أبعاد جودة الخدمة

الشكل رقم (35)



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1999) ص 343.

وقد قامت الدراسات المتلاحقة بتلخيص مختلف الأبعاد في خمسة أبعاد وأطلق عليها نموذج جودة الخدمة وتشمل:¹ النواحي المادية، الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق.

1. الاعتمادية:

تشير الاعتمادية إلى قدرة البنك على إنجاز أو أداء الخدمة البنكية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل يتطلع إلى البنك بأن يقدم له خدمة دقيقة، من حيث الوقت والسرية والانجاز، تماما مثلما وعده، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات. وقد يسأل العميل "هل لي أن أطمئن بأن أموالي المودعة سوف تكون بأيدي مصرف أمين، وأن يتم سحبها في الوقت المحدد؟"، وقد نجد عميلا آخر يسأل مدير المصرف "إنني أرغب بتحويل مبلغ من المال إلى مستفيد في الخارج بحيث يصل هذا المبلغ إلى المستفيد غدا مساء بالتأكيد. فهل أعول عليك في تحقيق

¹عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: البيان للطباعة والنشر، 1999) ص 346.

ذلك؟¹ وتعني الاعتمادية ثبات الأداء وإنجّل الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:²

- الوفاء بالوعود المقدمة لإنجاز الخدمات البنكية .
- تقديم الخدمة البنكية بشكل صحيح .
- تقديم الخدمة البنكية في الوقت المحدد لها .
- ثبات مستوى أداء الخدمة البنكية .
- دقة السجلات والمعاملات وعدم حدوث أخطاء ،وتقديم الخدمة البنكية بشكل سليم .
- توفر المعرفة البنكية لدى العاملين بالبنك لمساعدة العملاء والرد على تساؤلاتهم.
- تخصيص موظفي البنك الوقت الكافي لشرح الخدمات البنكية للعملاء .
- حصول العميل على الخدمات البنكية أو الرد على استفساره بالتليفون .
- صدق المعلومات التي يقدمها البنك للعملاء من خلال الموظفين أو الإعلان أو المطبوعات.
- توفير البنك لصراف آلي يقدم خدمات متعددة.
- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.

2. الاستجابة:

تشير الاستجابة حسب "Lovelock" إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل³، في حين يرى يرى "نجاح بولودان" أن تحديد بعد الاستجابة من خلال قدرة ورغبة البنك في المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد الصريح على استفساراتهم وإظهار الحماس اتجاه العميل، والسرعة في أداء الخدمة. ويمكن تقييمه من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما مدى استعداد ورغبة البنك في تقديم المساعدة للعميل أو حل مشاكله؟ هل مدير البنك قادر وراغب في لقاء عميل لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله الشخصي لتذليل هذه المشكلة؟⁴

أما أحمد سيد مصطفى فالاستجابة يمكن إدراكها من خلال العناصر التالية:⁵

- مدى الاهتمام بتلقي استفسارات وشكاوى عملاء البنك.
- مدى السرعة في معالجتها.
- مدى الالتزام والسرعة في الخدمة.
- الحساسية لحاجات وتوقعات عملاء البنك.

¹ أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص107

² هوارى معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات البنكية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 01-02 ديسمبر 2009) ص17.

³ C. Lovelock, **Service Marketing** (New York: prentice-Hall, 3rd^{ed}, 1996) p456

⁴ نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص8.

⁵ أحمد سيد مصطفى، **تحسين جودة الخدمات الحكومية**، ندوة تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة (دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 20-22 أوت 2002) ص 19-20.

- مدى مراعاة سلسلة الجودة بين العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين.

3. الثقة والتوكيد

ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادي والمالي وسرية المعاملات، حيث أطلق ثامر البكري عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة¹، ويشير "أكرم أحمد الطويل وآخرون"² إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم، وقدراتهم على استلهاهم الثقة والائتمان، وحسب "Shaikh"³ فإن الثقة أو الضمان في مجال الخدمة البنكية ناتج عن اعتماد العملاء بموظفي و كوادر البنك، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم، كما يرى آخرون بأن المقصود بهذا البعد هو توفر الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة. ومن معايير تقييم جودة الخدمة البنكية بموجب هذا البعد ما يلي:⁴

- منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيد .
- سمعة ومكانة البنك عالية (الصورة الذهنية).
- مدى وجود إرشادات واضحة ومحددة.
- مدى دقة أداء موظفي البنك.
- المعرفة وحسن معاملة المستخدمين وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق.
- البنك جدير بالثقة والاعتماد.

4. التقمص والاعتناق:

إن الزبون يرغب بان يشعر بأنه مفهوم على نحو جيد مهم من قبل البنك الذي يحصل على الخدمة منه، وذلك من خلال درجة العناية بالعميل ورعايته بشكل خاص، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية⁵، فالموظفون في البنوك الصغيرة غالباً يعرفون الزبائن بأسمائهم وبينون العلاقات التي تعكس المعرفة لمتطلبات وتفضيلات الزبون الشخصية، ولذلك عندما يتنافس البنك الصغير مع البنوك الكبيرة فإن القدرة على التفاعل العاطفي ربما تعطي المصرف الصغير ميزة واضحة، ويشتمل هذا البعد على المتغيرات التالية:⁶

- اهتمام موظفي البنك بالعملاء اهتماماً شخصياً.
- التعامل مع كل عميل بعناية فائقة، تجعله يشعر بأنه ذو قيمة كبيرة في نظر البنك.
- تفهم موظفي البنك لحاجات العملاء.
- ملائمة ساعات عمل البنك لتناسب جميع العملاء.
- حرص البنك على مصلحة العملاء.
- دراية كافة مسؤولي وموظفي البنك الكافية بحاجات عملائه.

¹ ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية (عمان: دار البازوري العلمية للنشر، 2005) ص212.

² أكرم أحمد الطويل وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، بتصرف، ص 9، عن الموقع الإلكتروني:

www.jps-dir.com/forumforum_posts.aspTID=1894 consulté le 10-05-2012

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص9.

⁴ أحمد سيد مصطفى، تحسين جودة الخدمات الحكومية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص19.

⁵ Richard Norman, **Service Management: Strategy and Leadership in Service Business** (ENGLAND: BRITISH LIBRARY CATALOGUING IN PUBLICAION DATA, THIRD EDITION, 2002)p201.

⁶ عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال: الجزء الأول (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011) ص228.

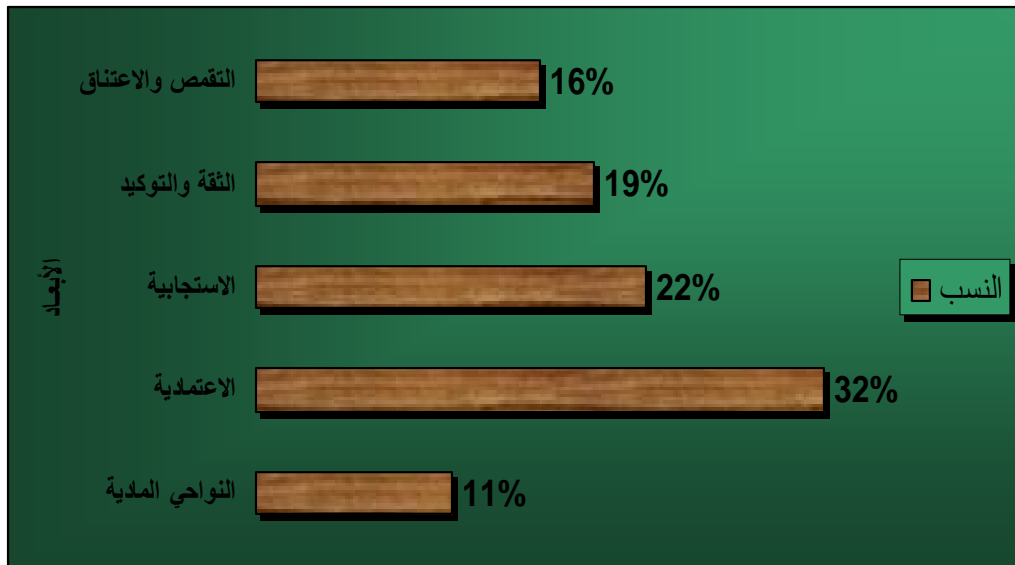
5. النواحي المادية:

وتشمل التسهيلات والمكونات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة¹، وغالبا ما ترتبط بالجوانب التالية:²

- حداثة الأجهزة الخاصة بالبنك.
- تصميم صالات البنك وتأثيره الداخلي.
- أماكن انتظار العملاء، وأماكن إيقاف السيارات.
- مظهر العاملين بالبنك.
- الكتيبات واللوحات الإرشادية داخل البنك.

وقد ارتأى كوتلر بأن الأهمية النسبية لهذه الأبعاد هي على الترتيب كما يلي : النواحي المادية (11%) ، الاعتمادية (32%)، الاستجابة (22%)، الثقة والتوكيد (19%) ، التقمص والاعتناق (16%)، والشكل الموالي يوضح الوزن النسبي لهذه الأبعاد وفقا لرؤية كوتر.

الشكل رقم (36) الوزن النسبي لأبعاد جودة الخدمة البنكية



المصدر: من إعداد الطالب

وفي قد توصل "Parasuraman"¹ من خلال المقابلة المتعمقة مع مديري وعملاء العديد من المؤسسات الخدمية إلى تحديد عشرة أبعاد أساسية تستخدم في تحديد مدى جودة الخدمات، و الجدول التالي يوضح هذه الأبعاد :

¹ عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص556 .
² هوارى معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص17.

الجدول رقم (15) الأبعاد العشرة لجودة الخدمة

البعد	امثلة عن معايير التقييم
الماديات المحسوسة	مظهر العاملين وهيئة الشركة المادية
الاعتمادية	تماسك الاداء والاعتمادية
الاستجابة	الرغبة والقدرة على تقديم خدمة عاجلة
الاتصال	شرح الخدمة للعملاء بلغة يفهمونها
المصداقية	النقد والاعتمادية على العاملين المتصلين بالعملاء
الأمان	سرية المعاملات
الكفاءة	دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء
الترحيب والمجاملة	روح الود والصدقة لدى العاملين المتصلين بالعملاء
فهم ومعرفة العملاء	بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء
إمكانية الاتصال	سهولة الاتصال تلفونيا بالشركة

المصدر: عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: كيف تجتذب عميلا دائما ؟ (الحيزة :مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003 ، ص64)

المطلب الثالث - قياس جودة الخدمة البنكية

إن أهمية دراسة مداخل الجودة تنبع من ضرورة وجود مقياس لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم العملاء للبنوك لمستوى جودة ما يقدم من خدمات بنكية، ومدى رضاهم عن تلك الخدمات البنكية ، بالإضافة إلى إدراكاتهم وتوقعاتهم بخصوص ذلك. إن توفير هذه القاعدة المعلوماتية من شأنها أن تساعد صانع القرار في البنك على تحديث الموقف التنافسي للبنك ككل، وتحليل الأوضاع النسبية للخدمات البنكية التي يقدمها لزبائنه. وهذه المعلومات ستمكن البنك من وضع يده على كثير من الفرص والتحديات، وتقوده إلى إعادة صياغة أوضاعها وتشكيلها بما يتناسب وطبيعة تلك التحديات ويمكن من مواجهتها. وقد أفرزت المراجعة الأدبية لموضوع جودة الخدمة البنكية ثلاثة مداخل رئيسية لتحديد الجودة وقياسها و هي: مدخل الفجوة، المدخل الاتجاهي، ومدخل الهندسي.

أولا - مدخل الفجوة

تنسب أول محاولة عملية لقياس جودة الخدمة إلى (Parasuraman, Zeithmal, Berry) حيث تمكن هؤلاء الباحثون من تصميم مقياسهم الشهير "Servqual" لقياس ما يعرف بالفجوات الخمس لجودة الخدمة، حيث

¹ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقارن (الإسكندرية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005) ص18 .
 * Servqual: ويعني جودة الخدمة ومكون من العبارتين service والخدمة و qualité وتعني الجودة.

حضي هذا المقياس بانتشار كبير حيث تم تطبيقه لقياس الجودة في عدة قطاعات خدمية منها قطاع البنوك¹، وحسب هذا النموذج تعرف الجودة وفق المعادلة التالية: **جودة الخدمة = الإدراك - التوقعات**، وقد حدد هذا النموذج خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة تتمثل في:²

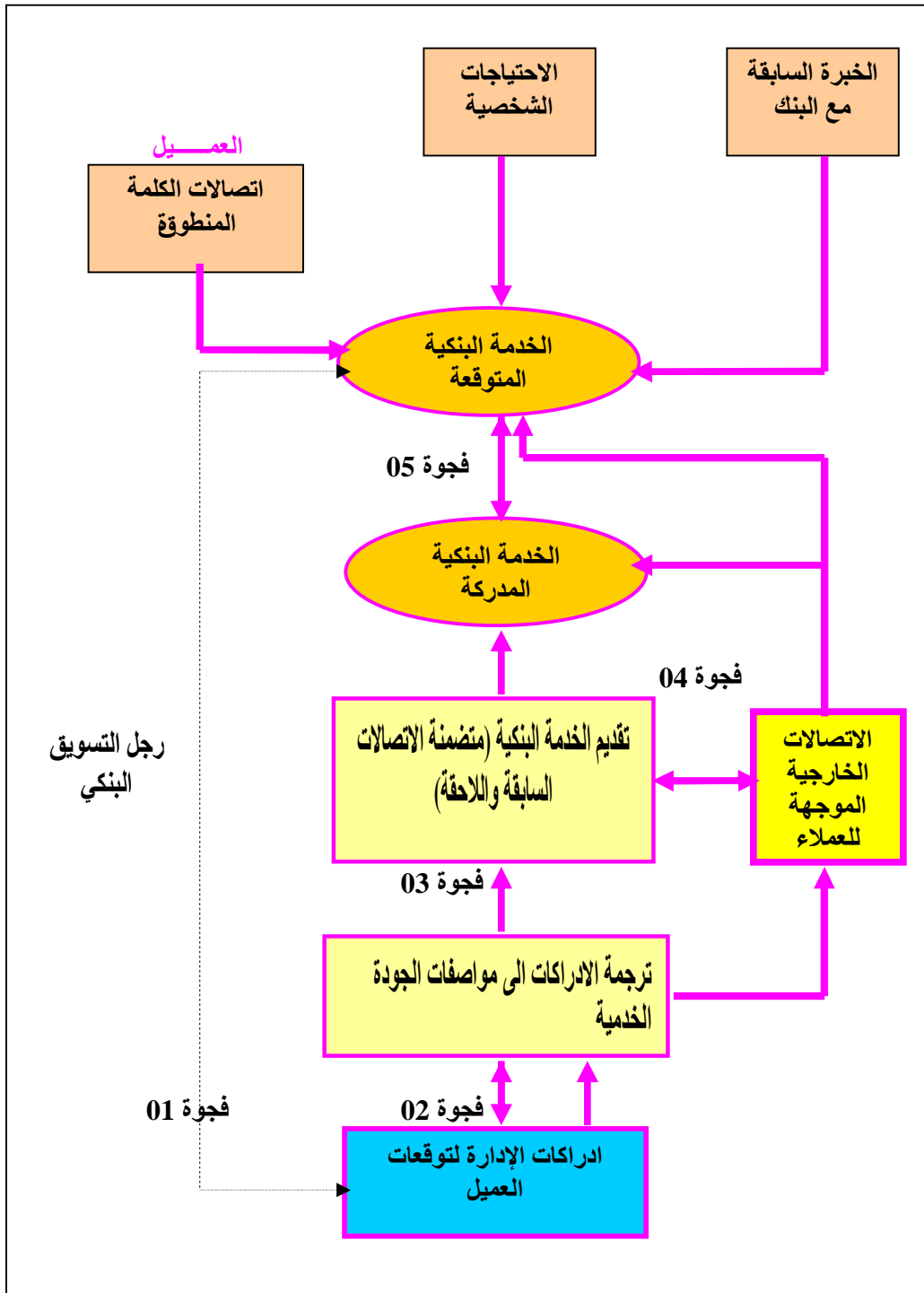
1. فجوة بين توقعات العميل وإدراك إدارة المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد لا تدرك دائما بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لان المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة، فقد يعتقد مثلا مديرو المستشفيات أن المرضى يحكمون على جودة خدمة المستشفى من خلال الخدمات الفندقية المتاحة، بينما قد يهتم المرضى بمسؤوليات ونوعية الأطباء والممرضين أكثر من أي شيء آخر.
2. فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد دقة مواصفات الجودة، وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة وتروق للعملاء، إلا أنها لا تصل إلى طموحات الإدارة، مثلا قد ترغب إحدى شركات الطيران في سرعة الرد على المكالمات الهاتفية ولكن ليس لديها الإمكانيات اللازمة .
3. فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة، حيث إن هناك كثيرا من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جدا وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة، مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقا .
4. فجوة بين أداء الخدمة والاتصال بالسوق، وهذه تعني بان الادعاء أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجي لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات أو التسويق الخارجي في المؤسسة، ومن أمثلة ذلك قيام العميل بحجز غرفة فندق بمواصفات معينة بناء على ما جاء في إعلانات الفندق وعند استلامه للغرفة وجد أن المواصفات التي أظهرتها الإعلانات لا تتطابق مع ما استلمه أو مع ما طلبه.
5. فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في أن واحد. والجدول التالي يبين هذه الفجوات.

¹ هبال عبد المالك، بو عبد الله صالح، قياس جودة الخدمات الصحية باستخدام مقياس Servqual، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 02، 2009) ص78.

² علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي(عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) صص 407-408.

نموذج فجوة جودة الخدمة

الشكل رقم (37)



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001) ص118.

ثانيا - المدخل الاتجاهي

يعرف هذا النموذج باسم * (Servperf) وظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من (Taylor et Cronin)¹ يركز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوما إيجابيا يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفا له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، فبالرغم من أن الباحثين يعترفون بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة ، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوما يختلف عن الآخر.² والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء هي شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى. أما الرضا فيمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال. ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة ، ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقا لمستوى الرضا الذي حققه من خلال تعامله مع المؤسسة الخدمية. وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء كمقياس لجودة الخدمة.³ وعلى الرغم من قبول النموذجين السابقين من قبل العديد من الباحثين، إلا أن النموذجين لم يسلموا من الانتقادات، والجدول التالي يوضح بعض مزايا وعيوب كلا النموذجين.

الجدول رقم (16) مزايا وعيوب نموذج الفجوة والنموذج الاتجاهي (الموقفي)

نموذج الاتجاء	نموذج جودة الخدمة (الفجوة)	التقييم
<ul style="list-style-type: none"> البساطة و سهولة الاستخدام. منهجية القياس والطرق الإحصائية المستخدمة للتحقق من ثباته واستقراره. 	<ul style="list-style-type: none"> عمومية مجال التطبيق على مختلف المؤسسات الخدمية. درجة عالية من الثبات والصلاحية. القبول والتأييد من الباحثين. القدرة على تفسير العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء بشكل كمي. القدرة على تعميم نتائج الرضا. 	<p>المزايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> محدودية قيمة النتائج المستخلصة نظرا لتجاهله لقياس التوقعات. تجاهل التعرف على أسباب الفجوات وطرق التغلب عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> ضعف قدرته التنبؤية. تفاوت مقدرته على تفسير الاختلافات في مكونات الجودة من قطاع لآخر. 	<p>العيوب</p>

المصدر: عطا فهد الله السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005) ص 103.

* Servperf: وتعني أداء الخدمة وتتكون من العبارتين: service الخدمة و performance الاداء.

¹ بو عنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، ص76 ، الموقع الإلكتروني:

www.univ-msila.dz/theses/index.php?option=com...task consulté le 08-05-2012.

² حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 250.

www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/.../5F1F~1.doc consulté le 08-05-2012.

ثالثا - المدخل الهندسي لقيمة الجودة:

يختلف المدخل الهندسي لقيمة الجودة عن كافة أساليب الجودة السابقة عليه في أربعة نواحي. أولها يتمثل في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة يدرس ويفحص تكلفة الجودة من زاوية مختلفة عما دأبت عليه الأساليب التقليدية، فأسلوب هندسة قيمة الجودة يركز على دراسة العوامل المؤثرة في التكاليف بشكل إجمالي، ولا يكتفي -شأن سابقه- بمجرد التركيز على تخفيض بند أو آخر من بنود التكاليف. و الاختلاف الثاني يمثل في أن هذا الأسلوب يدخل الاستعدادات التنظيمية لبرامج الجودة ضمن مكونات وعناصر الجودة ذاتها. أما الاختلاف الثالث فيكمن في أن المدخل الهندسي لقيمة الجودة ينظر إلى خدمة الزبون على أنها أحد الأجزاء المكونة لبرنامج الجودة، بدلا من تسليط الضوء عليها وحدها و اعتبارها نهاية المطاف الذي تسعى لبلوغه برامج الجودة. و الاختلاف الرابع يتمثل في أن هذا المدخل يربط قياس الجودة في مجمله بتحسين الأداء المالي معبرا عنه في شكل نتائج طويلة الأجل.¹

وبعبارة أخرى يقصد بهندسة الجودة، إدارة قيمة المنظمة من خلال إستراتيجية محددة للجودة، أي الطريقة الهيكلية والمنظمة لإدارة الجودة. فهندسة الجودة تتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي تكلفة الجودة، والإعداد التنظيمي للجودة، وجودة خدمة الزبون.²

وسوف نعرض هنا العنصرين الأولين فقط لأننا سنتحدث عن جودة الخدمة المقدمة للعميل لاحقا بنوع من التفصيل.

1. تكلفة الجودة: * إن الجودة المنخفضة تكلف الكثير من الأموال على مر الزمن، كما أنها تكلف الكثير من المواد والطاقات المهذرة، وأكثر من ذلك فهي تؤثر على سمعة المؤسسة، لذا على المؤسسات أن تشرع في إعادة النظر فيما تؤديه من وظائف وأنشطة وعمليات للتأكد من ضمان جودة ما تقدمه من خدمات. أما الوجه الجيد لتكلفة الجودة فهو ذلك الذي يطلق عليه الوقاية ويقاس بما تم إنفاقه من أموال للتأكد من أن الخدمة المقدمة تتواءم مع توقعات العميل أو تفوق تلك التوقعات. والثمن الذي يتم دفعه نظير ذلك يتضمن ما يتم إنفاقه على برامج التدريب والتخطيط والاتصالات، وتصميم العمليات وغيرها من الأعمال المتصلة بالجودة، ومع أنه لا يوجد اتفاق محدد بين الباحثين على النسبة المثوية الدقيقة للعناصر التي تشكل تكلفة الجودة إضافة لعدم وجود اتفاق فيما يتعلق بأفضل طرق قياس تلك التكلفة، إلا أنه يوجد اتفاق على أن تكلفة الجودة تمثل مقدارا لا يستهان به من الإنفاق، وفي هذا الصدد يشير فيليب كروسبي (P.Crosby) إلى أننا لا نتمكن سوى من قياس 6/1 من تكلفة الجودة بيسر، في حين من العسير قياس خمسة أسداس تلك التكلفة، وأيا كانت الطريقة التي تقاس به تكلفة الجودة فإنها تمثل رقما لا يستهان به³. والجدول الموالي يعرض بعض الأنشطة التي تسهم في تحديد التكلفة.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003) ص238.

² هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص45.

* كلفة الجودة يقصد بها " النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين للجودة في المؤسسة".

³ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص241.

جدول رقم (17) الأنشطة المرتبطة بتكلفة الجودة

الأنشطة			
✍️ حضور الاجتماعات.	✍️ إدارة الاجتماعات.	✍️ التحقق من الجودة.	✍️ استرداد البيانات.
✍️ الإعداد للاجتماعات.	✍️ مراجعة العمل.	✍️ الفحص .	✍️ متابعة العمل.
✍️ معالجة الشكاوى.	✍️ قيادة الاجتماعات.	✍️ الوقت العاطل.	✍️ التعديلات.
✍️ إعداد التقارير.	✍️ التوثيق.	✍️ المراجعة التشريعية.	✍️ التقارير المنتظمة.

المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003) ص 241-242.

ويمكن تقسيم مسببات كلف الجودة حسب "الطائي وقداة"¹ إلى:

- **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف المرتبطة بتصميم وتنفيذ وتشغيل نظام الجودة. وتترتب على القيام بالأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء وإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، وتشمل تكاليف: وضع المواصفات، تخطيط الجودة، ضمان الجودة، معدات الفحص، التدريب.
- **تكاليف التقويم:** وهي التكاليف المرتبطة بتقويم المستوى المتحقق لجودة المطابقة. وتترتب على كافة الأنشطة الخاصة بالتأكد من مطابقة المواد المشتراة والعمليات، والمنتجات وتشمل تكاليف: التثبيت والتحقق، التدقيق، فحص المعدات، تقويم الموردين للمنتجات والخدمات.
- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل في بلوغ معايير جودة التصميم، الجاري اكتشافه خلال العمليات وقبل أن يصل المنتج للعملاء، وتترتب على التكاليف المتعلقة بالأنشطة التصحيحية لعدم المطابقة مع المواصفات، وتتضمن:
 - تكاليف الهدر والتي تنتج عن القيام بأعمال غير ضرورية أو الاحتفاظ بالمخزون نتيجة الوقوع بالأخطاء أو ضعف الاتصالات أو نتيجة استخدام مواد غير سليمة.
 - تكاليف العادم وتنتج عن التالف من المواد أو المنتجات التي لا يمكن استعمالها أو إصلاحها أو بيعها.
 - تكاليف إصلاح وإعادة فحص المنتجات المعيبة لجعلها متوافقة مع المعايير المطلوبة.
 - التخفيض أو الحسم المترتب على خفض سعر المنتجات المعيبة والقابلة للاستعمال ليتسنى بيعها.
 - تكاليف تحليل الفشل وتنتج عن الأنشطة اللازمة لتحديد أسباب الفشل الداخلي للمنتج.
- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي التكاليف الناجمة عن الفشل، في بلوغ معايير جودة التصميم الجاري اكتشافه بعد تسليم المنتج إلى العملاء، وتتضمن تكاليف: إصلاح الخدمة، الضمان، التعامل مع الشكاوى، المردودات، المسؤولية القانونية، فقدان السمعة.

لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى تخفيض تكاليف الجودة معتمدة على مبدأ من المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهو أداء العمل الصحيح من المرة الأولى **Right first time**. أو كما يسميه البعض بالأخطاء الصفرية

¹ عبد الله الطائي، عيسى قداة، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-42.

Zero- defects. ومن الممكن أن يصل الفرد في أدائه إلى هذا المستوى من الدقة وبدون أخطاء معظم الوقت، وذلك إذا حاول أن يضبط تفكيره لأن يبذل جهوده لأداء العمل الصحيح من المرة الأولى، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.¹

2. الاستعداد التنظيمي للجودة

عند توجيه الاهتمام التنظيمي للجودة ينبغي النظر إلى ثلاث مستويات هي:²

- الهيكل التنظيمي للجودة ، إذ يمكن القول أن أغلب البنوك، على سبيل المثال لا يوجد لديها هياكل تنظيمية مثلى، فأغلب الهياكل التنظيمية للبنوك تستند إلى فكرة التدرج الهرمي، وهي في معظم المؤسسات الخدمية تتسم بوجود رقابة لصيقة ونمط إدارة مركزي، والعديد من المستويات الإدارية، وهو ما ينجم عنه نوع من الجمود وارتفاع النفقات، علاوة على مقاومة التغيير.
 - البنية التحتية التي يستند إليها المدخل الهندسي لقيمة الجودة تقوم على عنصرين أساسيين هما الجودة ورضا العميل، وينعكس ذلك في خلق فرق للجودة، حيث يتم تأسيس فرق عمل ومدربين يتولون التدريب على الجودة وتتكون عادة تلك الفرق من المديرين لأنهم هم المسؤولون عادة عن إيجاد حلول للمشاكل المختلفة.
- إن المؤسسات التي تود النجاح في برامج الجودة عليها:
- استبعاد المستويات التنظيمية غير الضرورية : ويبدو أن العديد من البنوك قد شرعت في هذا الإجراء، غير أنه ما زال هناك الكثير من أوجه البيروقراطية تهيمن على الهياكل التنظيمية للبنوك.
 - تدعيم العامل، وإن كانت هذه الكلمة ضبابية ، فإنها تشير إلى منح العامل استقلالاً أكبر وسلطة أكبر في اتخاذ القرار، كما ينبغي تشجيع الفرد على ما يسمى الرقابة الذاتية.
 - هيكل الجودة المستمر، لعل الجدل الدائر حول اعتبار الجودة مسؤولية كل فرد، حيث هناك فكرة تقول بأن " مسؤولية كل فرد" عادة ما تنقلب إلى " مسؤولية لا فرد" ، أكد على أن وجود فرق الجودة تكون نافعة في التأكيد على أن كل فرد سوف يشارك - في وقت أو في آخر - في برامج الجودة ولذلك من المستحسن في هذا المجال أن يكون عمل فرق الجودة على أساس مستمر، فمن الصعب خلق تلك الفرق بمجرد الاستعانة بها لحل مشكلة طارئة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 245-246.

المبحث الثاني - جودة خدمة العملاء.

يمثل رضا العميل سلاحاً استراتيجياً لا تستطيع من دونه أي مؤسسة مالية أن تستمر، ولذلك يعتبر التعامل مع العميل أساساً لنجاح البنك أو فشله.

المطلب الأول - سلوك العملاء وأهمية دراسته

أولاً - مفهوم سلوك العملاء

قبل أن نتعرف على مفهوم سلوك المستهلك الذي يختلف من مفكر لآخر يجدر بنا أن نعرف المستهلك بحد ذاته، وفي هذا الصدد يرى كاسر ناصر أن "المستهلك هو ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق، لاستهلاكه الشخصي، أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك"¹.

أما سلوك المستهلك فمن أهم التعاريف التي أعطاها له مختلف المفكرين والكتاب نذكر:

- سلوك المستهلك هو "النمط الذي يتبعه العميل في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته"²
- يعرفه HAWARD "على أنه عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يتبعها الأفراد للحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددتها"³.
- إن المقصود بتعبير سلوك المستهلك "هو ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن شراء أو استخدام السلع أو الخدمات أو الأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، حسب الإمكانيات الشرائية المتاحة"⁴.
- أما سلوك المستهلك المستفيد من الخدمة البنكية فيعرف على أنه: "مجموعة من التصرفات والأفعال التي يقوم بها العميل أو العملاء من أجل الحصول على الخدمة البنكية"⁵.
- وعلى العموم يمكن القول أن سلوك العملاء هو: "عبارة عن جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها زبائن البنك في سبيل الحصول على خدمة بنكية معينة من بنك معين وفي وقت محدد، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتحدد هذه التصرفات"⁶.

ثانياً - أهمية دراسة سلوك العملاء:

إن التعرف على سلوك المستهلك والإلمام بمختلف نواحيه يحقق عدة فوائد ومزايا لمختلف الأطراف، المستهلكين، رجال التسويق، ومسؤولي البنوك، والتي تتمثل في :

¹ كاسر ناصر، سلوك المستهلك (عمان: دار الحامد، 2006) ص96.
² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق (القاهاة: مكتبات الأهرام، 1998) ص95.
³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس (عمان: دار المناهج، 2006) ص57.
⁴ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (عمان: دار وائل للنشر، 2004) ص13.
⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (عمان: دار المناهج، 2005) ص327.
⁶ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001) ص11.

- أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة للعملاء

تساعد المستهلك على التبصر في فهم عملية شرائه واستهلاكه للسلع والخدمات، وبالخصوص في معرفة ماذا يشتري ولماذا وكيف يحصل عليها؟ كما تساعده على إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي والتي تجعله يشتري أو يستهلك سلعة أو علامة أو خدمة معينة¹

- أهمية دراسة سلوك المستهلك بالنسبة لرجال التسويق:

تساعد دراسة سلوك العميل رجال التسويق في تصميم الإستراتيجيات التسويقية، التي لا تتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك العملاء، كما تفيدهم في فهم لماذا ومتى يتم القرار؟ من قبل العميل والتعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للعملاء. وأخيرا تساعدهم على فهم ودراسة المؤشرات على هذا السلوك، فرجل التسويق الذي يفهم سلوك عملائه سيحقق أو يدعم مركز البنك التنافسي في السوق.²

- أهمية دراسة سلوك المستهلك لمسؤولي البنك:

إن الفهم الجيد لسلوك المستهلك من طرف المؤسسة ، يؤدي إلى بناء قرارات تسويقية جيدة ، حيث أن العوامل المشكلة لسلوك المستهلك تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تكوين الفكرة الذهنية حول منتج مالمدى المستهلك، والذي بدوره يتبلور لديه في شكل ايجابي أو سلبي، نحو الاستهلاك أو عدمه، وذلك حسب قدرة رجل التسويق في التأثير عليه بصورة دائمة و مباشرة وهادفة. وبصفة عامة فإن دراسة سلوك العميل تساعد مسؤولي البنوك في الميادين التالية:³

▪ **اكتشاف الفرص التسويقية** في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق، يمكن للبنك أن يستفيد من الفرص التسويقية* المتاحة أمامه في السوق بهدف تحقيق التكيف مع المحيط.

▪ **تقسيم السوق** يهدف تقسيم السوق إلى تجزئة السوق إلى مجموعات أو قطاعات متميزة من العملاء الذين يتشابهون داخل كل قطاع، ولكنهم يختلفون من قطاع لآخر، ويمكن للبنك أن يختار واحدة أو أكثر من هذه القطاعات

لتكون سوقه المستهدف ويمكن أن يعتمد البنك على عدة معايير في تقسيمه للسوق مثل المعايير النفسية والسلوكية ومما لاشك فيه أن البنوك مطالبة بتحليل سلوك العملاء والإلمام بخصائصهم والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وسلوكهم الشرائي والاستهلاكي بصفة منتظمة حتى يضمن بقاءه ونموه في السوق.

▪ **تصميم الموقع التنافسي لخدمات البنك** إن تقسيم السوق إلى قطاعات لا يكفي لبقاء البنك، وإنما يجب عليه أن يفكر في اختيار موقع تنافسي لمنتجاته، ولن يتأتى ذلك إلا بالفهم الكامل والدقيق

¹ حمد الغدير، رشاد الساعد، **سلوك المستهلك** (عمان: دار زهران للنشر، 1997) ص 11.

² نفس المرجع السابق، ص 11.

³ حمد الغدير، مرجع سبق ذكره، ص 11- 12.

* **الفرصة التسويقية: marketing opportunité** " هي حاجة ورغبة المشتري التي يجد فيها البنك احتمالا كبيرا يستطيع بموجبه أن يحقق ربحا عن طريق إشباعه لتلك الاحتياجات " .

لسلوك قطاعه المستهدف. وفي هذا الصدد قد يلجأ البنك إلى الرسائل الإعلامية أو أي وسيلة أخرى لإخبار العملاء عن مدى تميز منتجاته بصفات معينة قادرة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أحسن من غيرها من المنتجات التي تقدم في البنوك الأخرى .

- **الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء** من الضروري على البنك أن يقوم بدراسة سلوك العميل الاستهلاكي والشرائي بصفة منتظمة بهدف مسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجات العملاء ورغباتهم ووعيهم.

- **تطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها البنك لزيائنه** من الطبيعي أن يتأثر سلوك العملاء بالسياسات التسويقية التي يصممها البنك، إذ يحاول كل بنك جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن إليه دون غيره من البنوك المنافسة، ولتحقيق ذلك، فإن كل بنك يسعى لتقديم المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء مع تطوير وتحسين الخدمات المصاحبة لها مثل :

- تقديم تسهيلات ائتمانية وشروط سداد ميسرة.

- متابعة التعامل مع المستهلك بعد الشراء كشكره على التعامل مع البنك.

- تسهيل وتبسيط إجراءات الحصول على الخدمة.

- التأكد من رضا العميل والسماع لشكاويه.

- **تفهم أدوار أعضاء العائلة في عملية اتخاذ القرار** تفيد دراسة سلوك العميل في فهم الأدوار المختلفة التي يلعبها كل فرد من أفراد العائلة الواحدة عند اتخاذ قرار اقتناء الخدمات المختلفة، ولقد تغيرت الأدوار التقليدية لأعضاء العائلة في العشرية الأخيرة بصورة كبيرة في مجتمعاتنا، لذا يحتاج رجال التسويق إلى معرفة التغيرات التي طرأت في هيكل الأدوار في العائلة، وإجراء التعديلات المناسبة لبرامجهم التسويقية، مما يكفل لهم مسايرة هذه التغيرات بصفة عامة وتصميم الرسائل الإعلانية المناسبة بهدف مخاطبة كل عضو من أعضاء العائلة حسب دوره وأهميته في اتخاذ قرار اقتناء الخدمات البنكية.

كما يتأثر الفرد أيضا بأطراف أخرى وهي الجماعات المرجعية، والتي يجب على البنك بناء وتصميم سياساته التسويقية مع أخذه بعين الاعتبار لهذه التأثيرات.

ثالثا- خصائص سلوك العملاء

على الرغم من اختلاف الرأي ومدارس الفكر في تفسير دوافع السلوك وتصرفات المستهلكين، غير أن جميعها تتفق على الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني والتي من أهمها نذكر:¹

- إن كل سلوك أو تصرف إنساني لا بد أن تكون وراءه دوافع أو أسباب، ولا يمكن أن يكون هناك تصرف بشري من غير ذلك.

¹ محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك (عمان : مكتبة دار الثقافة ، 1997) ص 27-29.

- إن السلوك الإنساني نادرا ما يكون نتيجة لدافع أو سبب واحد بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع أو أسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو قد تتناقض مع بعضها البعض مما يصعب من مهمة رجال التسويق في تحليل سلوك العميل.
- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف بمعنى أنه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف، و إن بدت بعض الأهداف في بعض الأوقات غامضة وغير واضحة سواء بالنسبة للأفراد أو منشآت الأعمال.
- السلوك الإنساني سلوك متنوع، والذي نعني به أن سلوك الفرد يظهر في صور متعددة ومتنوعة وذلك بما يتلائم مع المواقف التي تواجهه فهي تتغير وتبديل حتى يصل إلى الهدف المرغوب والمطلوب.
- السلوك الذي يقوم به الأفراد ليس سلوكا منعزلا وقائما بذاته، بل يرتبط بأحداث وأعمال تكون قد سببته و أخرى قد تتبعه.
- كثيرا ما يؤدي اللاشعور دورا هاما في تحديد سلوك الإنسان إذ في الكثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به إلى أن يسلك سلوكا معيناً. لذا نجد جملة "لا أعرف" جملة يرددها بعض المستهلكين عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين.
- السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته. فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة حلقات متكاملة مع بعضها البعض.
- سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.
- صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يأتيها الفرد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.

رابعا - أنواع العملاء وكيفية التعامل معهم

- بغض النظر عن المؤسسة التي تنتمي إليها، وبصرف النظر عن وظيفتك التي تشغله فإنك ستواجه أناسا قد يصعب التعامل معهم ولذلك على موظف البنك أن يكون على دراية بأصناف العملاء الذين يتعامل معهم¹، وكيف يتصرف مع كل صنف من هؤلاء العملاء:
- **العميل المفكر الصامت** وهو العميل المتصف بالهدوء وقلّة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم، وتوجد صعوبة في استدارة أفكاره وآرائه بسرعة ويمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمتع في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات، ويمكن التعامل معه من خلال الحرص على اعطائه المعلومات الصحيحة، واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي، ومعاملته بوقار واحترام، واعطائه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة².

¹ دور إسكوت، ترجمة خالد زروق، ناصر العديلي، إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك (الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية، 1996) ص 17.

² محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010) ص 157.

1. **العميل الثرثار** هذا العميل يتدخل فيما لا يعنيه، الكلام لا ثمن له لديه كما أنه يشرك الآخرين في أحاديث تدور بينه وبين محدثه ويحاول أن يسيطر على الحديث كله، والوقت بالنسبة له ملكه شخصيا ومن يتعامل معه يجب أن يعي الحقيقة ويتعامل معه من منطلقها. إذن هذا العميل يتصرف عكس العميل الصامت تماما. ولذلك يحتاج هذا الصنف إلى لباقة خاصة من موظف البنك لإدارة دفة الحديث ، ويحتاج منك أن تعطي اهتماما بالغاً لما يقول ، ثم اجتذابه للموضوع الرئيسي بطريقة ودية ، وتوجيه الحديث إلى موضوع المقابلة دون إحراج العميل، يجب أن يحذر موظف البنك أن يسكت تماما عن هذا العميل.¹
2. **العميل المجادل** وهو أحد العملاء الذين لديهم هواية إثارة المشاكل من خلال مقاطعة الموظف ومناقشته في كل كلمة ويتميز هذا العميل بـ: انخفاض الذكاء و الهروب من المخاطرة إضافة للسلبية في عرض وجهة نظره، كما أنه عدواني وسهل الغضب يعتقد دائما بسلامة آرائه وأعضابه متوترة. ولذلك يجب على موظف البنك أن يأخذ من ناحيته الصبر والأناة في التعامل مع هذا العميل مع التأكيد على الإقناع عن طريق إبراز أدلة وبراهين حقيقية، ويجب أن يحذر الموظف من فقدان أعصابه لأن ذلك يكون بمثابة إنهاء للتعامل مع هذا العميل.²
3. **العميل المتردد** ويتميز هذا العميل بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه فهو متردد يتخذ القرار بصعوبة، يحتاج أن تفكر له، ، يفتقر إلى الثقة، يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات وهو مرتاب، شديد القلق، خجول.³ لذلك يحتاج هذا النوع من الزبائن إلى إشعاره بالثقة، إيقاف أي ضغط عليه، إضافة لتقليل الخيارات والبدائل أمامه واقتناص أي فرصة أو إشارة لتفضيله إحدى الخدمات مع الشرح المطبق الواضح حسب قدرته على التعلم ويجب إظهار موظف البنك لقدركبير من القناعة والتأكيد أثناء رده على هذا العميل.
4. **العميل خشن المعاملة (الفظ)** هذا النوع من الزبائن يعد كذلك من أصعب أنواع الزبائن لأنه يتميز بما يلي:⁴
 - يغضب بسرعة، مندفع، متمسك بآرائه.
 - متوتر الأعصاب، عدواني، متصلب الرأي.
 - يريد أن يترك انطبعا بأهميته، لا يهتم بك أو بمؤسستك، يستخدم أسلوب التجريح.
 - سريع رد الفعل، يتخذ قرارات متسعة، الانتقال السريع من موضوع لآخر .

¹ بشير العلاق، ثقافة الخدمة (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص168.

² طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجتذب عميلا دانما؟: الجديد في البيع المتميز(القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005) ص88.

³ ع. الرحمن توفيق، منهج مهارات الخدمة المتميزة: العناية بالعميل: مرجع سبق ذكره ، ص48.

⁴ نفس المرجع السابق، ص47.

- لكن هذا العميل رغم عصبيته وعدم ترتيبه لأفكاره فهو لا يقتني خدمة غير مناسبة لظروفه. و عليك مساعدته في العودة لهدوئه وذلك بانبساطك في الحديث, ومساعدته بعرض مجموعة المغريات البيعية المؤثرة في شرائه لنوع معين من الخدمات.

5. **العميل المندفع** عند مقابلتك لأحد الزبائن القادرين على اتخاذ القرار الشرائي لا تنسى أنه قد يكون متسرعاً للغاية في الرفض أو القبول , أو يستخدم كل إمكانياته وقدراته وسلطانه في اتخاذ قرارات شرائية اندفاعية متسرفة , وهذا العميل تلقائي يتعامل بأسلوب رد الفعل وهذا يتطلب من موظف البنك أن لا يكون مثيراً للضجر , و لا مهيجاً للأعصاب بما يعرض من شروط وأسعار، وأن يجعل رد الفعل السريع في صالحه دوماً , مؤكداً حرصه على اختصار المعلومات, وعدم إضاعة وقته الثمين .
1

6. **العميل المغرور** يتميز هذا العميل بأنه معجب بنفسه ورأيه ودائماً على لسانه "أنا"، دائماً يتوقع أن يقدم له الآخرون المساعدة، يعتبرك منفذاً لأوامره، يتجاهل مشاعرك تجاهه ويتوقع خدمة مميزة، كما أنه نرجسي ويحب المديح والإطراء، ورغم هذه الصفات التي تجعل هذا العميل يظهر في كثير من الأحيان على أنه عميل متعجرف إلا أنه من أسهل أنواع العملاء الذين يصادفونك حيث يميل إلى الإطراء والاعتداد برأيه، ويناسبه تدخل المجاملة ويحتاج إلى صبر ولباقة .
2

7. **العميل الصديق (الودود)** يتميز هذا العميل بأنه مرح و حلو الحديث، يتقبل نصيحة مقدم الخدمة، كثير الكلام، غير منظم، يشعر بالأمان، يتجاذب أطراف الحديث في شتى الأمور، يعتبر البنك كأنه ملكاً له، يتركك للأبد إذا كذبت عليه كما أنه يتوسم فيك أكثر من اللازم في أداء خدمة إضافية . لكن رغم ما يظهره هذا العميل من سلاسة في التعامل، واسترخاء في الأعصاب، والود في اللقاء، إلا أنه يحتاج منك مقابل ثقته في موظف البنك، إظهار الثقة فيه والوضوح في التعامل والمجاملة والصدق والسلاسة في التعامل.
3

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجتذب عميلاً دائماً؟! الجديد في البيع المتميز: مرجع سبق ذكره ، ص89.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره ، ص172.

³ ع . الرحمن توفيق، التسويق والبيع .. الخدمة المتميزة: خدمة العملاء والاتصال الفعال (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005) ص32.

المطلب الثاني - رضا وولاء العملاء

فرض الواقع التنافسي الحاد على البنوك ضرورة السعي لإرضاء زبائنها بتقديم خدمات متميزة يدركها الزبون، فأصبح حاضر البنك وسبب وجوده يعتمد على الحصول على زبائن جدد وتحقيق رضاهم وولائهم.

أولاً - مفهوم وأهمية رضا العميل

1. مفهوم رضا العميل

- قبل التطرق إلى رضا المستهلك (العميل) نقوم بتعريف الرضا:¹
- عرف Howard الرضا على أنه "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود"
- أما Pefaff عرفه على أنه "الفرق بين المزيح المثالي والفعلي لمجموعة من الصفات أو الخصائص التي يحصل عليها الفرد"
- في حين يعتبر Engele الرضا أنه "المقارنة بين مختلف البدائل التي يمكن أن يحصل العميل عليها وليس مرتبطا فقط بالتوقع"
- أما رضا العميل فيكون عبارة عن "دالة للأداء المدرك والتوقعات والرضا السابق عن هذا البنك"
- كما يعرف رضا العميل على أنه شعور العميل بالسعادة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنة المنتج الذي أدرك أداءه بالعلاقة مع توقعاته كما يعرف على أنه ناتج أساسي للنشاط التسويقي، يساعد على الربط بين عملية الشراء والاستهلاك مع إحساس ما بعد الشراء مثل تغيير الاتجاهات وإعادة الشراء والولاء للعلامة أو المنتج"
- ويقول 'كوتلر وارمسترونج' أن رضا العميل يتمثل في " المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات العميل"²

2. أهمية رضا العملاء

تتأتى أهمية الرضا ليس من كونه هدفا بحد ذاته بحيث أنه يجعل أداء الأعمال تتم بطريقة أكثر إيجابية بين كل من العملاء ومقدمي الخدمة، وإنما من كونه يؤثر على تصرفات العملاء حيث إن العميل الراضي يقوم بتزكية مقدم الخدمة أو البنك الذي يتعامل معه لعملاء آخرين، ويقبل دفع سعر أعلى مقابل الخدمات التي تقدم له، لأنه يدرك جيدا أن الزيادة في الأسعار التي يقوم بدفعها يقابلها خدمة جيدة، كما أن رضا العملاء يخفف من تدمرهم وشكواهم مما يعني تقليل التكاليف المترتبة على معالجة هذه المشاكل بما فيها الوقت اللازم لحل هذه المشاكل. كما أن العميل الراضي يتغاضى في الغالب عن الأخطاء البسيطة التي قد تواجهه أثناء تقديم الخدمات له، بل أنه يساعد البنك في حل هذه الأخطاء كما أنه يقوم بإعلام البنك عن أي مشاكل أخرى محتملة الوقوع، وفي مراحل متقدمة من التعامل قد يصبح

¹ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك (عين شمس: مكتبة عين شمس، 1998) ص 121-123.
² فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق: الكتاب الأول (الرياض: دار المريخ للنشر، 2009) ص79.

وسيلة إعلانية متنقلة يقوم بإعلام الآخرين عن البنك وعن الخدمات التي تقدم فيه، وعن طريقة التعامل الجيدة معه، مما يعني تخفيض تكاليف استقطاب عملاء جدد وتعزيز الصورة الذهنية للبنك.¹

ثانيا- توقعات العميل وإدراكه للخدمة

من خلال ما سبق يمكن القول إن رضا العميل هو ناتج نهائي للتقييم الذي يجريه العميل لعملية تبادل معينة، وان عدم رضا العميل والسلوك التكميلي ما هي إلا نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء من قبل العميل، ويوصف الرضا وعدم الرضا بالشعور الطبيعي (الإيجابي أو السلبي) الذي يحدث بعد الشراء وان شكوى العميل ما هي إلا تعبير صريح عن حالة عدم الرضا، والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة بين توقعات العميل بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقارنها الزبون بواسطة الأبعاد الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التمتع والاعتناق، الملموسية) فإذا كان عائد الخدمة التي تم الحصول عليها اقل من النتائج المتوقعة فان ذلك يعطي شعورا وثقة سلبيتين، في حين إذا كان الأثر ايجابيا وأكثر من النتائج المتوقعة فان ذلك يأخذ العكس ويعطي شعورا وثقة ايجابيين وبذلك يعد رضا الزبون من أكثر المعايير أهمية وخاصة عندما يكون توجه المؤسسة نحو الجودة، وهنا تحتاج المؤسسة إلى تحديد ما إذا كان الزبائن سعداء مع الخدمة التي يتلقونها أم لا وذلك اعتمادا على المقارنة بين مستوى توقعاتهم وإدراكاتهم للجودة.²

1. مفهوم توقعات العميل³

ان توقعات الزبون عن الخدمة هي بحد ذاتها معتقدات وأفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة أداء منتج معين . وطبقا لنموذج الفجوات في جودة الخدمة، فان تقييم العميل وتقديره لجودة الخدمة يأتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الأداء الحقيقي والفعلي للخدمة المعينة. ولم يقتصر الأمر على إدراك توقعات الزبون إذ تعد هذه ليست كافية حيث يفترض على البنك أن يتفوق في أدائه طمعا في الاحتفاظ بالزبون، مما يتطلب من العاملين إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم و أفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن. على العموم ينظر إلى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة البنكية بكونها تنبؤات عملاء البنك والتي تنتج من تعاملهم مع هذا البنك. وهناك من أشار إلى انه تم الاتفاق بصورة عامة على أن التوقعات هي احتمالية يحددها ويعينها الزبون عن وقوع أحداث قد تكون سلبية أو ايجابية في بنك معين ولغرض التميز والتفوق على توقعات العملاء، يفترض في البنك أن يضع في الحسبان ما يلي:

- أي نوع من التوقعات بالإمكان التعامل معها و التفوق عليها.
- من هم العملاء وما التقسيمات المستهدفة.
- ما هو تأثير التفوق (في الأداء) في توقعات الزبون الحالية والمستقبلية .

¹ جريس ظاهر خليل زعرور، أثر جودة الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003) ص ص 62-63.

² رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية:دراسة نظرية، مجلة العلوم الانسانية(بكرة): جامعة محمد خيضر، العدد 08، سبتمبر 2005) بتصرف، ص ص34-35 .

³ Richard Normann , op-cit, p124.

2. **مستويات توقعات العميل :** يجمع الزبون أو العميل أنواعا مختلفة ومتعددة من التوقعات حول الخدمة التي قسمت من قبل بعض الكتاب إلى الخدمة المطلوبة وهو المستوى الذي يأمل الزبائن في إدراكه أو مستوى الأداء الذي يرغبه من حيث إن الخدمة المطلوبة مزيج من المعتقدات التي يحملها الزبون حول ما يمكن أن يكون ويجب أن يكون، والخدمة الكافية التي تعني المستوى الذي سيقبل به الزبائن حيث يحمل في هذه الحالة مستوى اقل من التوقعات. ودلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الأداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا العملاء عن الخدمات على أن توقعات الأداء لها تأثير معنوي على إدراك الأداء والرضا عندما يكون الأداء مناسباً مع السعر إذن هناك ثلاثة مستويات مختلفة لتوقعات الزبون وهي:¹

- **الخدمة المطلوبة:** وتعكس ما يريده الزبائن.
- **الخدمة الكافية:** وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقبله (المعيار الذي تتحقق عنده حالة القبول عند الزبائن).
- **الخدمة المتنبأ بها:** مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.

3. محددات توقعات العميل للخدمة :

يطرح كل من Parausurman , Teuthamberry عوامل عدة أو محددات في توقعات الزبون على الخدمة وهي:

- **الاحتياجات الشخصية:** وهي الحالات أو الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للعملاء وهذه الاحتياجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوبة بالإضافة للعامل السابق، ويمكن تقسيم الاحتياجات الشخصية إلى العديد من الفئات الثانوية الأخرى بما في ذلك الفئات المادية والاجتماعية والسيكولوجية فالعميل الذي تتسم احتياجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال، قد يحمل توقعات عالية المستوى كأن يتوقع أن يمتلك البنك الذي ينوي التعامل معه تكنولوجيا عالية، وأثباتا ذا ذوق رفيع... الخ.²

- **وعود الخدمة الظاهرة :** هي جميع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية او غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة، وتأخذ هذه الوعود أشكالاً مختلفة وصيغاً متعددة منها الإعلان والمبيعات الشخصية، والعقود التجارية ، والاتصالات التي تصدر عن الأقسام المختلفة وجميع هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلاً عن الخدمة التي يتنبأ بها الزبون، ويرى الباحثون أن الإعلان يؤثر في الأسلوب الذي يستوعب فيه الزبون الدليل الموضوعي عن الجودة فكلمة كان الدليل المتوفر عن الجودة عالي الغموض كان تأثير الإعلان أعمق مما يؤدي بالتالي إلى توقعات أعلى من قبل الزبون.

¹Graham Hooley and others, **Marketing strategy and competitive positioning**(New York: prentice hall ,third edition ,2004)p28 .

²نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص.12.

- الوعود الضمنية:

وهي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة ، وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي ان تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه فعليا وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المادية والملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة وغالبا ما يعتمد الزبائن على السعر والعناصر المادية الملموسة الأخرى في تقييم وتقدير الجودة ، فمثلا يرى زبون يبحث عن خدمة معينة من البنوك تفاوتاً في أسعار هذه الخدمات لذا فان هذا الزبون يصل الى حالة تكوين فكرة بان البنك الذي يتقاضى اسعاراً اعلى لا بد انه يقدم خدمة ذات جودة عالية مقابل هذا السعر .

- اتصالات الكلمة المنطوقة:

يتمثل هذا الاتصال بالتصريحات والبيانات الشخصية واللاشخصية في بعض الأحيان والتي تقدمها أطراف أخرى غير البنك المعني لتنتقل إلى الزبائن صورة عما ستكون عليه الخدمة فعليا . إن اتصالات الكلمة المنطوقة عن مستوى أداء الخدمة لها وزنها الخاص كمصدر للمعلومات لأنها تعد لا شوائب فيها ولا غبار عليها.

إن هذه الكلمة المنطوقة المباشرة تكون في غاية الأهمية في مجال الخدمات وذلك بسبب الصعوبة التي يواجهها الزبائن في تقييم الخدمات قبل عملية الشراء، ولأنهم يعمرون بتجربة الخدمة بصورة مباشرة ويندرج في هذا السياق (تقارير المستهلك ، والأصدقاء، والعائلة مثلا) وهي من المصادر المهمة التي تؤثر في مستوى الخدمة المطلوبة ومستوى الخدمة التي يتنبأ بها الزبون.¹

- الخبرة (التجربة السابقة) :

إن الحالات الماضية أو السابقة التي تعرض فيها العميل للخدمة تعد عاملاً آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبؤات والرغبات لدى العملاء وان تجارب العملاء التي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشتمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها بنك معين و مع بنوك أخرى في ميدان الخدمة البنكية، ومثال ذلك إذا كان العميل من الرواد الدائمين للبنك ، وكل مرة يدخل للحصول على خدمة معينة يتلقى وردة كدلالة للترحيب به في البنك، فإن العميل يعتاد هذه المعاملة اللطيفة، ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها البنك.²

- ادراك بدائل الخدمة :

و قد تكون هذه الحالة محدودة في القطاع البنكي إذ أن البدائل في التعامل مع خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية ، إلا أن البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة كانتقال الزبون من بنك الى آخر لعدم قناعته بالخدمة الكافية المقدمة من هذا البنك.³

¹ لبحيري نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول(عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011) بتصرف، ص299.

² حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة(عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009) ص147

³ نجاح بولودان، مرجع سبق ذكره، ص12.

- إدراك الزبون لدور الخدمة:

تخص هذه الناحية الإدراك المتحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع بنك معين. ان غياب البنك من هذا المكان يترك الأثر الواضح على معاملات الزبون واشبه ما يكون ذاك بحالة إذعان لا خيار له.

4. العوامل المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة:

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر في ادراكات الزبون للخدمة وهي :

- خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية):

من وجهة نظر الزبون فان الانطباع المشرق للخدمة يحصل في مواجهة الخدمة عندما يتفاعل الزبون مع البنك، حيث يبدأ الزبون باستخدام خبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة... الخ ومن خلال خدمة المواجهة فان خبرة الزبون في الشراء واستخدام جزء من المعدات هي بيع تفاعلي (تسليم، تجهيز، إعلان، مواعيد، تقديم...) , حيث يلاحظ إن بعض الأنشطة فيها خدمات مواجهة قليلة وأخرى كثيرة والأخطاء التي تقع في المستويات الأولى لسلسلة الخدمة خطيرة وحرحة بشكل واضح لان الفشل في نقطة واحدة يظهر ضغوط كبيرة في عدم رضا عن كل مستوى يلي هذا المستوى وهي خطرة بشكل خاص للزبون الذي يتعامل للمرة الأولى، حيث يخلق الانطباع الأول , وليس للزبون أي قاعدة للحكم على المؤسسة , وخاصة تلك الخدمات التي لا يتوفر على بدائل او منافسين

- دليل أو ملامح الخدمة:

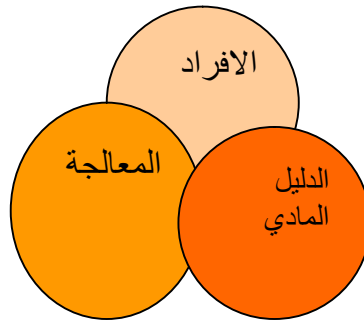
يعد دليل الخدمة من العوامل الرئيسية المؤثرة في ادراكات الزبون للخدمة، وذلك كون الخدمة غير ملموسة، والزبون يبحث عن دليل أو مظهر للخدمة في أي عملية تفاعل مع البنك والشكل رقم (37) يصور ثلاث فئات رئيسية لملامح الخدمة ، وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها مظهر(دليل) الخدمة المادي المقدم وعناصر المظهر هذه أو جزء منها تظهر في أي خدمة مواجهة للزبون مع البنك، وهي ذات أهمية كبيرة في إدارة جودة خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون¹.

¹ تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 364.

دليل مظهر الخدمة (من وجهة نظر الزبون)

الشكل رقم (38)

- انسيابية الأنشطة ومرورها.
- خطوات المعالجة.
- المرونة مقابل المعايير.
- الإنسان مقابل التكنولوجيا.



- عامل التماس .
- الزبون نفسه.
- الزبائن الآخرين.
- الاتصال المادي.
- مظهر الخدمة.
- الضمانات
- التكنولوجيا

المصدر : تيسير العجاردة ، التسويق المصرفي (عمان : دار الحامد ، 2005) ص364 .

- السعر:

سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير كبير في ادراكات الجودة والرضا والقيمة، وذلك لان الخدمة غير ملموسة، وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء، وكثيرا ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي سيؤثر في توقعات وادراكات الجودة فإذا كان السعر عاليا جدا، من المحتمل أن يتوقع جودة عالية، وهذه الادراكات الفعلية سوف تتأثر بالتوقعات، فعميل اليوم قد يرغب في دفع أسعار أعلى في سبيل الحصول على مستوى عالي للجودة.¹

- الصورة الذهنية:

لا تعتبر الأسعار فقط عاملا مؤثرا في إدراكات الزبون، بل يمكن أن تتأثر هذه الأخيرة (الإدراكات) كذلك بالتصور الذهني او السمعة للبنك وهنا تعرف صورة البنك كإدراكات تعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته وهذه الصورة قد تكون ثابتة جدا، مثل ساعات العمل أو سهولة الوصول، أو قد تكون اقل ثباتا مثل الإثارة، الاعتمادية، التقليد، البراعة، المزاج. وهذه الافكار المرافقة يمكن ان تتعلق بخبرة الخدمة نفسها للبنك او مستخدم الخدمة، وهذه الصورة الذهنية تبني في ذاكرة الزبون من خلال الاتصالات مثل الاعلان، والعلاقات العامة، والصورة الذهنية المادية، والكلمة المنطوقة.²

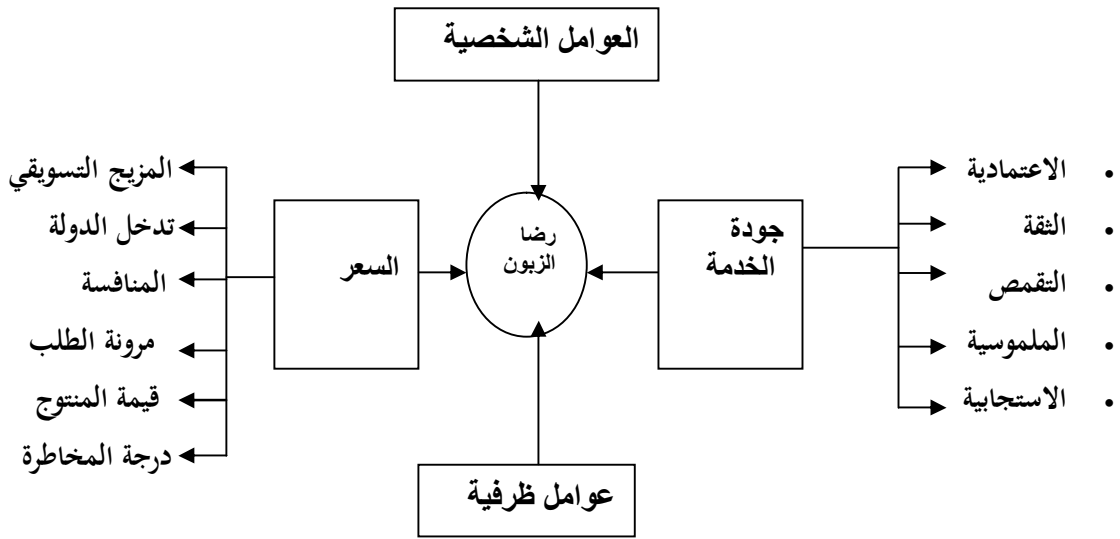
وبذلك يتوقف إدراك العميل للجودة على عدة عوامل أهمها الجودة والسعر، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ ديل بيستر فيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة(الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، النشر العلمي والمطابع، 2004) بتصرف، ص55.

² A. Choudhary , T. Karlssen , G. Zoega , **Sticky Prices Customer Markets** (Australia : The Economic Society Of D'Australia , v88 , september, 2012) p388 .

محددات ادراكات الزبون لجودة الخدمة

الشكل رقم (39)



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على عدة مراجع

ثالثا- دور الرضا في تحقيق ولاء العملاء

إن الاعتقاد التقليدي بأن المؤسسة التي لديها عملاء راضين لديها عملاء موالين في نفس الوقت، وهذا الاعتقاد وإن بدا صحيحا من المرة الأولى إلا أنه حتما غير صحيح ومضلل، إذ توجد فروق عديدة بين الرضا والولاء.

1. مفهوم الولاء

من الأمور التي يسعى رجال التسويق لتحقيقها تلك التي ترتبط بعمليات ترتيب درجات ولاء معينة لدى العملاء حول ما يصنع ويقدم من سلع او خدمات أو علامات. وكما قلنا سابقا فان رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف البنك ووجود علاقة قوية بين الطرفين قد يترتب عنها ولاء العميل لهذا البنك لكن ما تجدر الإشارة إليه هنا أن الباحثين لم يتفقوا كليا على وضع تعريف واضح للولاء الذي ينشأ للسلع أو الخدمات أو العلامات المطروحة والأسس التي يجب أن يبني عليها الولاء المطلوب فعلى سبيل المثال هناك من يرى أن الولاء هو درجة تكرارية الشراء أو اقتناء السلعة أو الخدمة، ولكن المشكلة هي أن العميل قد يكرر اقتناء خدمة أو شراء سلعة ما نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه، بالتالي فان الولاء الموجود قد لا يكون له أي أساس منطقي لعدم توفر بدائل من السلعة أو الخدمة أو اعتبارات أخرى قد يكون أهمها مستوى القدرات الشرائية أو الائتمانية المتوفرة لهذا العميل أو ذلك.

- يعرف الولاء على أنه الدرجة التي يحمل بها العميل اتجاهها موجبا لعلامة معينة وملتزما بها وينوي الشراء منها مستقبلا.¹

¹ J. Mowen , Consumer behavior (New Jersey: Prentice-Hall,1995)p533.

- وقد عرف Oliver الولاء على أنه التزام عميق لإعادة الشراء أو التعامل مع المنتج أو الخدمة المفضلة لديه في المستقبل على الرغم من الجهود التسويقية المبذولة من المؤسسات المنافسة لتغيير هذا السلوك.¹
- وعلى العموم فإن الولاء للمنتجات يعني وصول العميل إلى درجة من الرضا يصبح معها مبرحاً بشكل تام لشراء أو اقتناء منتج معين بذاته عند الإحساس بالحاجة حيث يسيطر البائع على كل الأمور، ويكون الولاء لعلامة معينة من السيارات أو المأكولات أو بنك معين حيث تؤدي الجهود التسويقية إلى خلق علاقة دائمة بين البنك والعميل، وقد أثبتت الدراسات بان العميل يدفع أكثر في حالة الولاء للمنتجات.

2. أنواع الولاء

توجد أنواع عديدة للولاء نذكر منها:²

- **الولاء العاطفي:**
- وتسعى البنوك الى ذلك بخلق السمعة الطيبة، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مراجعة مستمرة لما يقال عن البنك في السوق .
- **الولاء للاسم :** وهو الولاء الى اسم معين بذاته يحمل قدراً من الاحترام لدى العملاء، ويصبح جزءاً منهم، ومن شأن هذا الولاء ان يحمي منتجاتك من الهجوم القوي للمنافسة.
- **الولاء للصفات الحاكمة:** وتعني ارتباط ولاء المستهلك بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في السلع المعروضة مثل ولاء العميل لقرض معين لسهولة الإجراءات وبالتالي فإن الضغط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على الولاء المستقبلي.
- **ولاء الارتباط:** وهو الولاء الناجم من إحساس العميل بان الاستمرار في اقتناء المنتجات يعطيه مزايا اضافية لا يحصل عليها باقتناء اصناف متعددة.
- **الولاء الناتج عن ارتفاع تكلفة التغيير :** حيث يظل المستهلك على ولاءه للمنتجات طالما ان تكلفة وجهة الانتقال الى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.
- **الولاء بالتعامل الطويل المألوف :** وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة التعود على الاستخدام
- **الولاء المرتبط بالراحة :** وهو الولاء المبني على تيسير البنك عملية الاقتناء وما توفره من راحة للعملاء.

3. الأسباب التي تدعو المؤسسات إلى الاهتمام بولاء المستهلك

- هناك العديد من الأسباب التي تفرض على المؤسسات ضرورة الاهتمام بتحقيق ولاء عملائها نذكر منها على سبيل العد لا الحصر:³
- إن ولاء المستهلك يمكن المؤسسة من تحديد السعر المريح بالنسبة لها.

¹ P.Kotler, K. Kevin , **Marketing management** (New Jersey: Prentice-Hall, 2006) p143.

² R . Dickson, **Marketing management** (New York: the Dryden press, 1994) p p100-102.

³ محمود موقع، **ولاء المستهلك**، مجلة إيكونوميكات (سوريا: إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، 2011) ص ص 58-59.

- يمثل ولاء المستهلك أحد العوائق الهامة لدخول المنافسين الجدد ويعتبر محدد أساسي للتنبؤ بأرباح وحصصة المؤسسة السوقية.
- إن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بولاء 5 % من عملائها فقط، فقد يؤدي ذلك لارتفاع أرباحها بمعدلات تتراوح بين 25% إلى 35%.
- انخفاض التكاليف النسبية للاحتفاظ بالعملاء ذوي الولاء مقارنة بتكاليف اكتساب عملاء جدد.
- ولاء المستهلك يعني أن المستهلك يصبح أقل حساسية للجهود التسويقية للمنافسين.

4. أسباب انخفاض الولاء للمنتجات:

- يتجه الاهتمام الآن إلى تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض الولاء لمنتج ما من قبل العميل وتحويله لشراء منتجات أخرى، رغبة في تجنب فقدان ولاء عملائها وتحويلهم للمؤسسات المنافسة، ولعل أهم الأسباب وراء انخفاض الولاء للمنتجات يكمن في الضغوط الاقتصادية والاجتماعية الهائلة التي تحيط بالأفراد.
- وبشكل عام يمكن تحديد الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض درجة الولاء على النحو التالي:
- الملل من المنتجات نتيجة تكرارية اقتنائها لمدة طويلة ووجود منتجات جديدة أو تقديم البنوك الأخرى لمنتجاتها بشكل أفضل.
- عدم الشعور بالإشباع من استخدام المنتجات الحالية، الأمر الذي يدفع العملاء الحاليين لاقتناء المنتجات التي تشبع الحاجة المنشود إشباعها.
- الاهتمام بسعر المنتجات على حساب الولاء لها وذلك على خلفية الضغوط الاقتصادية التي تعمل على إحداث التغييرات اللازمة لدى المستهلك.
- ارتفاع نسبة الإعلانات من قبل المنافسة والتي قد توضع بشكل يؤثر على ولاء العملاء للبنك أو منتجاته .

5. جوانب تأثير الرضا في ولاء العملاء.

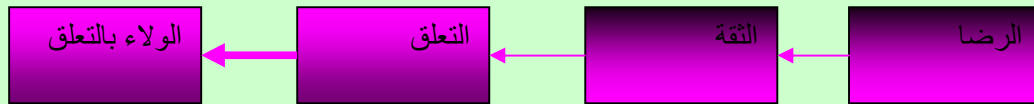
كان التوجه نحو رضا الزبون و جذب زبائن جدد يمثل قمة اهتمامات المؤسسة، إلا أن مشاكل فقدان الزبون الراضي التي عرفتها المؤسسة دفعتها للاهتمام بقياسات الرضا من أجل البحث عن وسائل تحسين الرضا بدافع الاحتفاظ بالزبون لأطول مدة ممكنة. أصبح الرضا ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى الهدف الأكبر للمؤسسة و هو بناء ولاء الزبون الذي يعتبر بمثابة شرط و ضمان لبقيائها و استمرارها، و بالعودة إلى تعاريف الرضا التي بينت أن الرضا يتضمن جانب نفسي يتمثل في الشعور بالارتياح ينجم عن الرضا المادي أو نتيجة التقييم الموضوعي ومقابلة مؤسسة للعميل بأداء يفوق بشكل كبير توقعاته يزيد من ثقة العميل في قدرة البنك على اكتشاف حاجاته و تطلعاته المستقبلية يولد اتجاهين هما:¹

¹ حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(الجزائر): جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2006) ص ص 130-132

الاتجاه الأول - أثر الرضا على موقف الزبون و تعلقه بالعلامة:

يتولد عن الإحساس بمستوى معين من الرضا الشعور بالثقة في اختيار العلامة أو المنتج يكون ناتج عن تسلسل منطقي في عملية الانتقال من الشعور بالرضا إلى حالة الولاء بالتعلق، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (40) أثر الرضا في الولاء بالتعلق.



المصدر: حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005) ص 132

كما يتضح من خلال الشكل السابق فإن قيام البنك بقياس الرضا و اتخاذ إجراءات تحسين مستوياته باستمرار يحقق تراكم في الثقة لدى العميل ينجم عنه تعلق حتمي بالعلامة أو البنك و يدفعه إلى تكرار سلوك الشراء.

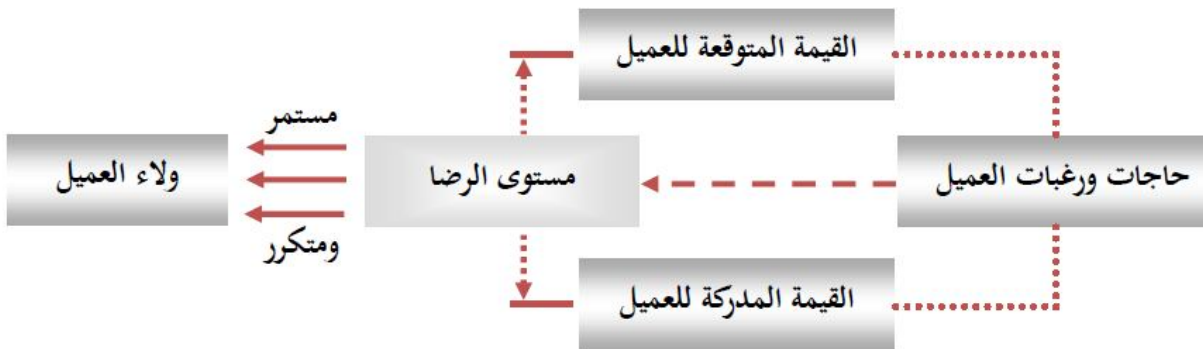
الاتجاه الثاني - الأثر السلوكي:

و في هذا الإطار وضح كل من Rubinson و Baldinger أن الولاء الحقيقي يعبر عنه بشئائية تكرار سلوك

الشراء المدعم بالموقف الايجابي (التعلق)، إذ يبدي الزبون الراضي سلوك تكرار الشراء حتى في حالة تكوين موقف

ايجابي اتجاه العلامة أو المؤسسة وفق المخطط الموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (41) الأثر السلوكي للرضا.



المصدر: متناوي محمد، قلش عبد الله، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى

الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14

ديسمبر 2011) ص 15

و كونولاء يعبر¹ عن ثنائية (تكرار الشراء و الموقف) ففي مثل هذه الحالة تسجيل مستوى من الولاء لدى الزبون يعني أن هناك منشأ آخر للموقف الايجابي يختلف عن الرضا يمكن أن يتعلق بصورة العلامة أو المؤسسة.

المطلب الثالث - تحقيق الجودة في خدمة العملاء

نظرا لأهمية تحقيق رضا العملاء وولائم كان لا بد من التطرق إلى إدارة خدمة العملاء وكيفية تحقيق الجودة في خدمتهم.

أولا - مفهوم إدارة خدمة العملاء

يعتبر مفهوم إدارة خدمة العملاء في الوقت الحاضر المفهوم الأكثر أهمية في التسويق المعاصر، ونتيجة لذلك حاول العديد من المختصين إعطاء مفهوم محدد لإدارة خدمة العملاء :

1. حيث ميز "كوتلر وارمسترونج" بين مفهومين، المفهوم الضيق ، بحيث تمثل إدارة خدمة العملاء وفقه " نشاط إدارة قاعدة البيانات الخاصة بالعملاء، وتشمل إدارة معلومات تفصيلية عن العملاء والموظفين وإدارة نقاط تماس العميل مع الموظفين بعناية فائقة"، أما إدارة خدمة العملاء بمفهومها الواسع فتتمثل في: "عملية شاملة لبناء علاقات عميل مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة تسمح بتحقيق رضا وولاء العملاء"¹
2. أما " بشير العلاق" فاعتبر أن أنها تمثل أسلوبا تسويقيا رفيعاير تركز على بناء علاقات متينة وطويلة الأمد مع العميل بدلا من التركيز على نجاح الصفقة البيعية الواحدة"²
3. وعلى العموم يمكن القول أن إدارة خدمة العملاء هي عبارة عن " مجموعة من التدابير والأنشطة التي تتخذها إدارة البنك لتهيئة مستوى كافي من الظروف التي تسمح بتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل في سبيل الوصول لتحقيق رضا وولاء عملاء البنك المستهدفين".

ثانيا - عناصر ومبادئ إدارة خدمة العملاء.

يرى العديد من الباحثين والمختصين أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لإدارة خدمة العملاء تتمثل في:

1. **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل تصميمات المباني، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر العاملين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية... الخ.³
2. **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، ويشمل: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، الاستجابة، التعاطف، العلاقة الشخصية... الخ.⁴
3. **الصورة الذهنية للبنك:** وتتعلق بالانطباعات التي يكونها العملاء عن سمعة البنك وتاريخه وسياسة العاملين به.⁵

¹ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، بتصرف، مرجع سبق ذكره، ص77.

² بشير العلاق، استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004) بتصرف، ص25.

³ بوقرة رايح، فراحتبة العيد ميمون نبيلة، جودة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(السلف: جامعة حسنية بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007) ص6.

⁴ أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009) ص559.

⁵ بوقرة رايح، فراحتبة العيد ميمون نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص7.

- وقد تقدم كل من (Peppers, Rogers) بعدة نصائح للمؤسسات التي ترغب بإدارة علاقاتها مع العملاء بشكل يؤدي إلى تحقيق رضاهم وولائهم، وهذه النصائح تعتبر بمثابة مبادئ لإدارة خدمة العملاء، وتمثل في:¹
- التركيز على حصة العميل بدلا من التركيز على الحصة السوقية، وهذا يعني زيادة العائد المتأتي من كل عميل قدر المستطاع.
 - التركيز على الاحتفاظ بالعميل، وهو أسلوب أفضل من حيث الفعالية الكلفوية* من مجرد استقطاب العميل.
 - استخدام الحوار بهدف الإصغاء لحاجات ورغبات العميل ومن ثم الاستجابة لها لكي تؤدي إلى بناء علاقات مع العميل تقوم على الثقة والولاء.

ثالثا- خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء :

تباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن اتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء، تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي ان تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال ما يلي :

1. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء: ان النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الايجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة العملاء فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة العملاء وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الايجابي الفعال والثقة بالنفس.... الخ كلها بمثابة صورة ذهنية فاعلة تشجذ الهمم وتوقظ الرغبة لدى العملاء في الحصول على الخدمة المستهدفة إضافة إلى أنها تعزز سبل الولاء الدائم للعملاء في اقتناء الخدمة وتكرار حصولها باستمرار ويمكن أن تحقق ذلك من خلال المواقف التي يبيدها مقدم الخدمة للعملاء وفق ما يلي:²
- الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم ، ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل.
- حسن المظهر والمقابلة الايجابية الفاعلة نحو العملاء.
- الابتسامة والرقّة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح المحبة والود في مساعدتهم.
- الروح الايجابية المتفاعلة نحو العملاء بصرف النظر عن العمر، الجنس والمظاهر..... الخ
- الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء.
- الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة او الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة او التهويل بشأنها.
- اشعار العملاء بالسعادة المتنامية في تقديم الخدمة وان البنك التي يتعامل معه يمثل أكثر البنوك تأكيدا للجودة واهتماما بها.
- تجاوز حالات الجود والتصنع في المقابلة أو الحديث والتخلص من الصور السلبية في التعامل قدر الامكان.

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009) ص 459.

* تعتبر بعض الدراسات أن كلفة الاحتفاظ بالعميل أفضل خمسة عشر مرة من كلفة جذب عميل جديد.

² البنك الأردني الكويتي، التسويق المصرفي (عمان: شركة المدينة لأعمال المطابع، غ.م سنة النشر) ص36.

- التركيز على أن البنك يبدأ من المستهلك وينتهي بالمستهلك في توفير الخدمة التسويقية وأنه دائم الانتظار نحو أي تفاصيل تتعلق بالاستعمال والصيانة.

2. خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم

ان خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وفهمها وترتيبها حسب أهميتها وسبل تلبيةها إنما تعتمد أيضا على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة¹، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن، ما يلي:²

- العرض السليم والمرتب والمنطقي لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرته ومتانتها وغير ذلك.
- التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل (دون تجريح) مع الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بان التعامل في هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه.
- اعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير لحاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر... الخ كان تكون السلعة طعاما فلا شك أن تذوقه ورؤيته تفوق في التأثير مجرد الاستماع لمزاياه.
- ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وان يكون مجهز الخدمة مستعدا للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تحويل، حيث إن العميل عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات الشراء أو اقتناء الخدمة دون تردد.
- التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء والالتزام بالمنظمة هذه دون غيرها لما يلمسه العملاء من استعدادات دائمة بتلبية المتطلبات والحاجات.

3. اقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه

ان سبل اقناع العميل وخلق الرغبة لديه باقتناء تلك الخدمة ليست مهمة بسيطة دائما تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى العملاء من خلال تقديم الخدمات القادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة بعض الاعتراضات التي يبديها بعض العملاء عند قيامه بالحصول على الخدمة³، حيث ادركت البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ازدياد أهمية شكاوى العملاء، وتبين ان تلك الشكاوى وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات العملاء وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة فيما يتعلق بالخدمات الخاصة بتلك البنوك. وبالتالي اصبحت البنوك في يومنا هذا تصرف الكثير من الجهد والمال لتشجيع العملاء للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.

¹ محمد البشير فرحان مرعي، الحاجات البشرية: مدخل إلى النظرية الاقتصادية الإسلامية (دبي: دار البحوث للدراسات الإسلامية وإحياء التراث، 2001) بتصرف، ص32.

² رامي شمسين، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009) ص56-57.

³ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص219.

كما ان الاغلبية العظمى من العملاء غير المسرورين من خدمات البنك، يتوقفون عن التعامل معه دون إعلامه بسبب تذرهم، بالإضافة إلى إخبار أصدقائهم وزملائهم بمظلمتهم، حقا كانت ام باطلا ، دون منحه فرصة الرد عليها.¹ ولذلك على البنك :²

- العمل على العناية والاهتمام بشكاوي العملاء : وهذا يتطلب الإصغاء الى الشكاوي، وإشعار العملاء بأن هذه الشكاوي قد سمعت بشكل جيد وصحيح، وكذلك ضرورة تقدير مشاعر وإمتصاص غضبه وإستيائه و خيبة أمله...، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذه لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لا بد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى العميل نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

- الاستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة :

كذلك على المسؤولين في البنك التعرف على أكثر الشكاوي العامة وما الذي يجب أن تقوله عندما تقدم شكاوي من قبل العملاء .

- أن يعرف الموظف كيفية كسب العملاء الذين يصعب التعامل معهم إلى جانب البنك ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- **الخطوة الاولى:** على الموظف أو المسؤول عدم أخذ الامور مأخذا شخصيا.
- **الخطوة الثانية:** على الموظف أو المسؤول المحافظة على هدوئه، و الإصغاء بجديّة و أن يتدبر كلماته بعناية فائقة.
- **الخطوة الثالثة :** أن يركز الموظف أو المسؤول على المشكلة وليس على الشخص، ويتطلب ذلك ذهابه إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى وضرورة إطلاع العملاء على ما يمكن أن يقوم به هذا المسؤول .

4. التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك

تذهب البنوك اليوم أبعد من تصميم استراتيجيات لجذب عملاء جدد، فهي تخدم العملاء الذين تختارهم بطريقة أعمق وأكثر دواما³، حيث تركز البنوك جهودها على الدراسة المتعمقة للسلوكيات المتوقعة للعملاء فالمدراء المخبون يعملون على تصميم وتنفيذ المبتكرات المبنية على العلاقة ما بين جذب العملاء وفي نفس الوقت القدرة على التأثير على سلوكهم للاحتفاظ بهم، فهؤلاء المدراء يجب أن تتوفر لديهم الخبرة القوية التي من خلالها يستطيعون الدخول في أعماق سلوكيات العملاء الجيدين للإبقاء عليهم لاستمرار تعاملهم مع البنك، ذلك من خلال تجنبهم الخسارة وفي نفس الوقت زيادة أرباحهم من خلال البنك وذلك من خلال دراسة تاريخية لسلوكهم المصرفي خاصة فيما يتعلق بخط الائتمان، فإن عملية منح تسهيلات بضوابط جيدة من خلال دراسة السلوك المصرفي للمقترض يحقق أرباحا مؤكدة

¹ جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، أصول خدمة الزبائن (بيروت: الدار العربية للعلوم، 1998) ص 72.

² مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة(عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002) ص ص 202-203.

³ فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، مرجع سبق ذكره، ص 86.

للبنك وفي نفس الوقت يمنع المقترض من التورط في صفقات خاسرة، والعكس صحيح¹. إن عملية التأكد من استمرارية العملاء بالتعامل مع البنك وخلق الولاء بينهم وبين البنك عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين البنك والعملاء منها:²

- في حالة حدوث الشكاوى على البنك معالجة الموقف من خلال:
 - الإعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة من قبلهم .
 - تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك .
 - إستبدال الاجزاء التالفة أو غير الصالحة للاستخدام بالخدمة.
 - تعظيم دور العملاء وتوفير الخدمات ذات النوعية الجيدة لهم بصورة دائم
 - توفير الخدمات: بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مع العملاء على تجهزي الخدمة أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات ما بعد البيع مثل:
 - خدمات التركيب .
 - خدمات الصيانة.
 - تدريب القائمين على التشغيل بطريقة الاستخدام أو التشغيل.
 - توفير قطع الغيار للأجزاء التي يتم تلفها أثناء الاستعمال... الخ.
- ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية من الأمور التي تساهم وتساعد في الاستمرار في التعامل مع البنك وتدعيم دوره واستمرارية وجوده واستقراره بخصه السوقية إزاء المنافسة القائمة وتحقيقه للبقاء في دنيا الأعمال.

¹ صالح أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008) ص ص 180-181.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، مرجع سبق ذكره، ص 222.

المبحث الثالث - تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية البنوك.

يتمتع مدخل إدارة الجودة الشاملة بأهمية بالغة تتجلى في رفع جودة المؤسسات إذا أحسن تطبيقه، حيث تساعد إدارة الجودة الشاملة المؤسسات بصفة عامة والبنوك والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة على إرضاء عملائها وتحقيق ولائهم ، وذلك من خلال إحداث تغيير ثقافة البنك ورفع كفاءة أدائه وتقديم خدمات ذات جودة عالية مما يسهم في زيادة ربحية البنك وتوسيع حصته السوقية ومن ثم تطوير تنافسيته.

المطلب الأول - تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك

أولاً- دوافع توجه البنوك لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

توجد عدة أسباب لتزايد اهتمام البنوك بتطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1. نمو مجال الخدمات

تزايد أعداد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف مؤسسات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إضافة إلى أن نمو المؤسسات ذات الصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع.¹

2. ازدياد حدة المنافسة

تشهد السنوات الأخيرة تطورات واضطرابات معتبرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، وتتجلى أبرز صور هذا التغيير في العولمة التي أسست محيط يتميز بمنافسة شرسة²، ولهذا أصبح مصير أي بنك مرهون بقدرته على المنافسة، من المعلوم أن توفر الجودة في الخدمات المقدمة إلى عملائه يعتبر عاملاً أساسياً في تطوير قدراته التنافسية.

3. الفهم الأكبر للعملاء

ازداد في السنوات الأخيرة في ظل انتشار المعرفة والانفجار الرقمي مدى وعي العملاء ومعرفتهم بمستوى الخدمات المقدمة إليهم وأصبحوا قادرين على التمييز بين الخدمة ذات الجودة العالية وتلك الرديئة التي لا تشبع حاجاته، وفي هذا الصدد تعتبر الجودة أهم السبل التي تسمح للبنك بالتعرف الجيد على العميل وتفهم حاجاته والطريقة الأمثل لتحقيق هذه الحاجات.³

4. تزايد مطالبة العملاء بتحسين الخدمات البنكية

نظراً لتوفر عدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية، أصبح العملاء يدركون بأنهم في سوق تسعى وراء المشترين. لذلك أصبحوا يطالبون البنوك الذين اختاروا التعامل معها بتحسين مستوى الخدمة المقدمة إليهم، حيث أن العملاء مستعدون في كثير من الأحيان لدفع تكاليف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة له، وعلى سبيل

¹ مؤمن الداركة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص194

² فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية(بسكر): جامعة محمد خيضر، العدد 12، ماي 2007) ص263

³ توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة: دار النهضة، 1996) بتصرف، ص146

المثال في الماضي كان العميل على استعداد للوقوف في طوابير لساعات وربما لأيام، في حين الآن يتوقعون أن يتم تقديم الخدمة لهم في غضون دقائق معدودة ليس إلا.¹

5. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة البنكية

أصبحت البنوك تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا تسعى فقط لجذب عملاء جدد²، بل يجب عليها الاحتفاظ قدر الإمكان بالعملاء، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من خلال فهم الشيء الأكثر أهمية لعملاء البنك الأكثر ربحية والعمل على تحقيقه لهم.³

6. انفتاح الأسواق العالمية

إن ظاهرة الانفتاح الاقتصادي لا تقتصر على التجارة والاستثمار، بل تشمل أيضا تدفقات التكنولوجيا والمعلومات والخدمات المالية عبر الحدود الوطنية⁴، وبالتالي ما على المصارف إلا تحقيق التميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية تحظى برضا عملائها وتسمح لها بالصمود أمام الإمكانات الضخمة التي تمتلكها البنوك العالمية، والجودة العالية التي تتسم بها خدماتها.⁵

ثانيا - مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك

بما أن برنامج إدارة الجودة الشاملة برنامج طويل المدى ومستمر، فلا بد أن يمر تطبيقه بعدة مراحل متسلسلة حتى يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة من تطبيقه، ووفقا لمختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع تتمثل هذه المراحل في:

1. المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك، حيث يتم بمقتضاها اتخاذ قرار إدارة البنك بالتوجه نحو تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والاستفادة من كل مزاياه، حيث يبدأ المديرون في البنك بتلقي التدريب اللازم، لتعلم مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة وأساسياتها وكل مقوماتها، وذلك من أجل زرع الثقة في نفوس المديرين حتى لا يشعروا بالخوف من التغيير، حيث يجب النظر إلى التغيير على أنه الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي، وبالطبع لا يمكن استثمار هذه الفرص في بنوك لا تلتزم إدارتها العليا بدعم التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك⁶، حيث ذكر كل من " ديمينج وجوران" في كتاباتهم أنه لا يمكن الجزم بنجاح تطبيق الإدارة دون وجود قرار واضح من الإدارة العليا للبنك بدعم برنامج تطبيق

¹ جون والمين، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص19.

² مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001) ص151.

³ عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات التميز في خدمة العملاء (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007) ص37.

⁴ منور أوسرير، المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض التجارب العالمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2005) ص3.

⁵ صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تاصيل العلاقة مع العميل، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي- الواقع وأفاق التطوير (الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر 2002) بتصرف، ص120.

⁶ عزوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث (ورقة: جامعة ورقلة، العدد04، 2006) بتصرف، ص60.

الجودة بالبنك¹، وفي هذه المرحلة يتوجب على مديري المصرف تعلم العناصر الأساسية عن الجودة الشاملة من خلال:²

- الرجوع إلى كل ما نشر عن الموضوع، وهذا بغية إلمامهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها ومزاياها.
- القيام بزيارات ميدانية للمؤسسات والبنوك التي طبقت برنامج إدارة الجودة الشاملة، للاستماع إلى تجربتها، وهذا ما يساعد على المدير وأعضاء الإدارة على الوصول إلى قنوات ثابتة بأهمية هذا الأسلوب واقتناع الأفراد العاملين بالمؤسسة بجدوى تطبيقه قبل الشروع في ذلك.
- وبصفة عامة يمكن القول أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد أن يكون مبنياً على أساس من الوعي بأبعاد هذا المفهوم، وذلك عن طريق التعلم والتدريب على عناصره ومقوماته الأساسية

2. المرحلة الثانية - التخطيط

بعد اتخاذ القرار واقتناع الإدارة العليا للبنك وتعهدتها بالدعم يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية لعملية تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة كما يتم تحديد الهياكل والموارد اللازمة للتطبيق، كما يتم اختيار أعضاء مجلس الجودة، ويتم التخطيط لتطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية:³

- اختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس البنك، وممثلين ذوي مستوى عالي من الذين شاركوا في مرحلة الإعداد، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل البنك، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.
- اختيار مستشار الجودة : وغالبا يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة الشاملة.
- تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: بعد إتمام اختيار مستشار أو منسق الجودة، يبدأ تدريب مكثف للمستشار حول قضايا الجودة الشاملة.
- الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

3. المرحلة الثالثة - مرحلة التقدير والتقييم

- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد، والتخطيط لتنفيذ مرحلة التنفيذ فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل البنك وخارجه⁴، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:⁵
- التقييم الذاتي: والذي تهدف من خلاله مدى معرفة، وعي وإدراك العاملين بالبنك بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

¹ سليمان علي محمد المصري، تقييم مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر المسافرين، رسالة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2000) بتصرف، ص96.

² بوجرود فتحة، عظيمي دلال، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو مغربية، الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 نوفمبر 2006) ص16.

³ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث (ورقة: جامعة ورقلة، العدد 04، 2006) ص11.

⁴ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁵ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص12.

- **التقييم التنظيمي:** ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين، واستقصاء آرائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- **تقييم رأي العملاء:** وترمي هذه العملية إلى التعرف على مدى رضا عملاء البنك ومقترحاتهم فيما يخص التغيير المنشود، وذلك من خلال طرق الاتصال الفعالة التي تمكن إدارة البنك من معرفة ما ينتظره العملاء من البنك.
- **التغذية المرتدة:** والتي تمكن إدارة البنك من معرفة ردود الأفعال ممن شاركوا في الدورات التدريبية، وآرائهم واقترحاتهم لتحسين هذه الدورات.
- 4. **المرحلة الرابعة - مرحلة التنفيذ:** من الأمور التي يجب الاهتمام بها في هذه المرحلة التدرج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تبدأ هذه المرحلة اختيار من يتولى التدريب في البنك وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما يتم في كثير من الأحيان الاستعانة بجهات خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب، وبعد ذلك يبدأ تدريب الإدارة العليا ومن ثم الإدارة الوسطى التي تدرب على عمليات التخطيط والتوجيه، ونقل التصور والأهداف الإستراتيجية فيما يتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين بالبنك، إن هدف هذا التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للعاملين بالبنك¹، ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بطريقة أفضل ويمكننا بلورة أهم أهداف هذا التدريب فيما يلي:²
 - ضمان إدراك العاملين بالبنك ووعيهم بأهمية الجودة الشاملة.
 - ترغيب العاملين غي عملهم، باعتبار أن زيادة إنتاجية العامل مرهونة برغبته في أداء العمل.
 - تفعيل دور العاملين في استقرار البنك ونجاحه من خلال إلمامهم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وبخاصة في ما يتعلق بالعملاء، الذين يعتبر رضاهم عن خدمات البنك من أهم عوامل استقراره وتفوقه على البنوك المنافسة.
- 5. **المرحلة الخامسة - تبادل الخبرات ونشرها**

إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة البنك تتولى دعوة المدربين الذين ساهموا في تطبيق هذا النموذج، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين كالعاملين والعملاء لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر نحو الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه.³

¹ بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004) بتصرف، ص199.

² نفس المرجع السابق، ص199 .

³ محمد خير ، هيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية (مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، العدد 02، ديسمبر 2007) بتصرف، ص15.

ثالثاً - صعوبات وعوائق تطبيق إدارة الجودة بالبنوك.

رغم النجاح الذي حققته العديد من البنوك في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما حققته من فوائد ومزايا، إلا أن الكثير من هذه البنوك التي شرعت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لاقت الكثير من المعوقات والصعوبات التي أدت إلى فشل بعضها، وعدم تحقيق الأهداف التي كانت ترجوها من وراء هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم المشاكل والصعوبات التي تعيق التطبيق الناجح لمدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك:

1. ضعف التزام الإدارة العليا

تعد إدارة الجودة الشاملة بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال البنكية بشكل صحيح، فهي الالتزام الكلي من كافة مستويات البنك بالعمل وفق برنامج إدارة الجودة الشاملة في سبيل تطوير الخدمات البنكية المقدمة للعملاء. إلا أن القيادات الإدارية في العديد من البنوك تتخلى عن الالتزام بهذا المنهج في المراحل الأولى لتطبيقه، اعتقاداً منها بأنه يمكن تطبيقها بمعزل عن القيادة الإدارية العليا، وهذا الاعتقاد يكون عائقاً مهماً من عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك.¹

2. مقاومة التغيير وعد استجابة بعض العاملين بالبنك

يعتبر التغيير من أصعب الأمور التي يجب على إدارة البنك التعامل معها، وذلك لسبب بسيط هو أن العاملين يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً، لذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير هو مقاومته في البداية بقوة²، حيث نجد أنه كثيراً ما يخشى من إثارة عملية التغيير رغبة في تحقيق وحماية الاستقرار، كما لو كان التغيير مهدداً أو معرقلاً للاستقرار³. و على العموم تنجم مقاومة التغيير عن عدة أسباب أهمها:⁴

- **قلة الفهم والثقة:** قد يكون السبب في المقاومة هو نقص المعلومات اللازمة، فعدم معرفة موظفي البنك بطبيعة التغيير وأهدافه، طرق تطبيقه، وأهم من ذلك نتائج التطبيق وتأثيره عليهم سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض.
- **الخوف:** قد يعود سبب المقاومة لتخوف الأفراد مما سينتج عن التغيير مثل: فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي (انخفاضه)، وأيضاً الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة. وقد ترجع إلى الخوف من عدم قدرتهم على التعلم
- **نقص الحوافز:** من الأسباب الأخرى المؤدية لمقاومة التغيير هي نقص الحوافز التي تقدمها إدارة البنك للعاملين الذين سيتأثرون بالتغيير، فقد تكون مجبرة على منحهم بعض الإغراءات المادية و المعنوية ليتقبلوه.
- كما قد تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور الناتجة عن هذا التغيير فعلاً، وفي هذه الحالة على إدارة البنك معالجة أسباب هذا القصور واتخاذ الإجراءات الكفيلة بإيضاح الموقف للعاملين.

¹ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، 2005) بتصرف، ص27.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (الجزائر: دار هومة، 2002) ص 60.

³ حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، (بيروت: دار الشروق، 1992) ص 17.

⁴ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 15-16.

3. التغيير الدائم في القيادات الإدارية وارتفاع معدل دوران العمالة داخل البنك

إن التغيير الدائم في القيادات الإدارية لا يمنح الفرصة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لأن هذا المدخل يعتمد على الاستقرار والثبات والوضوح في الأهداف والسياسات، والإحاطة الكاملة من قبل القيادات الإدارية بهذا المفهوم، وكما نعلم فإن التغيير الدائم لا يوفر تلك المتطلبات في القادة، كما أن دوران العمالة بشكل مرتفع يؤدي إلى عدم قدرة العاملين بالبنك على الاستقرار في وظائفهم وأعمالهم ما ينتج عنه عدم اكتساب الخبرة والمعرفة التامة بشؤون أعمالهم ووظائفهم، الأمر الذي يعد من الصعوبات الأساسية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك.¹

4. استعجال النتائج والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل

من المشاكل التي تقف حجرة عثرة أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعديد من البنوك أن نتائج وفوائد اعتماد مدخل إدارة الجودة الشاملة بالبنوك لا تظهر في الأجل القصير، لكن بعض البنوك تستعجل نتائج ظهور نتائج هذا المنهج، مما يؤدي إلى عدم نجاح تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة بالبنك.

5. التركيز على أساليب معينة

قد تقوم بعض البنوك بالتركيز على أسلوب محدد من أساليب إدارة الجودة الشاملة تم تطبيقه بنجاح في مؤسسات أو بنوك أخرى، اعتقاداً منها أنها ستنتج كذلك في تطبيقه، ولكن في الحقيقة ليس هناك أسلوب بعينه يضمن تحقيق الجودة العالية في خدمات البنك، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل، وهذا يعني أنه لا يوجد منهج معين لإدارة الجودة الشاملة يناسب جميع المؤسسات أو جميع البنوك، فربما كانت هناك نشاطات محددة خاصة بالجودة تناسب بعض البنوك، أكثر من غيرها، لذلك ينبغي على مسؤولي البنوك عند تأسيسها لبرنامج الجودة، أن تأخذ بعين الاعتبار ملائمة هذا البرنامج للأوضاع الراهنة، والبيئة التنافسية للبنك، بحيث يتناسب مع ثقافته وإمكاناته.²

وفي هذا الصدد فقد حدد " ميهوب سماح " لمجموعة من العقبات التي تحول دون نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك والتي تمثلت فيما يلي:³

- تعجل البنوك في توقع نتائج التطبيق دون بذل الجهود الضرورية لتطبيق النظام.
- الاستخدام السيئ للطرق الإحصائية مما يؤدي إلى التحليل الغير سليم للبيانات مما يترتب عليه الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
- انخفاض مستوى مهارات العاملين بالبنك.
- البدء في تحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة دون تهيئة المناخ المناسب لها.
- تأثر البنك ببعض القرارات الناتجة عن العوامل السياسية والتي تؤثر في اتخاذ القرارات .

¹ طارق فرج نصر الهيملي، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال(دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011) ص101.

² نفس المرجع السابق، ص100.

³ ميهوب سماح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) ص ص 8-9.

- تقليد ومحاكاة بنوك أخرى دون القيام بدراسات مناسبة البنك محل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الاتصال بين العاملين والعملاء في البنوك.
- عدم توضيح الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنك.

رابعا- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك

تركز البنوك على تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها نظام إداري، وإستراتيجية تنافسية ملائمة للمؤسسات الاقتصادية -بمختلف أنواعها- الهادفة للتكيف مع المناخ الاقتصادي الجديد وامتلاك وتطوير قدراتها التنافسية، غير أن تبني هذا المنهج يحتاج إلى توفير والالتزام بمجموعة من المتطلبات التي تسمح بنجاح المصرف في الاستفادة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن خلال الاطلاع على مختلف الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع نبين فيما يلي أهم هذه المتطلبات:

1. الوعي بالجودة:¹

قد يحدث أحيانا أن تكون هناك خطوة مبدئية وتمهيدية يحتاجها بنك ما للعمل من خلالها، حيث يتم تشجيع جميع العاملين على جميع المستويات للتفكير حول جودة الخدمة، من حيث المفهوم عامة (ماذا تعني "الجودة"؟) وكفضية ذات اهتمام خاص في مشروعيتهم (لماذا الاهتمام هنا بالجودة؟) ولكن، مثل هذه الأنشطة الخاصة بتنمية الوعي ليست إلا مجرد رفع الستار، و لا يجب على الإطلاق، خلطها مع الأنشطة الحقيقية الملموسة التي يجب أن تلي ذلك، إذا تم تحقيق تغيير دائم. وفي الواقع، إن أول سؤال يجب طرحه حول أي برنامج يوجد ضمن عنوانه كلمة "وعي" هو: هل سيكون مضيعة للمال والجهد؟ ومن المفترض دائما أن يكون: "نعم حتى يثبت العكس".

2. ثقافة المنظمة

تعرف ثقافة المنظمة على أنها "مجموعة القيم، والعادات والتقاليد، وأداء مقدمي الخدمات، وسلوكياتهم مع العملاء، وتظهر ثقافة المؤسسة البنكية في هيكلها التنظيمي، وأهدافها، وإستراتيجياتها، وفي أساليب الاتصال فيها"، كما تشير إلى "مجموع القيم التي يشترك فيها أعضاءها، وتتحدد وفقا للأهداف وسياسة التعامل مع الزبون والعلاقات المهنية بين الأعضاء"². تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار أن البنك يتعامل مع بيئات عملية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد، فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى. وما يعتقد به معتنقي دين من الأديان السماوية قد لا يعتقد به معتنقي دين آخر، على سبيل المثال البنوك الإسلامية، ومن هنا لابد من إدراك حقيقة ثقافة جودة الخدمة القوية في بناء البنك الريادي³، حيث تتمحور ثقافة البنك في ظل إدارة الجودة الشاملة حول إرساء ثقافة خدمة المحور الأساسي لها وهو العميل والعمل على تحقيق رضاه، وهو ما يتطلب

¹ توني نيو باي، ترجمة شويكار زكي، التدريب على جودة الخدمة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003) ص 16.

² دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999) ص9.

³ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية (دمشق: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007) ص ص 225-226.

ضرورة تخطيط التغيير في ثقافة جودة الخدمة لضمان قبوله لدى العاملين، والعملاء معا ومن الأهمية أن تبني هذه الثقافة على أساس أنه:¹

- عدم الانفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة، والمكان الذي تسوق فيه.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية يتطلب تفهم من طرف العاملين بالبنك.
- تقييم جودة الخدمة هو من حكم العميل بناء على معايير يحددها بنفسه.
- يتحقق رضا العميل انطلاقا من طريقة تقديم الخدمة.

3. وجود التزام إداري:

ما الذي سيقوله المدبرون، في الشركة على جميع المستويات، وما الذي سيفعلونه في وضع جودة الخدمة على ارض الواقع؟ ان اسهامهم جزئيا، مسألة تقديم دعم مرئي، وجزئيا مسألة توفير مواد كافية لمبادرات الجودة . ومساندة وتعزيز ممارسات الخدمات الجيدة.²

4. التركيز على العاملين:³

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة - كما سبق الإشارة إلى ذلك - كسب رضا العاملين بل إن التوجه حاليا هو ليس فقط لإرضاء العاملين بل العمل على إسعادهم. ويشير مدحت أبو النصر إلى انه في الفترة الأخيرة في الدول المتقدمة ازداد الاهتمام برأس المال البشري باعتباره شريكا أساسيا لنجاح وتنافسية أي مؤسسة بنكية، فالإدارة الجديدة تتطلب تنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد للحصول على نتائج أفضل، ومن ثم فهؤلاء الأفراد يعتبرون أهم عنصر في البنك حيث تصبح الموارد الفنية والمالية عديمة الجدوى بدون المهارات والقدرات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها، وفي ضوء ذلك اهتمت البنوك الخاصة والعامة بتنمية وتطوير العاملين لديهم وكسب رضاهم بطرق مختلفة، يقينا منها بوجود علاقة قوية بين رضا العاملين (باعتبارهم عملاء داخليين) وبين كل من رضا العملاء ونجاح تطبيق خطط وبرامج الجودة لديه.

و لا شك أن هناك علاقة قوية بين جودة الخدمة و رضا العاملين، وضرورة أن تكون الثقافة السائدة في البنك موجهة نحو جودة الخدمة حيث يساهم رضا العاملين في تحسين علاقات العمل بين الزملاء وفي تحفيز العاملين على العمل بصورة أكفأ، مما سينعكس أثره حتما على رضا العملاء عن الخدمة . والشكل الموالي يبين آثار الرضا الوظيفي على أداء العاملين بالبنك.

¹ مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة (البلدية: جامعة سعد حلوب، 18-19 ماي 2011) ص 09.

² نفس المرجع السابق، ص 18.

³ مدحت محمد أبو النصر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما (مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009) ص 217.

الشكل رقم (42) أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

الرضا الوظيفي

- الرغبة والميل للبقاء في البنك.
- انخفاض نسبة دوران العمل.
- الميل للعمل طوعيا لتحقيق أهداف البنك.
- الميل لبذل جهد أكبر لتحسين النتائج المحققة بالبنك.
- تحسين العلاقات مع العملاء والعمل الدءوب على كسب رضاهم.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: محمد فرحي، محمد زبير، واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي (الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، العدد 08، 2010) ص143.

5. التركيز على العميل:¹

ويعني ذلك أن الإدارة البنكية مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق رضا العميل، باعتباره مصدر ربحية البنك وسبب وجوده. فالبنك يحقق أرباحه من خلال العملاء، وبالتالي فهم الذين يدفعون أجور ومرتبات العاملين به.

ويعتمد مبدأ التركيز على العميل على المفهوم التسويقي الذي يعرف بالتوجه بالعميل وهي فلسفة تسويقية مفادها أن جميع السياسات والخطط التسويقية للبنوك يجب أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز البنك، وبالتالي فوفقا لافتراضات هذه التوجه فان الاهتمام باحتياجات ورغبات العميل هو المدخل الحقيقي للنجاح التنظيمي بالبنك.

6. التحسين المستمر:²

باعتبار أن حاجات ورغبات العملاء غير ثابتة، فهي تتغير باستمرار، فان إدارة الجودة الشاملة تركز وبشكل أساسي على ضرورة السرعة في الاستجابة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وفي محيط البنك، ولا يكون ذلك إلا بإتباع إستراتيجية للتحسين والتطوير المستمر لمختلف الأنشطة والعمليات. إن إستراتيجية التحسين المستمر تركز بالدرجة الأولى على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع والابتكار.

¹ طارق طه، ادارة البنوك في البنية العولمة والانترنت (الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2007) ص 136.
² سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي واثرها في تخفيض التكاليف عن الموقع الالكتروني:

7. غرس أخلاقيات الجودة

تعتبر الأخلاق القاعدة الأساسية والبناء التحتي الرصين لبناء ركائز الجودة، و لذلك عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا بد من تامين بيئة أخلاقية متكاملة ، لان الأخلاق تعد ركنا أساسيا في تصرفات الأفراد سواء في بيئة العمل أو خارجه، لذا فان هذه الأخلاقيات ستحتم سلوكيات معينة على الأفراد العاملين التصرف وفقها، وبالتالي كلما كان الفرد العامل يتمتع بأخلاق حسنة، كلما أدى ذلك غالى زيادة ولائه التنظيمي، و هذا سينعكس في المحافظة على سمعة البنك، و بالتالي إنتاج الخدمة البنكية وفق المتطلبات الأساسية للجودة، و بما أن الجودة هي التزام جميع الأفراد فانه يجب أن يتحلى جميع الأفراد بأخلاق الحسنة تجاه تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أي يجب أن يتمتع جميع الأفراد بأخلاقيات العمل التي من شأنها أن تساعد في إنتاج الخدمة البنكية المطلوبة بالجودة المطلوبة التي تحقق فائدة العميل و المجتمع على حد سواء، وهذا يقع على عاتق الإدارة العليا في كيفية تقريب مفاهيم الجودة إلى السلوك الأخلاقي و محاولة المزج ما بين الاثنين لأجل الوصول إلى النهاية المطلوبة وذلك عن طريق التعامل المبني على أساس الثقة المتبادلة، واختيار الأفراد الأكفاء ذوي السيرة الحسنة، و بث القيم والمفاهيم الأخلاقية عن طريق البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض، ولذلك يجب على متخذ القرار ان ينمي ثلاث عوامل أساسية لدى الأفراد و هي (الوعي الأخلاقي، الوعي الثقافي، الولاء التنظيمي) فهذه العوامل هي التي ستكون الطريق الذي ستسير عليه عجلة إدارة الجودة الشاملة وكما يوضحها الشكل رقم(42)

8. التخطيط الاستراتيجي:¹

ومن أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الجودة من اجل مواجهة المستقبل و التصدي للمفاجآت والتغيرات، وكبداية في عملية التخطيط الاستراتيجي يمكن الإجابة أولا على الأسئلة التالية:

- ما الذي كان عليه وضع البنك في السابق؟
- ما هو وضع البنك الحالي؟
- ما الذي يريد البنك تحقيقه من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف سيحقق البنك ما يريد؟
- ما هو المسار الذي سيسيير عليه البنك من اجل تحقيق ما يريد؟

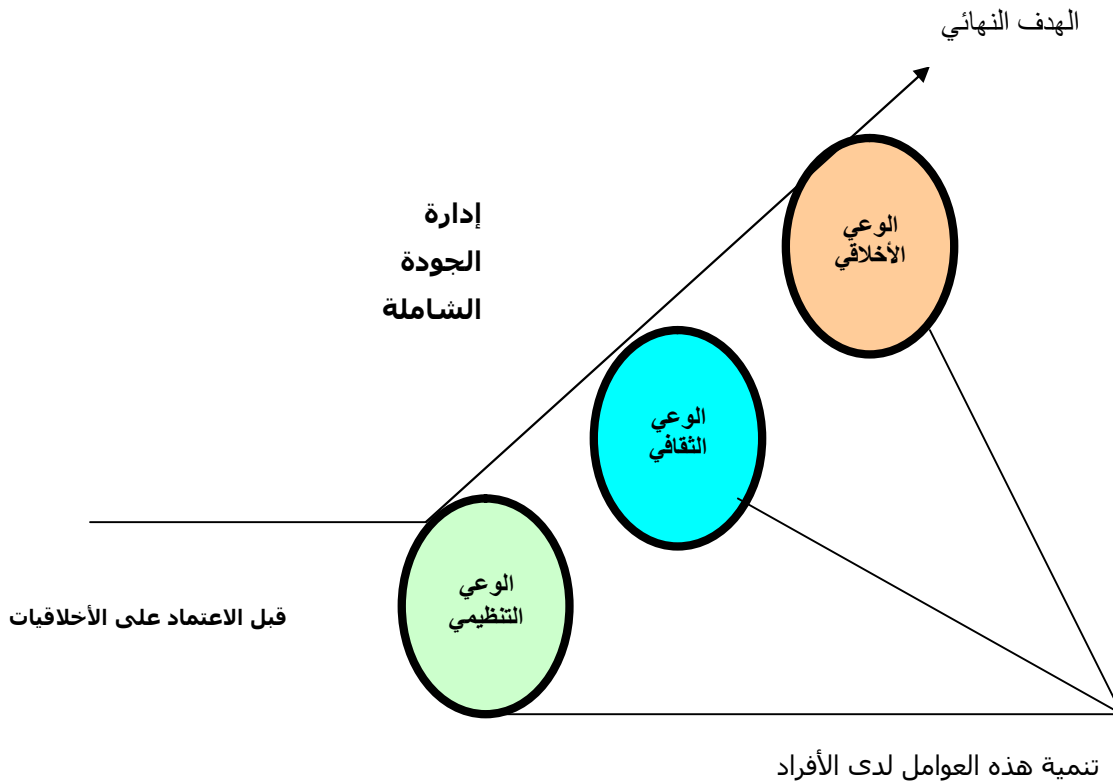
¹ www.univ-skikda.dz/theses/MemoiresFac...karima_soltane consulté le 09-05-2012.

9. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:¹

يمثل اتخاذ القرارات على أساس الحقائق احد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ويتطلب تطبيقه الاعتماد على التقنيات و موارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.

وينبغي أن تكون عملية اتخاذ القرارات الرشيدة و الفاعلة مستندة على تحليل البيانات و المعلومات التي تتسم بالصحة والدقة والتحديث والبساطة والوضوح والشمولية، للحصول على الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة بعيدا عن تلك القرارات التي تعتمد على الحدس أو التخمين أو الخبرة الشخصية، وهذا يعني أن الركون للحقائق في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية يمكن البنك المعني من معالجة النوعية بصورة أكثر كفاءة و فاعلية.²

الشكل رقم (43) إدارة الجودة الشاملة وتنمية وعي وأخلاقيات الأفراد



المصدر: مزنة أحمد هشام المارديني، مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2010) ص 96.

¹ عدل صالح محمد خليفة، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

² كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية(مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999) بتصرف، ص ص 52-53.

10. مشاركة الموظفين في العمل:

يزداد التأكيد في هذه الأيام على تزايد التصرفات المستقلة و اتخاذ القرارات من قبل الموظفين، فالتدريب و التطوير، تحت أي اسم، ينتج لنا موظفا لديه شعورا بالملكية في عمله و يستخدم إبداعه الشخصي و فكره في ضمان التحسين المستمر في عمله ، وهذا يستلزم المزيد من الأخذ والعطاء والكثير من الاستماع، مشكلا مشاركة جديدة بين الموظف و البنك.¹

المطلب الثاني - جودة الخدمات البنكية كمدخل لتطوير تنافسية للبنك

أولا - مفهوم القدرة التنافسية للبنك:

يقصد بالقدرة التنافسية للبنك "الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها".²

كما يعرف آخرون القدرة التنافسية على أنها "قدرة البنك على اكتساح السوق البنكية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة".³

إن القادة التنافسية "عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد التقنية و البشرية و النظم و النتائج، و يمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن".⁴

وحسب أحمد سيد مصطفى للقدرة التنافسية للبنك شقين، الأول هو قدرته على التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل و بعد البيع، و في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفاعل. أما الثاني فهو قدرة البنك على مغازلة و جذب العملاء، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.⁵ و يعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن. إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، و لكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (18).

¹ روبرت كريبتون، عدة المدير الجديد (الرياض: مكتبة جرير، 2004) ص 72.
² عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006) ص 271.
³ أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية (بسكر: جامعة محمد خيضر، 29-30 أكتوبر 2002) ص 11.
⁴ عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.
⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية (القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2005) ص 116.

الجدول رقم (18) القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	الأداء والقدرات التنافسية	الإمكانات المتاحة للبنك
<p>قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق مركز و قيمة تنافسية البنك.</p>	<p>الحصة السوقية: وتشير إلى فاعلية البنك أو مدى نجاح عمله، خدماته، برامجه مقارنة مع منافسيه.</p> <p>الربحية وتتمثل في مقدرة البنك على زيادة مبيعاته، وتحقيق هوامش ربح معتبرة.</p> <p>قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق. - قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة. - قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة. - قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم. - قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة للعمل و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع. - قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

- عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006) ص 272.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000) ص ص 222-223.

ثانيا - متطلبات التنافس بجودة الخدمات البنكية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

- في ظل ظروف الاقتصاد العالمي الجديد وتلاشي الحواجز التقليدية وتقلص الدعم الحكومي للمؤسسات، وفي ظل تزايد حدة وشراسة المنافسة وتزايد وتنوع رغبات العملاء وحاجاتهم، أصبح من الضروري على البنك خلق قدرة تنافسية تمكنه من التميز والتفوق على منافسيه، ويعتبر التنافس بمدخل الجودة الشاملة من أهم أسس بناء القدرة التنافسية للبنك لكن ذلك يتطلب مجموعة من المنطلقات التي يجب على البنك العمل على أساسها وقد حددها الدكتور علي السلمي كما يلي:¹
- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
 - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
 - الاعتراف بالسوق والياته باعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقييم أدائه.

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000 (القاهرة: دار غريب، 1995) بتصرف، ص ص 25-27.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير إدارة البنك واختياراتها.
- الاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب للبنك
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير والابتكار.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات وحشدتها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات البنك
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عليه في خلق المنافع.

ثالثاً- سبل التميز بجودة الخدمة البنكية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة و تنوع و تزايد رغبات وتوقعات العملاء أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزاً على منافسيه في مجال أو أكثر وبدرجة أو أكثر، و تنشأ سبل و مقومات تهيئة و تنمية تنافسية للبنك من المصادر التالية:¹

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل و خصائص العملاء بما يساعد في دراسة و تحليل اتجاهاتهم ورغباتهم نحو الإنفاق البنكي ومعرفة الخدمات التي يرغبونها.

- تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا و تسويقياً، و ذلك بدراسة و تقييم المنافسة في السوق البنكية و التعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك و المؤسسات المالية الأخرى، و التعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.

- تصميم أو تبني إستراتيجيات تنافسية بنكية مناسبة مثل إستراتيجيات الجودة، التميز، التركيز.

- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي يقوم على استلهاهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات وخدمات البنك.

- اعتماد مبدأ جودة الخدمة و التحسين المستمر و تطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء البنكي.

- اعتبار عميل البنك حجر الزاوية في تصميم الخدمة البنكية وقياس جودتها وتطويرها.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا البنكية المستعملة من طرف العملاء ، و من أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات البنكية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات البنكية، الهاتف المصرفي، البنك المنزلي وغيرها.

رابعاً- دور الجودة في تنمية تنافسية البنك

لقد تزايد استخدام جودة الخدمات كوسيلة رئيسية لتطوير تنافسية البنوك والمؤسسات المالية، وتميز خدماتها عن خدمات المنافسين، حيث يمكن أن تجني البنوك العديد من المزايا في حالة تقديم الخدمات البنكية اعتماداً على تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، إذ يمكنها زيادة رضا وولاء العملاء و من ثم تحقيق قدر أعلى من الأرباح و

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004) ص

الحصول على نصيب أكبر من الحصة السوقية، و انخفاض التكاليف وغيرها...، ويمكن إيضاح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنافسية البنك كما يلي:

1. مدخل تلبية حاجات العملاء:

تتطلب عملية التركيز على العميل الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته ليس فقط من اجل إرضاءه، بل أيضا من اجل إسعاده، وهذا باعتبار العميل الحجر الأساس لعمل البنك، حيث أن لرضا وولاء عملاء البنك علاقات تفاعلية مع العديد من المتغيرات كالنصيب السوقي، الربحية، تخفيض التكاليف والتي سنشير إليها في علاقة الجودة بهذه المتغيرات الربحية، الحصة السوقية...-، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به ما يلي:¹

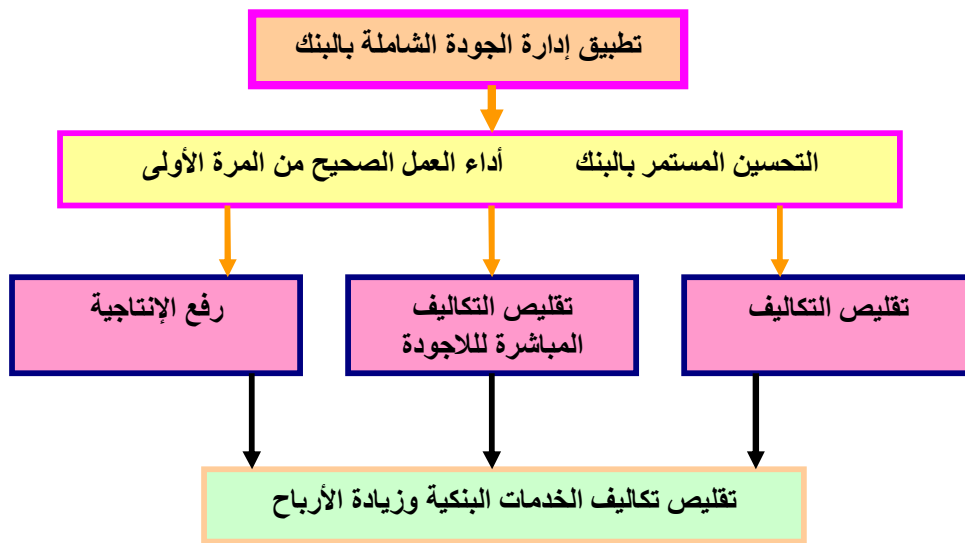
- التلبية الفورية و نعي بها استعداد البنك لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- ضرورة توفر الخبرة في موظفي البنك عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- الدقة في التعامل و تزويد العميل بالمعلومات اللازمة.
- إبداء المودة بتوفير جو الألفة و المودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره وهو ما يساهم في شعور العميل بأن له قرين في البنك يتفهمه ويعمل لصالحه، ومن الضروري ان يعرف موظف البنك نفسه أمام العميل و أن ينصت لقضاياه باهتمام.
- اللباقة في التعامل ذلك أن غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في ابلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها، والعميل يجب ان يرى موظف البنك دائما مساعدا وناصحا له.
- دقة و شمولية المعلومات حيث يتوقع العميل ان يكون مصدر معلوماته عن البنك موثوقا به و يود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة و كاملة.
- الاهتمام بالعميل و الإنصات له و تفهم رغباته حتى ولو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد احتياجاته و رغباته و توقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره و مدى رضاه أو عدم رضاه و شكوايه عن الخدمة.
- من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل مهما كان نوعه ودراستها والاهتمام بها بواسطة إجراءات واضحة و دقيقة، واتخاذ قرار بشأنها، فالشكاوي يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل و للكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوي يمكن أن نحول الأشخاص الغير راضين عن البنك إلى أشخاص لديهم ولاء للمصرف وخدمته.

¹ عادل عاشور، عبد الرزاق خليل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة أم شهادة وسلوك؟ الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011) ص ص 277-278.

2. علاقة الجودة بالتكاليف

أن العلاقة التي تربط بين الجودة والتكلف لم يعد لها ذلك المعنى القديم، الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة، والمعبر عنه من خلال مقولة "الجودة تكلف غالبا" ¹ "Qualité coûte cher" ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه "ليست الجودة هي التي تكلف كثيرا، ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة" ² ، وقد ذكر " فليب كروسي" في كتابه "Quality is free" أن الجودة الأعلى تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الأرباح، حيث أثبت مختلف الدراسات أن مجموع تكاليف الجودة بعد تطبيقها يكون أقل من مجموع تكاليف الجودة قبل تطبيقها، كما أن تطبيق " أداء العمل الصحيح من المرة الأولى أو كما يسميه البعض بالأخطاء الصفرية" الذي يعد من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيؤدي أيضا إلى تخفيض التكلفة وبالتالي زيادة الأرباح، ويجب التنويه هنا إلى أن الرضا المتزايد للعملاء يؤدي إلى خفض تكلفة تحول العملاء إلى بنوك أخرى في المستقبل بالإضافة إلى تخفيض تكلفة جذب عملاء جدد، حيث إن تكلفة البحث عن عميل جديد تمثل أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القداماء، أي أن البنك سيجد نفسه مضطرا لدفع أموال إضافية من أجل استقطاب عملاء جدد ³. والشكل الموالي يبين العلاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح.

الشكل رقم (44) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف



الصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على: قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسنية بن بوعلي، 17-18 أبريل 2006) ص718

2006) ص718

¹ قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسنية بن بوعلي، 17-18 أبريل 2006) ص718.

² قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، عن الموقع الإلكتروني

httpd, scribd.comdocs2eoa4ilhe7084j7b2r.pdf consulté le 04-03-2012.

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص172.

3. علاقة الجودة بالحصصة السوقية

تمثل الحصصة السوقية أو كما يسميها البعض بالنصيب من السوق مجموع المبيعات التي تحققها مؤسسة/علامة ما حيث تعتبر إحدى أهم المؤشرات الدالة على فعالية الأنشطة التسويقية والربحية وكذا القدرة التنافسية لأي مؤسسة¹، مع العلم أن نظام الجودة الشاملة قد وسع مفهوم العميل فلا يقتصر على المستهلك الخارجي ولكن يمتد إلى الموظفين العاملين داخل المنظمة، كما وسع نظام TQM مفهوم الجودة من الجودة المتوقعة (هي المقومات والمزايا التي يتوقعها العميل، ويتم طلبها إما ضمناً أو علنياً، وعند تحقيقها يشعر العملاء بالرضا والعكس يصيب العملاء بالإحباط، مروراً بالجودة المرضية (تشمل المزايا والمقومات التي يرغب العميل في توفرها والتي يكتسب من ورائها الرضا وهي تتفق مع توقعاته ولا تفوقها)، وصولاً إلى الجودة التي تحقق السرور للعملاء (هي جملة المزايا والتوقعات التي لا يطلبها العميل ولا يعلم بوجودها ويسر عند توفرها ولا يستاء في حال عدم توفرها لأنها تفوق توقعاته) كهدف نهائي، وهذا معناه أن تقديم منتج أو خدمة من طرف البنك يحمل جملة خصائص يصنف ضمنها في خانة المنتجات ذات الجودة المتوقعة بسبب نجاح تطبيق TQM سيجعل هذه الأخيرة تحافظ على الحصصة السوقية الحالية لأن ذلك جعل منتج أو خدمة هذا البنك البديل الوحيد لعملائها الحاليين، في حين لو أن نجاح تطبيق TQM مكن البنك من تقديم خدمة يصنف بموجبها ضمن طائفة المنتجات والخدمات ذات الجودة الجالبة للسرور، فإن ذلك ليس من شأنه فقط الحفاظ على الحصصة السوقية الحالية بل يتعداه إلى توسيع هذه الأخيرة، لأنه بذلك تصبح خدمة البنك ليس فقط البديل الوحيد للعملاء الحاليين لكن أيضاً الاختيار الأمثل للعملاء المرتقبين². أما بالنسبة لعلاقة رضا العملاء بالحصصة السوقية فقد أوضح Fornell أن العلاقة بين رضا العميل و الحصصة السوقية للبنك يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق و تفضيلات العملاء متجانسة و المنتجات البنكية المقدمة للسوق متجانسة، كما قد تكون العلاقة سلبية عندما تكون أذواق و تفضيلات العملاء متباينة و المنتجات المقدمة للسوق متجانسة، و هنا يواجه البنك أعداداً متزايدة من العملاء تضطره إلى تخفيف الجهود المبذولة لخدمة هؤلاء العملاء مما يؤدي إلى خفض مستوى جودة هذه الخدمات وهو ما يؤثر سلباً في الحصصة السوقية³، وحسب Fornell فالفوز بنصيب سوقي يعتمد على إستراتيجية هجومية في الغالب تكون مرتفعة التكلفة نتيجة لبذل جهد كبير لمنع تحول المشتريين عن البنك بينما يعتبر تكوين رضا العميل إستراتيجية دفاعية نجحها يجعل الإستراتيجية الهجومية للمنافسين أكثر تكلفة، أما البنوك التي تجمع بين رضا العميل و النصيب السوقي من خلال تحقيق مستوى متزايد من الرضا عن طريق تقديم خدمات بنكية تتناسب مع كل عميل على حده و في نفس الوقت المحافظة على نصيب سوقي كبير، سوف تتمتع بوفورات اقتصادية كبيرة⁴.

¹ محمد سليمان، نصر الدين بن اعمار، الحصصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 10-11 نوفمبر 2009) ص01.

² إلياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 10-11 نوفمبر 2009) ص9.

³ كشيدة حبيبة، إستراتيجية رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁴ نفس المرجع السابق، ص54.

4. علاقة الجودة بالربحية

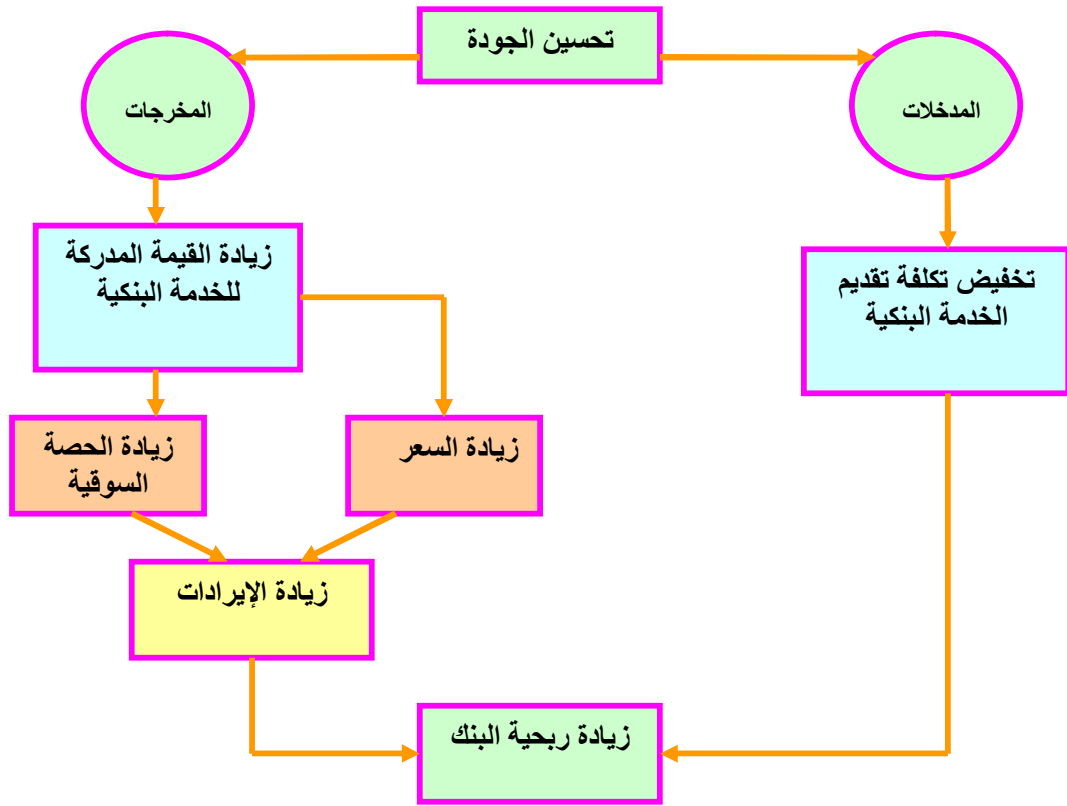
زاد اهتمام مديرو البنوك بعلاقة الجودة بالربحية وكيفية الاستفادة منها، حيث أصبحوا ينظرون إلى جودة الخدمة البنكية كاستثمار، وأدركوا أهمية جهود تحسين الجودة وأثرها على الإيرادات المستقبلية، وقد أثبتت الدراسات المختلفة وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات البنكية على الأرباح التي تحققها البنوك¹، وكما يوضح الشكل الموالي فإن تحسين جودة الخدمة البنكية يؤدي إلى ، تحسين صورة البنك لدى العملاء، وذلك يمكن البنك من زيادة الأسعار والمبيعات، ويؤدي ذلك إلى زيادة الحصة السوقية للبنك، كما يؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالبنك إلى تقليل تكاليف الهدر في المدخلات، وبالتالي تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية، ومحصلة زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف، هو زيادة ربحية البنك. وتصدر الإشارة إلى أن أهم السبل لزيادة ربحية البنك هي تحقيق رضا وولاء العملاء والذي له تأثير على ربحية البنك يتمثل في:²

- ينتج عن الرضا المتزايد للعملاء زيادة ولاء العملاء الحاليين، و هذا من خلال الاحتفاظ بعدد كبير منهم ليعيدوا عملية الشراء في المستقبل مما ينعكس أثره على مردودية المنظمة لأنه يضمن وجود تدفقات نقدية مستقبلا.
- إن العملاء الراضين لديهم استعداد للإنفاق أكثر مقابل الفوائد التي يحصلون عليها، أي أنهم على استعداد لدفع أسعار مرتفعة، نظرا للجودة المدركة الجيدة مما يزيد من هامش الربح. أما عدم رضا العميل ينتج عنه ارتفاع معدل دوران العملاء و تكلفة استبدالهم.
- إن الرضا المتزايد للعملاء يؤدي إلى خفض تكلفة تحول العملاء إلى منظمات أخرى في المستقبل بالإضافة إلى تخفيض تكلفة جذب عملاء جدد، حيث إن تكلفة البحث عن عميل جديد تمثل أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القداماء، أي أن المنظمة ستجد نفسها مضطرة لدفع أموال إضافية من أجل استقطاب عملاء جدد.
- إن رضا العملاء عن الجودة المدركة للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تخفيض مختلف أنواع تكاليف الجودة.

¹ منير أحمد سعيد شكوكاني، أثر الجودة المدركة على الربحية والنمو: دراسة مقارنة بين قطاع البنوك التجارية والمستشفيات الخاصة في الأردن بتطبيق سلسلة الخدمة والربحية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2003) ص 36-37.

² كشيدة حبيبة، إستراتيجية رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبلدية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

الشكل رقم (45) أثر الجودة على ربحية البنك



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008) ص50.

5. أهمية نظام الايزو في تنافسية البنك:

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الايزو 9000 بمثابة ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين، كما ازداد اتجاه تلك الأسواق إلى اقتصر التعامل مع المؤسسات المتحصلة على تلك الشهادة. إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة الايزو 9000 يعتمد على حقيقة هي أن البنك المتحصل على الشهادة يعد رائداً في مجال إدارة الجودة الشاملة، و أن نظم الجودة فيه خاضعة للتحسين و التطوير بصفة مستمرة، و عرضة للتفتيش من طرف الجهة المتاحة بصفة دورية¹ حيث أن حصول هذه البنوك على شهادة الايزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مما يمكنها من التميز تنافسياً، من خلال الاستفادة من المزايا التالية:²

- تحسين سمعة البنك في السوق.
- اكتساب ثقة الزبون و المستهلك .

¹ سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد (ورقلة: جامعة ورقلة، 22-23-2003) ص185.

² غربي ناصر صلاح الدين، طيبي بومدين، حلبي و هيبه فعالية، نظام إدارة الجودة الشاملة ومعايير ال ISO9000 في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، الملتقى الوطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 10-11 نوفمبر 2009) ص27.

- زيادة القدرة التنافسية للبنك من خلال التفوق في السوق و القدرة على إرضاء جميع أذواق الزبائن و المستهلكين.
- تزويد البنك بالأدوات اللازمة للتطوير و التحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز البنك على إجراء تقييم ذاتي لأدائها
- اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، نظرا لتماشي البنك مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسيا.

6. علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية:

من الطبيعي ربط الجودة أو وضعها بمصاف الإستراتيجية وذلك للتأكيد على أن جهود الجودة تعكس الأهداف بعيدة المدى للبنك ويتطلب تعزيز النجاح الاقتصادي وضع مفهوم الجودة الشاملة بمصاف الإستراتيجية بما يجعلها متلازمة و متكاملة مع مسألة الإستراتيجية، إن الترابط بين الجودة الشاملة و الاتجاهات الإستراتيجية يكون من خلال تقسيم إدارة الجودة الشاملة للمزايا التي تعود على البنك كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة. و ترتبط الجودة باستراتيجيات المنافسة الرئيسية على النحو التالي:

- التميز من خلال الجودة

أن يقرر البنك التميز في نوعية المنتج يعني السعي لجذب العملاء من المنافسين بتقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل و خصائص مميزة، إن التفكير بالمنتج المرغوب في وقت قد يكون سعره مرتفعا و أعلى من معدل سعر السوق لهذا المنتج و لكن الاسم التجاري و سمعة المنتج و جودته هي الأبرز، فإن فرص هذا المنتج كبيرة في الافادة من التميز، مثل شركة LEXUS حيث أن أسعارها بعيدة عن معدل أسعار سوق السيارات، ولكن العملاء يحرصون على إقتنائها و الدفع أكثر للحصول عليها، فالتميز يمكن تحقيقه على المنافسين إذا أدرك العميل أن السلعة فريدة و بغض النظر عن السعر.¹

- قيادة التكلفة

تساهم الجودة من خلال التحسين المستمر وإيجاز العمل صحيحا منذ المرة الأولى، في ترشيد النفقات وترسيخ الكفاءة في إدارة الأموال و تعزيز المركز المالي للبنك وهذا ما يكسبه قدرة على المنافسة في السوق من خلال استراتيجية قيادة التكلفة.²

- التركيز³

الإستراتيجية التنافسية الثالثة هي التركيز، وهي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصا لإقليم أو سوق معين او لجزء معين من العملاء أو لقسم محدد من السوق، والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين، فشركة سيارات roles rise تميزت بالتركيز على فئة معينة من الزبائن، وإجتذابهم من خلال الجودة و

¹ محمد علي القضاة، اثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في إدارة الاعمال (عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2006) ص 45.

² عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث (ورقلة: جامعة ورقلة ، العدد 6، 2008) ص 180.

³ محمد علي القضاة، مرجع سبق ذكره، ص46.

المتانة و الرفاهية الفريدة. ويمكن اكتساب التنافسية من خلال التركيز على رغبات العملاء، حيث تركز البنوك على تمييز خدماتها بتركيزها على الأبعاد المختلفة للجودة، مثل: الخدمات المتميزة غير العادية، المرونة العالية، الإبداع المستمر، والاستجابة السريعة. ويمكن إجمال دور الجودة في الإستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية

الأهداف المرتبطة بالتحسين	خصائص الجودة	الاستراتيجيات العامة
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف إنتاج وتوزيع الخدمات. - رفع حصص السوق و الأرباح بسبب إثر الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> ✶ غياب العيوب و الاختلالات في الخدمة المقدمة. ✶ تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. ✶ البحث عن الإبداع في فنون الخدمة. 	سيطرة إجمالية بالتكاليف
<ul style="list-style-type: none"> - الرفع من هوامش الوحدات برفع سعر البيع. - ولاء الزبائن. 	<ul style="list-style-type: none"> ✶ وضعية الخدمة مقارنة بتلك المقترحة من قبل المنافسين. ✶ النجاعة. ✶ الخصائص الثانوية. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات المردودية. - زيادة ولاء وولاء العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> ✶ مزيج بين الخصائص السابقة 	التركيز

المصدر: قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، عن الموقع الإلكتروني

المطلب الثالث - أساليب ومداخل تحسين جودة الخدمة البنكية :

هناك عدة مداخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة في مختلف البنوك أهمها :

أولاً - الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث:

تحرص العديد من المؤسسات الخدمية على تطوير و تحسين مستوى جودة خدماتها إلا انها تفشل في تحقيق ذلك لأنها لا تملك فهما واضحا عما يتوقعه العميل منها، من هنا يأتي استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء العملي لها. ومن هذا المنظور , فان مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسية الآتية:¹

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح او خصائص الخدمة ؟
 - ماهو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح ؟
 - كيف يتم ادراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي ؟
- ان التعرف على دور الخدمة وأبعادها , والتعرف على توقعات العملاء وادراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها , يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة , كذلك فان قرارات وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم وقياس ادائهم وتحفيزهم يتوقف على ناتج هذه الابحاث , وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمنظمة الخدمة:
- التعرف على معايير جودة الخدمة
 - مساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
 - معرفة الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة.
 - تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياسا على المنافسين.

ثانيا - العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات:

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة تعتبر غير ذات قيمة ما لم يتوافر لدى البنك قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الايجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة أو افتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرهم للعميل , ويزيد من خطورة هذا الجانب انه من وجهة نظر العميل فان مقدم الخدمة هو البنك، ولذا فان إدارة البنك يجب إن تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات البنك .

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة : البيان للطباعة والنشر، 1999) ص 356.

ثالثا - الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي:

ان مجرد الحصول على أفضل العاملين قد لا يمكن البنك من تحقيق الأداء المتميز، ولكن يجب أن على البنك الاهتمام فضلا عن طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم بمدى توفر الرغبة والاتجاه الايجابي لدى هؤلاء العاملين نحو تحسين جودة الخدمة البنكية.¹

والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وان إدارة البنك يجب أن تبذل جهودا معينة لبيع تلك الوظائف للعاملين من خلال إقناعهم بالعمل على تلبية حاجات زبائنهم الحاليين والمرتبين كشرط مسبق لتحقيق النجاح في تعاملاتهم مع العملاء الخارجيين²، يعني ذلك أن العاملين يجب النظر إليهم كسوق أول من وجهة نظر البنك، وان الهدف النهائي للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة ادراكاته بأهمية العميل وتحقيق العناية به.

رابعا - قبول المكاسب الصغيرة والعمل على تنميتها

رغم أن الكثير من البنوك لا تبالى بالمكاسب الصغيرة إلا أنها تمثل في حقيقة الأمر خطوة مهمة في الاتجاه الصحيح، حيث أن العديد من المكاسب الجوهرية يمكن تحقيقها عن طريق التحسينات التي قد تبدو أنها غير مهمة ولكن استمرار هذه الكاسب والعمل على تنميتها قد يؤدي في الأجل الطويل إلى مكاسب ضخمة يحققها البنك.³

خامسا - سرعة التصدي لمشكلات العملاء

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المنظمات الخدمية عن أسلوب تلك المؤسسات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي:⁴

- تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76% بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46% بالنسبة لشركات التأمين 35% بالنسبة للبنوك
- يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد رضا العميل والعكس صحيح.

سادسا - تحسين التعامل مع شكاوى العملاء

تعتبر الشكوى من أكثر إشكال التغذية المرتدة المباشرة من العملاء، ويمكن القول بان العميل الذي يشكو يعتبر صديقا، فذلك أفضل من ان يكتفم شكواه ثم يتحول الى بنك آخر، او ان تؤثر اتجاهاته

¹ عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي (حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2010) ص111.
² كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية (بشار: المركز الجامعي ببشار، 24- 25 أبريل 2006) ص5.
³ عادل عاشور، عبد الرزاق خليل، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص ص 257-258.
⁴ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص358.

السلبية نحو البنك على سلوك أصدقائه وزملائه ومعارفه عند تعاملاتهم مع البنك، وفيما يلي بعض النواحي الإرشادية تساعد إدارة البنك في التصدي لمشكلات الخدمة:¹

- تشجيع العميل على التقدم بالشكوى في حالة وجودها.
- تعريف العميل بأساليب وقنوات الاتصال في حالة وجود مشكلة.
- شرح ظروف وملايسات المشكلة وتقديم مبررات مقنعة للعميل.
- جعل قنوات الاتصال مع مراكز المسؤولين بالبنك مفتوحة بالنسبة للعملاء.
- إعلام العميل بالمدى الزمني الذي يمكن أن يستغرقه حل المشكلة.
- إخبار العميل بالتطورات اذا كان حل المشكلة يستغرق وقتا طويلا نسبيا .
- تقديم بدائل العميل في حالة صعوبة حل المشكلة.
- سرعة الاتصال بالعميل عند إيجاد الحل لمشكلته.
- إخبار العميل بالوسائل المستخدمة لمنع حدوث المشكلة مستقبلا.
- التعامل مع العميل كإنسان وليس كرقم حساب عند التصدي لمشكلاته.

سابعا - تعليم العميل عن الخدمة

تكتسب قضية التعليم والتعلم أهمية قصوى في عالم لم يعد يعترف إلا بالثروة البشرية، فلا يمكن إغفال العلاقة الجوهرية بين تعلم الإنسان وبين إشباع مختلف حاجاته²، ولاشك أن زيادة إلمام العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:³

- تقديم النصح للعميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه .
- تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.
- تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة، مثال ذلك وسائل تقليل التأخير في صفوف الانتظار للحصول على الخدمة.
- شرح مبررات إتباع البنك سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى العميل، أو تحظى برضاه.

سابعا - تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة ان تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون الى التطبيق العملي له، بمعنى ان تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والتحفيز لدى العاملين، ولإيجاد مثل هذه الثقافة فان الأمر يتطلب :

- وجود معايير متفق عليها للجودة.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، 358

² حميدوش علي، التعليم ودوره في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد(الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد01، جوان2007) ص8.

³ فواد القاضي، إدارة التغيير (مصر: دار الكتب، 1997) بتصرف، 210

- استقطاب أفراد مؤهلين لتحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة وبصفة عامة, فانه يرتبط بالثقافة التنظيمية ضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد الاتجاه نحو شعار " اداء الخدمة على الوجه الصحيح في أول مرة"

ثامنا- وجود تعهد أو التزام إداري نحو الخدمة:

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة خدمة العملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المنظمة ككل بدءا بالإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادية فعالة تتوافر لديها:¹

- رؤية واضحة لأهداف المنشأة.
 - المقدرة على ايصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
 - المقدرة في الابداع في العمل.
 - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه .
 - الحماس والولاء .
- ولا شك ان القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل حجر الزاوية في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

¹ محمد محمود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه (جامعة حلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001) بتصرف، ص106

خلاصة الفصل الرابع

يعد المستهلك وسلوكه من أهم المواضيع التي أخذت جانبا كبيرا من اهتمام المفكرين والباحثين المسوقين ورجال الأعمال والمديرين أملا في الوصول إلى فهم طبيعته وتصرفاته وتفضيلاته وأنواعه باعتباره أصبح في ظل المفاهيم التسويقية الحديثة والأوضاع الراهنة أساس نشاط البنوك، وعاملا رئيسيا في تحديد مزيجها التسويقي، ومختلف منتجاتها البنكية، وهذا كله لأن العميل أصبح يمثل الركيزة الأساسية لنجاح البنوك أو فشلها، فإذا استطاعت البنوك القيام - بكفاءة - بتحليل سلوك عملائها الحاليين والمستقبليين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم وترجمتها بشكل صحيح إلى منتجات بنكية تشبع هذه الحاجات والرغبات، فإنها قد تمكنت من الوصول إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم للبنك. لكن البنك لا يوجد وحده في الساحة المالية والبنكية بل يوجد في ظل بيئة تنافسية يسعى فيها كل طرف إلى تحقيق رضا العملاء وولائهم، وفي هذا الإطار يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة من أهم السبل التي تسمح بتحقيق هذا الهدف، بما يؤدي إلى زيادة تنافسية البنك وقدرته على الصمود في وجه المؤسسات البنكية المنافسة.



الفصل الخامس

سبل تطوير تنافسية البنوك
الجزائرية في ظل إدارة
الجودة الشاملة



تمهيد

جعل التطور الذي شهدته اقتصاديات دول العالم، هاته الدول تبحث عن نظام بنكي يساعدها على وضع سياسة اقتصادية ومالية تواجه بها التحديات الراهنة، وفي هذا الإطار عملت الحكومة الجزائرية جاهدة على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة البنكية بما يتماشى مع توجهات الاقتصاد الجزائري نحو إقتصاد السوق الحر، إذ كان الجهاز البنكي قبل سنة 1988 مسيرا من قبل الحكومة سواء كان البنك المركزي أو البنوك التجارية، فكان البنك المركزي يمول عجز البنوك التجارية بقرار إداري دون مراعاة المخاطر، أو شروط المروددية لكن بعدها و خاصة في ظل قانون النقد والقرض نال البنك المركزي الاستقلالية والسلطة اللازمين للإشراف على القطاع وتنظيمه، والرقابة عليه.

كما عرف هذا القانون عدة تغييرات وتعديلات تم بموجبها فتح المجال لبنوك جديدة خاصة ومختلطة للعمل وفق القوانين التي يحددها بنك الجزائر وبمراعاة شروط مجلس النقد والقرض، وتحت رقابتها، لكن السؤال الذي يبقى مطروحا هو هل تستطيع البنوك الجزائرية مع هذه الاصلاحات وفي ظل التغييرات والتطورات العالمية من جهة، وواقع التنافسية بالجزائر ومدى الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، أن تصمد في وجه المنافسة الحادة التي قد تطرأ على النظام البنكي الجزائري في حال فتح المجال لحرية البنوك الأجنبية للعمل، ورفعت الدولة يدها عن دعم كافة البنوك والمؤسسات المالية؟ وهذا ما نحاول الإجابة عليه من خلال هذا الفصل من خلال التطرق للمحاور التالية:

- المبحث الأول - إضاءات حول النظام البنكي الجزائري.
- المبحث الثاني - واقع التنافسية بالجزائر و الجهود المبذولة للاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثالث - تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الأول - إضاءات حول النظام البنكي الجزائري:

يقصد بالنظام البنكي مجموع المؤسسات التي تتعامل بالائتمان أو تمارس النشاطات التي تقوم عليها العمليات البنكية خاصة تلك المتعلقة بمنح القروض ويشمل النظام البنكي كل من الجهاز المصرفي والمنشآت المالية المتخصصة والسلطات المسؤولة عن السياسة النقدية ومن ثم تكون وظيفة النظام البنكي هي توفير الائتمان اللازم على الصعيدين الفردي والقومي ولقد نشأ النظام البنكي في الجزائر المحتلة وترعرع كإمتداد للنظام الفرنسي إلا أن متطلبات النهوض بالجزائر المستقلة من جهة، والتكيف مع التحولات الاقتصادية الناتجة عن العولمة تطلب القيام بإجراءات دقيقة، جريئة وحاسمة تجعل من النظام البنكي رافداً لنهضة الاقتصاد وجسر عبور للالتحاق بركب الدول المتقدمة.

المطلب الأول - معالم النظام البنكي في الجزائر المستقلة

قبل التعرض لتطور النظام البنكي و المراحل التي مر بها منذ الاستقلال، نستعرض بإيجاز الجهاز البنكي الجزائري إبان الاحتلال الفرنسي.

أولاً - النظام البنكي الجزائري خلال الاحتلال الفرنسي

أول مؤسسة مصرفية في الجزائر هي تلك التي تقررته بالقانون الصادر في 19/07/1843 لتكون بمثابة فرع لبنك فرنسا، ولقد بدأ هذا الفرع فعلاً بإصدار النقود مع بداية سنة 1848 ولكن سرعان ما توقف بسبب ثورة 28 فيفري 1848 (إقصاء الملك لويس فليبس عن العرش وإعلان الجمهورية الثانية) وألغى المشروع في جويلية 1848.¹

وثاني مؤسسة مصرفية هي: Comptoir National d'Exempte كانت وظيفتها تقتصر على الائتمان ولكنها لم تنجح بسبب قلة الودائع. وأما ثالث مؤسسة هي بنك الجزائر La Banque d'Algérie الذي أنشئ عام 1851 برأسمال قدره ثلاث ملايين فرنك فرنسي مقسمة إلى ستة آلاف سهم، وبعدها مرَّ البنك بأزمة حادة في الفترة 1880-1900 نتيجة إسرافه في منح القروض الزراعية والعقارية مما دفع السلطة الفرنسية عام 1900م إلى إتخاذ إجراءات جذرية بشأنه تمثلت في:² نقل مقر البنك إلى باريس وتغيير إسمه إلى بنك الجزائر وتونس، مع تخصيص ثلاثة ملايين فرنك للتمويل الزراعي، وقد تأمم هذا البنك عام 1946 وفي 19 سبتمبر منه فقد حق الإصدار بالنسبة لتونس بعد إستقلالها وعاد إسمه مجدداً بنك الجزائر وفي بداية 1963 أصبح البنك المركزي الجزائري. وقد كان هذا البنك - بنك الجزائر - خلال هذه الفترة يمارس وظيفتين أساسيتين هما:

1. الإصدار:

في بداية نشاطه كان البنك ملتزماً بتغطية ذهبية لا تقل عن ثلث النقود الورقية التي يصدرها إلى غاية عام 1900، حيث ألغى هذا الشرط وحل محله سقف الإصدار وذلك لغرض تحقيق المرونة في الإصدار داخل الإقليم الجزائري والتبادل مع الفرنك الفرنسي والتبادل الجزائري - بين الجزائر والخارج - كان حراً داخل منطقة الفرنك الفرنسي، أما

¹ شاكر القزوني، محاضرات في اقتصاد البنوك (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1989) ص49.

² نفس المرجع السابق، ص49.

خارج تلك المنطقة فقد كانت هناك رقابة على المبادلات التجارية على التحويل الخارجي، و كان من واجب الإدارة المركزية بباريس إعادة توزيع العملات الأجنبية بين المستعمرات الأعضاء بتوسط صندوق التحويلات و كان له حق الاحتفاظ بالعملات الأجنبية العائدة للأعضاء على أن يعطيهم مقابل ذلك فرنكات، و بذلك فإن الجزائر لم يكن مسموحا لها أن تملك و تتصرف بالعملات الأجنبية وإنما تتنازل عنها للصندوق.

2. الائتمان:

كان البنك يقدم قروضا للحكومة الفرنسية بدون فائدة ويدير استثمار قسم من إيراداتها ويمسك حسابا جاريا للخرينة و يمنحها اعتمادا غير محدود من أجل تحقيق مرونة الاستبدال بين العملتين الجزائرية والفرنسية أما بالنسبة للائتمان الخاص، فقد كان البنك في البداية يقوم بتمويل القطاع الزراعي بقروض متوسطة وطويلة الأجل لعدم وجود بنوك تقوم بذلك، وقد تدهور وضع البنك في الخمس الأخير من القرن الماضي بفعل هبوط سعر النيذ باعتباره السلعة الزراعية الوحيدة التي كانت تسوق بغزارة بسبب تلف أجزاء من المحصول نتيجة الكوارث الطبيعية مما أدى إلى عجز المزارعين عن الوفاء بديونهم للبنك و اعتبارا من عام 1900 م إنبثقت المؤسسات المصرفية الزراعية مما حرر بنك الجزائر من العبء الزراعي و جعله يتفرغ لتمويل المبادلات التجارية و خاصة مع فرنسا. وبعد الحرب العالمية الأولى أخذ بنك الجزائر يتفرغ لوظيفته كبنك البنوك كما فقد طبيعته كبنك تابع للقطاع الخاص، وتحول عام 1945م إلى بنك تابع للقطاع العام، وظهر في هذه الفترة أيضا المجلس الجزائري للقرض *Le conseil Algérien du crédit* للإشراف على السياسة المصرفية في البلاد.

ثانيا- التطورات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري بعد الاستقلال:

مر النظام البنكي الجزائري من الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة تطورات هامة يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

1. المرحلة الأولى من 1962 إلى 1966 م:

غداة الاستقلال ورثت الجزائر عن النظام الاستعماري نظاما بنكيا يتجاوز العشرين بنكا. ولقد كان من الأهداف الأساسية للجزائر المستقلة في الميدان المالي هو تأمين النظام البنكي الأجنبي و تأسيس بنك وطني تسيطر عليه الدولة، و يضطلع بتمويل التنمية الوطنية. ومن الأسباب التي كرسست هذه الرؤية وسرعت هذا المسار هو رفض البنوك الأجنبية القيام بتمويل عمليات الاستثمار التي تقوم بها المؤسسات الوطنية واقتصارها إلى حد كبير على تمويل عمليات الاستغلال للمؤسسات التي تتمتع بملاءمة مالية جيدة، وتمويل عمليات التجارة الخارجية. وقد اتخذت الجزائر في هذه المرحلة عدة إجراءات أهمها:¹

- إنشاء البنك المركزي الجزائري في 13 ديسمبر 1962م.
- تأسيس الصندوق الجزائري للتنمية في 07 ماي 1963م.
- إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964م.
- إصدار العملة الوطنية هي الدينار الجزائري في 1964م (الذي أكد التوجه الاستقلالي)

¹ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ط2)، ص178.

وقد تم اتخاذ قرارات التأميم للبنوك الأجنبية سنة 1966 حيث أسست على إثرها عدة بنوك وطنية تملكها الدولة وكل منها يمول مجموعة من قطاعات الاقتصاد الوطني.

2. المرحلة الثانية من 1966م إلى 1970م:

مع اتخاذ قرارات التأميم ظهرت عدة بنوك وطنية في هذه الفترة تتمثل في:¹

- البنك الوطني الجزائري 13-06-1966.
- القرض الشعبي الجزائري 29-12-1966.
- البنك الخارجي الجزائري 01-01-1967.

وقد شهدت هذه الفترة ما يسمى بتخصص النظام البنكي الوطني فمثلا:

- تكفل البنك الوطني الجزائري بتمويل قطاع الفلاحة إلى جانب قطاعات أخرى.
- تكفل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بتمويل قطاع السكن.
- أما بنك الجزائر الخارجي فكانت مهمته الأساسية تمويل عمليات التجارة الخارجية.

3. المرحلة الثالثة من 1970 إلى 1980م:

أهم ما شهدته هذه الفترة هو الإصلاح المالي الذي يستجيب لثلاث اعتبارات أساسية هي:²

- ضرورة التوافق مع الفلسفة العامة للتنظيم الاقتصادي (الموجه) وضرورة أن ينسجم نظام التمويل مع هذا التوجيه باعتباره مجرد أداة لتنفيذ التنمية التي تترجم في شكل مخططات.
- تعاضم مركز قرارات الاستثمار مباشرة مع بداية المخطط الرباعي الأول ويجب أن يتبع نظام التمويل هذا الاتجاه لضمان الانسجام بين التدفقات الحقيقية والتدفقات النقدية.
- ارتفاع مستوى الأهداف، ويجب أن يكرس نظام التمويل لتحقيق هذه الأهداف.

4. المرحلة الرابعة من 1980 إلى 1988م:

واجه الاقتصاد الوطني في هذه الفترة عدة تحديات ومعطيات جديدة خاصة بسوق النفط الدولي حيث اتسمت هذه الفترة ب:³

- انخفاض أسعار النفط.
- تشجيع الصادرات غير النفطية.
- تشجيع القطاع الخاص.
- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية.

¹ محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996).

² بن عنتر عبد الرحمان، حميدي عبد الرزاق، أثر نظم المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي في تطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد المعاصر (خميس مليانة: المركز الجامعي بخميس مليانة، العدد 09، أبريل 2011) ص138.

³ AHMED BENBITOUR, L'Algérie au troisième millénaire «défis et potentialités (ALGER: édition Marinoor, 1998) P25.

التراجع عن المبادئ التي جاء بها إصلاح 1971، فقد تم إلغاء تمويل المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل و حلت الخزينة محل النظام البنكي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل وأهم ما جاء في هذه الفترة هو إصلاح عام 1986، والذي قام بتعديلات جذرية على الوظيفة البنكية. وفي هذه المرحلة أنشئ البنكين التاليين:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- بنك التنمية المحلية.

5. المرحلة الخامسة من 1988 إلى يومنا هذا

تتميز هذه المرحلة بصدور العديد من التشريعات والنصوص التنظيمية التي ترمي في مجملها إلى توفير شروط استقلالية البنوك و تكريس الطابع التجاري و لقد عرفت هذه المرحلة جملة من الإصلاحات أهمها قانون 88 و قانون النقد و القرض 10/90 وإصلاحات 2003.

المطلب الثاني - إصلاحات النظام البنكي الجزائري

يمثل الإصلاح المالي والبنكي ضرورة ملحة لكافة الدول التي تريد أن تبقى في ظل عالم يموج بالمنافسة والأزمات المالية المتعاقبة، وخاصة بالنسبة لدول العالم الثالث.¹

أولا - إصلاحات ما قبل سنة 1990

خلال الفترة التي إمتازت بالتخطيط المركزي كان النظام البنكي الجزائري يخضع لأوامر الخطة سواء بالنسبة للموارد و توزيع القروض و وصاية وزارة المالية و قواعد التسيير الاشتراكي للمؤسسات، و في ظل هذه البيئة الضاغطة فان مختلف عناصر النظام البنكي فقدت تدريجيا استقلاليتها بما فيها البنك المركزي الذي أصبح بموجب ذلك خاضعا للسلطة التنفيذية و مما يدل على فقدان معهد الإصدار لاستقلالته ما يلي:²

- عدم تجديد أعضاء مجلس الإدارة للبنك المركزي بعد إنتهاء عهدتهم و بالتالي حلول الجهاز التنفيذي عن طريق وزارة المالية و جهاز التخطيط المركزي محل مجلس الإدارة.
- إختبارا من سنة 1970 البنك المركزي كمؤسسة عمومية اشتراكية في إطار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- حذف منصب المدير العام (يعينه رئيس الجمهورية) و تعويضه سنة 1982 بنائين للمحافظ يعينان بمجرد قرار من وزير المالية.

رغم الإنتقادات التي وجهت لهذا التوجه إلا أن خضوع النظام البنكي الجزائري لجهاز التخطيط المركزي في بداية سنوات 1970 كان ضروريا إذا أخذنا بعين الاعتبار ضعف الادخار الوطني من جهة و أهداف التنمية الاقتصادية و خاصة تمويل التصنيع من جهة أخرى.

¹ David Lane, **Russian banking**(USA: Edward Publishing, 2003)P67.

² بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري: الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى انجاز أهداف السياسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص110.

1. الإصلاح المالي لعام 1971:

حمل الإصلاح المالي رؤية جديدة لعلاقات التمويل كما حدد طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخططة والمتمثلة في:¹

- قروض بنكية متوسطة الأجل تتم بواسطة إصدار سندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- قروض طويلة الأجل ممنوحة من طرف مؤسسات مالية متخصصة مثل البنك الجزائري للتنمية وتمثل مصادر هذه القروض في الإيرادات الجبائية وموارد الادخارات المعبأة من طرف الخزينة والتي منح أمر تسييرها إلى هذه المؤسسات المتخصصة.
- التمويل عن طريق القروض الخارجية المكتتبه من طرف الخزينة والبنوك الأولية والمؤسسات.
- ويتم التمويل البنكي للمؤسسات العمومية بقيام هذه الأخيرة بتوطين كل عملياتها المالية في بنك واحد من البنوك التجارية، حتى يمكنها متابعة ومراقبة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات، وتقوم كل مؤسسة بفتح حسابين لها في البنك الذي وطنت فيه عملياتها المالية: الحساب الأول يستعمل لتمويل نشاطات الاستثمار والثاني لتمويل نشاطات الاستغلال.
- بالنسبة لقروض الاستثمار، تقوم البنوك بمنح هذه القروض للمؤسسات العمومية التي تحصلت على تسجيل المشروع في الخطة، وبعد تقديم خطة التمويل من طرف البنك الجزائري للتنمية، تلتزم الخزينة بكفالة هذه المؤسسات بالنسبة لهذه القروض وتقوم مبدئيا بالتسديد في حالة عدم وفاء هذه المؤسسات بالتزاماتها.
- أما بالنسبة لقروض الاستغلال، تقوم البنوك التجارية ذاتها بهذا النوع من القروض بعد أن تقدم لها المؤسسات المعنية مخطط للتمويل. ويكون للبنك الحق في إدخال تعديلات على هذا المخطط كما له الحق في المصادقة على بداية تنفيذه.

¹ الطاهر لطرش: مرجع سبق ذكره، ص ص 181، 182.

الشكل رقم (46) هيكل النظام البنكي الجزائري إلى غاية إصلاح 1971م.

البنك المركزي الجزائري	النظم البنكية الأولية
<ul style="list-style-type: none"> - تسيقات للبنوك والخزينة - تنظيم السوق النقدي. - إعادة الخصم. - مراقبة المبادلات. - مراقبة الديون الخارجية. 	<p>البنك الوطني الجزائري BNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - الزراعة (الوكالة التجارية والزراعية والصناعية) - المصالح العامة والخاصة <p>البنك الخارجي الجزائري BEA</p> <ul style="list-style-type: none"> - العلاقة مع الوسط الخارجي - القطاع الصناعي والمصالح العامة والخاصة. <p>القرض الشعبي الجزائري CPA</p> <ul style="list-style-type: none"> - القطاع الصناعي والمصالح العامة والخاصة. <p>البنك الخارجي الجزائري</p> <ul style="list-style-type: none"> - قروض للمدى الطويل - اقتراضات خارجية - تأشيرة لإعادة خصم الأوراق متوسطة الأجل
الخزينة	
<ul style="list-style-type: none"> - المداخيل الجبائية ومصادر سندات الخزينة والتجهيز. - حسابات الصندوق والادخار والخدمات البريدية. - الاقتراض الخارجي 	

المصدر: بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسات التسيير المصرفي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000)، ص 73.

إن نتائج الإصلاح المالي لسنة 1971 متعددة من الناحية العملية، بحيث أدت إلى الانتقال التدريجي للمنظومة المالية إلى وصاية وزارة المالية، وبالتالي إنكمش دور البنك المركزي الجزائري وأصبح ينحصر في عمليات أطلق عليها "عمليات السوق النقدية" كما تخلى في نفس الوقت عن التحديد المباشر للسياسة النقدية وفي هذه الفترة أصبح عرض النقد يشكل متغيرا داخليا يجب أن يتكيف مع احتياجات الاقتصاد.

ولكن ابتداء من عام 1978 تم التراجع عن هذه الإصلاحات، فقد تم إلغاء تمويل هذه المؤسسات بواسطة القروض البنكية متوسطة الأجل، وحلت الخزينة محل النظام البنكي في تمويل الاستثمارات العمومية المخططة بواسطة قروض طويلة الأجل.

2. الإصلاح النقدي لعام 1986:

مع انخفاض أسعار النفط سنة 1986 الصدمة البترولية بدأت الجزائر تعاني من صعوبات ومشكلات إقتصادية تتجلى في انخفاض معدل نمو الناتج الداخلي الخام وتزايد العجز في الميزانية الدولية، وكذلك ارتفاع حجم المديونية الخارجية وخدمتها ومعدل التضخم، وتنامي معدل البطالة. ولقد لعبت العوامل الخارجية دورا مهما في هذه الاختلالات، لأن الاقتصاد الجزائري يتصف بالتبعية للخارج من حيث الصادرات والواردات، وتمثل العوامل الخارجية السلبية في الآتي:¹

- تدهور شروط التبادل التجاري للدول النامية، وخاصة الدول المصدرة للنفط.
- ضعف الطلب على صادرات الدول النامية.
- ارتفاع أسعار الفوائد الدولية خلال عقد الثمانينات.
- انخفاض قيمة الدولار الأمريكي.

وللحد من هذه المشاكل الاقتصادية لجأت الجزائر إلى القيام بإصلاحات اقتصادية، لإعادة التوازن الاقتصادي الكلي باحتواء التضخم وتحسين ميزان المدفوعات أولا، ثم تحسين كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية والسعي لتوسيع وإنماء الطاقات الإنتاجية للبلد وتأهيل الاقتصاد الوطني بالشكل الذي يجعله أكثر دقة على مسايرة متطلبات التنمية المحلية والخارجية، ومسايرة المتغيرات الاقتصادية العالمية من أجل الاندماج أكثر في السوق العالمي بأقل تكلفة ممكنة.² وفي هذا السياق شهدت سنة 1986 مايلى³:

- الشروع في بلورة النظام المصرفي الجزائري بوصية البنوك بأخذ التدابير اللازمة لمتابعة القروض الممنوحة، وبالتالي وجوب ضمان النظام المصرفي لمتابعة استخدام القروض التي يمنحها إلى جانب متابعة الوضعية المالية للمؤسسات واتخاذ جميع التدابير الضرورية للتقليل من خطر عدم استرداد القرض.
- استبعاد البنك المركزي صلاحيته فيما يخص على الأقل بتطبيق السياسة النقدية بما في ذلك تحديد سقف إعادة الخصم.
- أعيد النظر في العلاقات التي تربط مؤسسة الإصدار بالخبزينة، إذ أصبحت القروض الممنوحة للخبزينة تنحصر في حدود يقرها مسبقا المخطط الوطني للقرض.

وكان الهدف الأساسي من هذا القانون هو إرساء المبادئ العامة والقواعد الكلاسيكية للنشاط البنكي.

وكان الهيكل التنظيمي للنظام البنكي الجزائري إلى غاية 1986 كما هو موضح في الشكل التالي رقم (46)

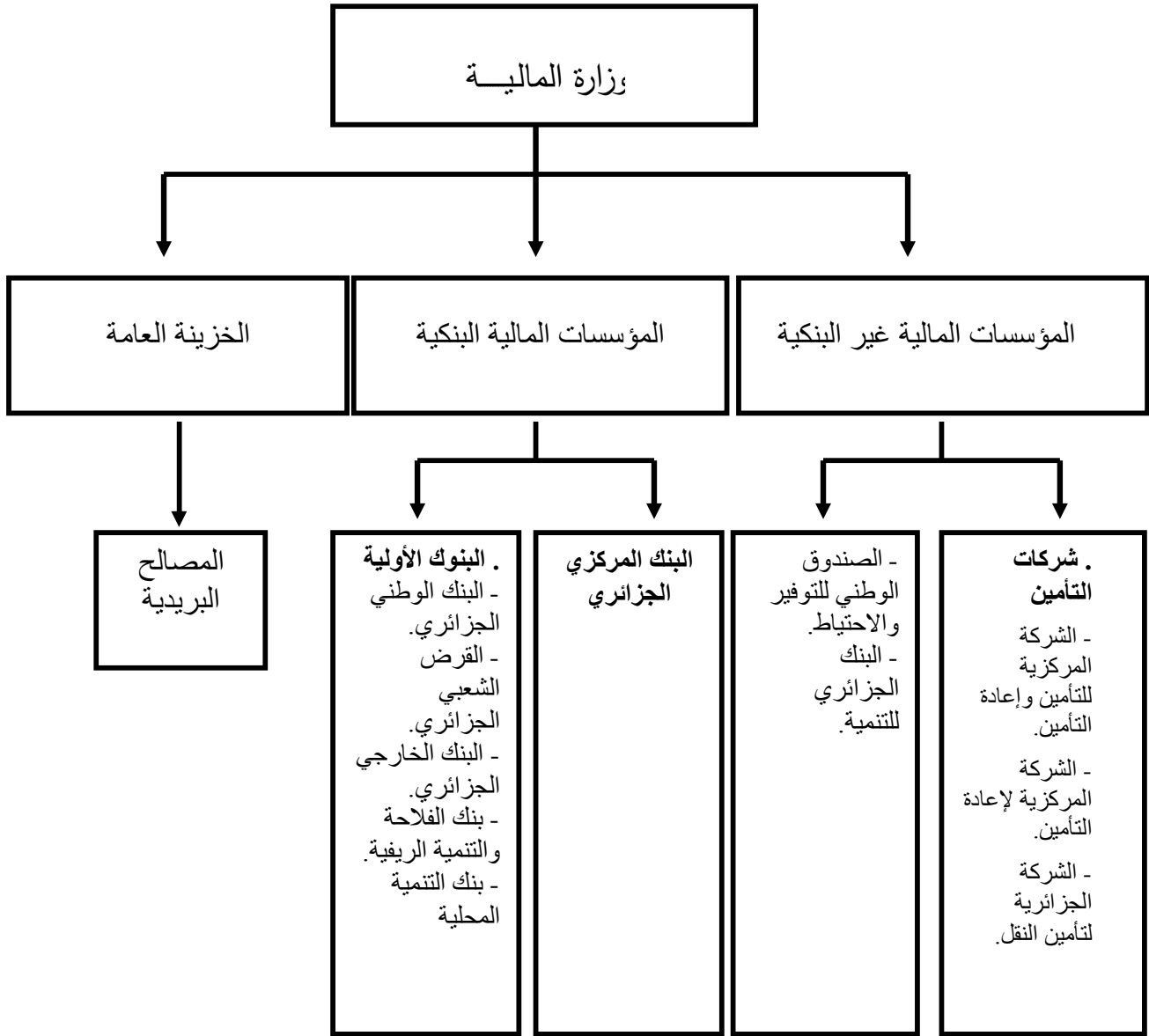
¹ كمال عابشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية (بكرة): جامعة محمد خيضر، العدد 10، نوفمبر 2006 ص337.

² عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد (ورقلة: جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003) ص ص93-94.

³ قانون 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتضمن نظام البنوك والقرض.

3 محمود حميدات: مرجع سبق ذكره، ص138.

الشكل رقم (47) الهيكل التنظيمي للنظام البنكي والمالي الجزائري إلى غاية 1986.



Source: AMMOUR BEN HALIMA, **Le système bancaire algérien** (Alger: édition DAHLEB, 1998), P60.

3. قانون 1988 وبرنامج الإصلاح

أدت الإصلاحات الاقتصادية إلى إحداث تغييرات عميقة على النظام البنكي منذ 1986 بإصدار قانون البنوك والقروض لبعث الجهاز المصرفي من خلال تجديد صلاحياته، ثم تدعيمه بقانون آخر لإستقلالية المؤسسة العمومية، وجاء هذا الاجراء كحد لهيمنة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي ومحاوله إعطاء ديناميكية جديدة لآليات التمويل ولإعطاء استقلالية مالية وفي التسيير، حيث تضمنت سنة 1988 في هذا الإطار إشارات الانتقال من نظام التسيير المركزي للاقتصاد إلى نظام اللامركزية في التسيير. فصدر قانون استقلالية المؤسسات العمومية والتي

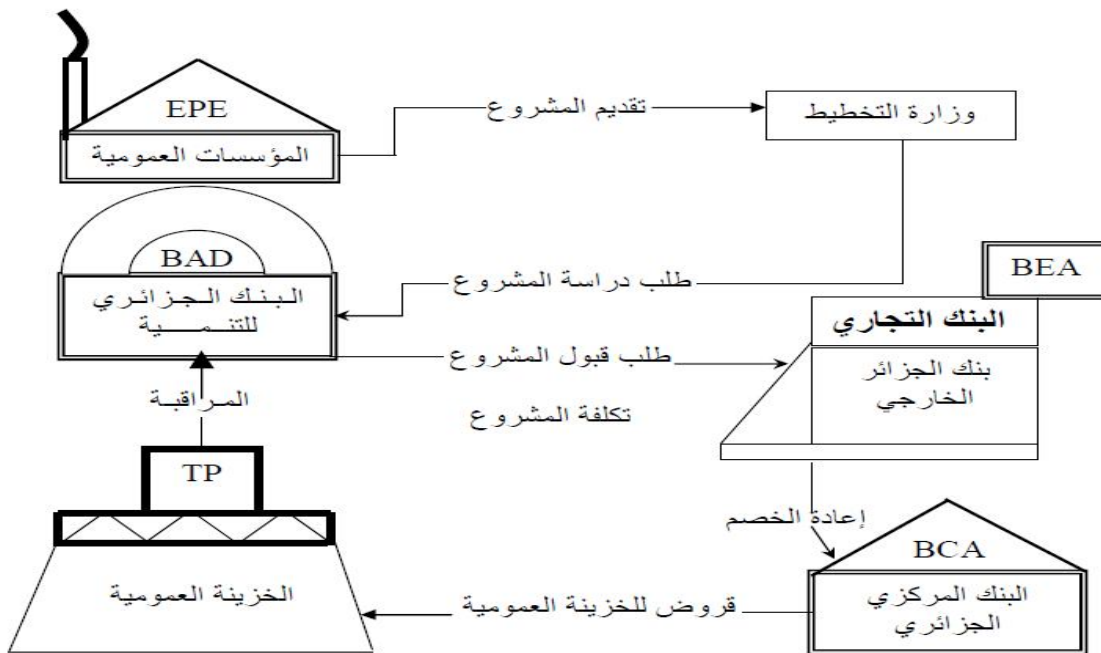
أصبحت البنوك بموجب مؤسسات إقتصادية مستقلة، إذ منح القانون 88-01¹ للمؤسسات العمومية الاقتصادية استقلالية القرار كما أظهر بشكل جلي مفهومي الفائدة والمردودية، ثم جاء قانون 88-06² الصادر في 12 جانفي 1988 ومضمون هذا القانون هو إعطاء البنوك استقلالية فعلية بصفتها مؤسسة عمومية وتحضيرها للدخول في اقتصاد السوق الحرة.³ ومن هنا يتضح أن أهم ما جاء به البنك يتمثل فيما يلي:⁴

- البنك مؤسسة عمومية تخضع لقواعد التجارة وتراعي مبدأ الربحية والمردودية.
- يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بتوظيف أموالها كإسهم أو السندات في الداخل والخارج.
- تم التأكيد على دور البنك المركزي في إعداد السياسة النقدية.
- يحق لمؤسسات القرض الحصول على قروض خارجية.

ثانيا- الإصلاحات الأساسية لسنة 1990

يمكن القول أن المنظومة البنكية والمالية قبل إصلاحات سنة 1990 كانت مهمة البنوك التجارية فيها إدارية بحتة حيث تجسد دورها في كونها مجرد بيوت العبور للتدفقات النقدية من الخزينة إلى المؤسسات العمومية ومن المؤسسات العمومية إلى الخزينة⁵، والشكل التالي يبين وظيفة تمويل المؤسسة الاقتصادية في ظل النظام البنكي قبل 1990.

الشكل رقم (48) نظام تمويل المؤسسات الاقتصادية قبل 1990



المصدر: عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد (ورقلة: جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003) ص96.

¹ قانون 88-01 المتضمن توجيه المؤسسات العمومية والمؤرخ في 12 جانفي 1988 .
² قانون 88-06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86-12 المتضمن نظام البنوك والقرض.
³ عبد اللطيف بلغرسة، تكيف البنوك التجارية الجزائرية مع اقتصاد السوق (عناية: جامعة عنابة، 1998) ص160.
⁴ محمود حميدات: مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص138.
⁵ عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية، مرجع سبق ذكره، ص96.

1. مضمون قانون النقد والقرض 10/90

جاء القانون المتعلق بالنقد والقرض¹ بسبب رغبة السلطات تفادي سلبيات المرحلة السابقة و تجاوز قصور الإصلاحات و تماشيا مع سياسة التحول إلى اقتصاد السوق و محاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي و الذي أعاد التعريف كلية بهيكل النظام المصرفي الجزائري و جعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريع المصرفي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم لاسيما المتطورة منها، حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل المصرفي مع المرحلة السابقة سواء على مستوى القواعد و الإجراءات أو على مستوى التعامل و الميكانيزمات فضلا عن تغيير المفاهيم و تجديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المصرفية للقيام بدورها في ظل المرحلة الجديدة و مزاوله نشاطها في إطار اقتصاد السوق.² و من أهم النقاط التي تضمنها قانون النقد والقرض هو إحداث علاقة جديدة بين مكونات المنظومة المصرفية من جهة، و بينها وبين المؤسسات الاقتصادية العمومية من جهة أخرى، حيث أصبحت البنوك بموجب القانون تضطلع بدور مهم في الوساطة المالية سواء من خلال جمع الودائع و تعبئتها أو في مجال منح القروض وتمويلها لمختلف الاستثمارات، و بهذا جاء قانون النقد والقرض بمجموعة من التدابير نذكر أهمها فيما يلي:³

- منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى "بنك الجزائر" و اعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة و توجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه و ذلك بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك و إدارته و مراقبته.
- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط المصرفي بقيامها بالوساطة المالية في تمويل الاقتصاد الوطني، و ذلك بإلغاء التخصص في النشاط المصرفي، و تشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة، و دخول الأسواق المالية و مواجهة المنافسة نتيجة إنفتاح السوق المصرفية على القطاع المصرفي الخاص الوطني و الأجنبي.
- تفعيل دور السوق المصرفية في التنمية و تمويل الاقتصاد الوطني، و فتحه أمام البنوك الخاصة و البنوك الأجنبية لمزاولة أنشطتها المصرفية، إلى جانب إقراره إنشاء سوق للقيم المنقولة.

2. أهم أهداف قانون القرض و النقد:

يمكن ذكر بإختصار أهم أهداف قانون 90-10 فيما يلي:⁴

- وضع حد لكل تداخل إداري في القطاع المالي و المصرفي.
- رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد و القرض.
- إعادة تقييم العملة بما تخدم الاقتصاد الوطني.

¹ قانون رقم 10/90 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض.

² بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

³ بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 59-58.

⁴ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005) بتصرف، ص 234.

- تشجيع الاستثمارات الخارجية و السماح بإنشاء بنوك وطنية خاصة أو أجنبية.
- إنشاء سوق نقدية حقيقية (بورصة).
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.
- تجديد كفاءات ومهام مؤسسات القرض بتوسيعها مع إحداث رقابة عليها لحماية زبائنها.
- إدخال نسب المخاطرة في التعامل مع إحداث الضمانات.
- تحديد التسيبقات التي يقدمها بنك الجزائر للخرزينة العمومية، حسب المادة 78 من قانون النقد والقرض.
- القرض بنسبة 10% من الإيرادات الجبائية لآخر دورة وذلك تفاديا للإصدار النقدي الزائد.

3. البنية الجديدة للجهاز المصرفي في إطار قانون النقد والقرض

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام المصرفي سواء تعلق الأمر بيهكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو بيهكل البنوك الأولية، ولأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها المصرفية في السوق المصرفية الجزائرية.

- **مجلس النقد والقرض** ومهمته تسيير بنك الجزائر عوض المجلس الوطني للنقد والقرض الذي أحدثه القانون السابق للبنوك والقرض، حيث يحدد كل سنة ميزانية البنك المركزي، يصدر النقد، يحدد الأهداف المتوخاة فيما يخص تطور مختلف عناصر الكتلة المالية وحجم القروض، كما يحدد شروط عمل البنوك والمؤسسات المالية، وشروط فتح مكاتب تمثيل للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر، بالإضافة لحماية زبائن البنوك والمؤسسات المالية¹، ويتكون من:²

▪ **المحافظ ونوابه الثلاث:** ويعينون بمرسوم رئاسي.

▪ **ثلاثة موظفين سامين:** يعينون بمرسوم من رئيس الحكومة

- **اللجنة المصرفية:** وهي لجنة مكلفة بمراقبة البنوك ومتابعة تطبيق القوانين والأنظمة الخاضعة لها البنوك والمؤسسات المالية ومعاقبتها في حالة ثبوت المخالفات، حيث يمكن أن تطلب من البنوك والمؤسسات المالية جمع الإيضاحات والإثباتات اللازمة لممارسة مهامها³، وتتكون من المحافظ او نائبه، وقاضيان من المحكمة العليا، وشخصيتان يقترحهما وزير المالية على أساس كفاءتهما في الشؤون المالية والمصرفية والمحاسبية.⁴
- **مركز المخاطر:** وهي لجنة تقوم بتنظيم وتسيير البنك المركزي حيث تكلف بجمع كل المعلومات الخاصة بالقروض الممنوحة وهي معلومات تتعلق بأسماء المستفيدين من القرض، طبيعة القروض الممنوحة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 16، 18 أبريل 1990) ص ص 524-525.

² بن طلحة صليحة، **الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، 1997)، ص 68.

³ بوسالم رفيقة، **الجهاز المصرفي والسياسة النقدية خلال المرحلة الانتقالية 1988-2002**، الملتقى الوطني: المنظمة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية (بشار: المركز الجامعي ببشار، 24-25 أبريل 2006) ص 14.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 16، 18 أبريل 1990) ص ص 536-537.

- البنوك الخاصة والمؤسسات المالية الأجنبية لقد سمح صدور قانون النقد والقرض بإنشاء مؤسسات مصرفية جديدة خاصة ومختلطة جزائرية وأجنبية، حيث ظهرت هذه البنوك لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط المصرفي و إحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة و من أهم هذه البنوك:
- أ- بنوك خاصة برأسمال أجنبي : ويمكن إجمال هذه البنوك فيما يلي:¹
- سيتي بنك الأمريكي **CITIBANK**: يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف تحصل على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد والقرض برأسمال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره بالأوراسي.
- الشركة البنكية العربية **ABC**: ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 1997/11/17 برأسمال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العمومية المصرفية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية **SFI** التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين **CAAT** بنسبة 5%، ومتعاملين جزائريين حواص بنسبة 5%.
- الشركة العامة الفرنسية **La Société générale**: والتي فتحت فرعا بالجزائر في 1998 /04/15 برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري، حيث ساهمت الشركة العامة بنسبة 45 % وهولدينغ **FIBASA** للكسمبورغ بنسبة 31%، و المؤسسة المالية الدولية **SFI** ب 10%، والبنك الإفريقي للتنمية ب 10%، وتتكفل هذه الشركة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العمومية.
- البنك العربي الأردني **ARAB BANK PLC**: يقع مقره في عمان، تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد و القرض برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري.
- بنك **NATEXIS ALAMANA** الأمانة : لقد أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دج، ولقد جاء نتيجة دمج ما بين القرض الوطني و البنك الفرنسي للتجارة الخارجية حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأسمالها.
- البنك القطري -ريان بنك - **RAYAN BANK**: أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأسمال معتمد ب 30 مليون دولار.
- بنك **PG HERMES SPA** : أنشئ هذا البنك برأسمال قدره 500 مليون دينار جزائري و المساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم **EPG HERMES SPA** بمصر و **United group** بالإمارات العربية المتحدة .

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 236-237.

- ب- بنوك خاصة برأسمال جزائري و مختلطة: لقد تم منح الاعتماد لهذه البنوك برأسمال جزائري أو مختلط من طرف مجلس النقد و القرض، ومن بين هذه البنوك نجد:¹
- البنك الجزائري المختلط البركة **BARAKA**: تأسس بتاريخ 06 /12/ 1990 بمساهمة بنك البركة الدولي ومقره جدة في السعودية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، وتم توزيع حصص رأس مال يعطي الأغلبية للجانب الجزائري بنسبة 51%، وهو بنك تجاري يخضع نشاطه المصرفي بقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية، ولقد تطورت أعماله في مجال التمويل اللاربوي.
 - البنك الاتحادي **UNION BANK**: أنشئ هذا البنك في 07/05/1995 برأسمال خاص مختلط وطني وأجنبي، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها: جمع الادخار، تمويل العمليات الدولية، والمساهمة في رؤوس أموال جديدة، كما يقوم أيضا بتقديم النصائح و الإرشادات والاستشارات المالية للزبائن.
 - الخليفة بنك **EL KHALIFA BANK**: تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد و القرض في 25/03/1998، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 27/07/1998 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة مساهمين برأسمال قدره 8.6 مليون دولار، و له 29 وكالة موزعة عبر التراب الوطني، وهو بنك شامل موجه لتمويل النشاطات التجارية والصناعية و المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 03/03/2003 الصادر بتاريخ 29/05/2003.
 - البنك المختلط **B.A.M.I.C**: أنشئ بتاريخ 11 /06/ 1998 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله و بمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% الأخرى وهي **BADR CPA, BEA, BNA**، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات والتنمية التجارة في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات المصرفية.
 - منى بنك **MOUNA BANK**: وهو بنك تجاري تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 08 /08/ 1998 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري، وهو يقوم بجميع العمليات المصرفية.
 - البنك العام المتوسط **BGM**: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دج منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمحمل العمليات المصرفية بالإضافة إلى ترقية تأسيس الشركات عن طريق الأسهم.
 - الشركة الجزائرية للبنوك **CA-BANK**: تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 12 جوان 1999، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 02 /11/ 1999، ويعتبر شركة مساهمة أنشأت بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأسمال قدره 700 مليون دينار جزائري، ولقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و 7% من شركات تمويل أوروبية، ولقد تحصل على أرباح خلال عام 2000 قدرت بـ 51.8 % لحصيلة قدرها 2.8 مليار دينار جزائري.

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

- البنك التجاري والصناعي الجزائري **B.C.I.A**: وهو بنك خاص أنشئ برأس مال قدره 500 مليون د.ج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات المصرفية ، خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة المصرفية رقم 08-2003 بتاريخ 2003/08/21 بعد إخلاله بقواعد العمل المصرفي الواردة في قانون النقد والقرض وتعليمات بنك الجزائر.
- البنك الدولي الجزائري **Algerian international bank**: تحصل على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقرض برأسمال مختلط وطني أجنبي.

ثالثا- الإصلاحات الأساسية بعد 1990:

عرف قانون النقد والقرض عدت تعديلات كان أهمها سنتي 2003 و 2010

- سنة 2001

- بناءا على ما جاء في الأمر 01-01 الصادر بتاريخ 24 مارس 2001 فقد تم تعديل القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض، إن على مستوى الهيكل والتركيبية التنظيمية أو على مستوى الصلاحيات. وكان الهدف تعزيز ودعم استقلالية السلطة النقدية، وذلك من خلال:¹
- تعيين المحافظ ونوابه بموجب مرسوم رئاسي، كما يتم عزلهم بموجب مرسوم رئاسي أيضا.
- التأكيد على الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، حيث كان الأخير يتمتع بصلاحيات سلطتين، باعتباره سلطة إدارية و سلطة نقدية.
- توسيع تشكيلة مجلس النقد والقرض باعتباره سلطة نقدية من سبعة أعضاء إلى عشرة أعضاء.

- سنة 2003:

- عرف النشاط البنكي تطور ملحوظا منذ صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، ويعتبر الأمر 03-11 الصادر في 26 أوت 2003 من أهم التعديلات التي أدخلت على القانون السابق رقم 90-10 والمتضمن إصلاحات متعلقة بالقواعد القانونية للنقد والقرض، المتعلقة بالعملة النقدية، وعمل هيكل بنك الجزائر وتنظيمه وعملياته، وصلاحياته، ومجلس النقد والقرض²، حيث جاء هذا القانون ليمنح إطارا قانونيا جديدا لممارسة العمليات البنكية شبيها بالقوانين المطبقة في الدول الليبرالية³، ومن أهم التعديلات التي أدخلت على القطاع البنكي سنة 2003 نذكر:⁴
- بعد هذا القانون أصبحت المؤسسات المالية لا تستطيع تسيير وسائل الدفع أو حتى وضعها تحت تصرف الزبائن، والعملية الوحيدة المسموحة لهذه المؤسسات هي القيام بعمليات القرض فقط.
- لم تعد البنوك مجبرة على أخذ ترخيص من زبائنها لأجل طلب معلومات متعلقة بهم من بنك الجزائر.

¹ حورية حماني، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها. حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006) ص09.

² عبيدي الشافعي، قانون النقد والقرض (الجزائر: دار الهدى، 2009) ص05.

³ دليل الاستثمار في الجزائر 2006، ص132.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية(الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 52، 23 أوت 2003) ص ص11-19.

- يفرض على البنوك إعلان حساباتها السنوية في مدة 6 أشهر بعد الانتهاء من السنة المالية وإذا انتهت مدة 06 أشهر، ولم تعلن البنوك عن حساباتها السنوية فإنه يسمح للجنة البنوك بفرض عمولة ترتبط بكل تأجيل.
- لا يحق لأي بنك أن يمنح قروضا لمسؤوليه، مديره والمساهمين به، وكل شخص لا يستطيع الإضفاء، أزواج و آباء المسؤولين.

2- سنة 2004

- من أهم القوانين التي سنت في 2004 فيما يتعلق بالنظام البنكي نذكر:¹
- القانون 01-04 الصادر في 2004/03/04 الخاص بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية التي تنشط داخل الجزائر، فقانون المالية لسنة 1990 يحدد الحد الأدنى لرأس المال بنوك ب 500 مليون دينار جزائري و 10 مليون د ج بالنسبة للمؤسسات المالية، بينما حدد الحد الأدنى لرأس المال في سنة 2004 ب 2,5 مليار دج للأولى و 500 مليون دج للثانية.
- القانون رقم 02-04 الصادر في 2004/03/24 المحدد لشروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، حيث يتراوح بصفة عامة بين 0% و 15% كحد أقصى.
- يتكون الجهاز المصرفي الحالي وذلك منذ سنة 2004 ، والذي يأتي على رأسه البنك المركزي الجزائري (بنك الجزائر) من ثلاث قطاعات رئيسية وهي: البنوك، والمؤسسات المالية بشقيها العامة والخاصة بالإضافة إلى مكاتب التمثيل.² كما هو موضح في الشكل رقم (48)

3- سنة 2006

- في سنة 2006 جاء القانون المعدل والمتمم رقم 06-04 ليضيف موجة من الإصلاحات التي تهدف بالأساس إلى تحرير القطاع المصرفي وتوفير الظروف الملائمة لتطويره والتحكم في نشاطه.³

4- سنة 2010

- شهدت هذه السنة أهم التعديلات التي مست الأمر رقم 03-11 حيث تم سنة 2010 إصدار:
- الأمر رقم 10-03 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج، فكل من يرتكب جريمة في هذا المجال يعاقب بالسجن من سنتين إلى سبع سنوات، وبغرامة مالية تقدر بضعف قيمة محل الجريمة وبمصادرة محل الجريمة أو أي وسيلة استعملت في الغش.⁴
- الأمر رقم 10-04 المتعلق بالنقد والقرض: صدر الأمر 10-04 في 26 أوت 2010 ويهدف إلى تعديل وتتميم الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003، وأهم ما جاء فيه:⁵

¹ شريف غياط، آسيا محجوب، البنوك الخاصة ودورها في ترقية النشاط المصرفي في الجزائر مجلة ايكونوميكات (دمشق: ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد12، ماي 2011) ص.17

² عبد المنعم محمد الطيب، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 03، ديسمبر 2005) ص.30.

³ عبد الرحمان تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والأفاق(2000-2009)، مجلة دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة، العدد 12، فيفري 2009) ص.71.

⁴ الأمر رقم 10-03، المادة 02، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد50، 01 سبتمبر 2010) ص.09.

⁵ الأمر رقم 10-04، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد50، 01 سبتمبر 2010) بتصرف، ص ص11-15.

- التأكيد على عدم خضوع بنك الجزائر لالتزامات التسجيل في السجل التجاري.
- إعفاء بنك الجزائر من كل الضرائب والرسوم بخصوص كل نشاطاته.
- التأكيد على دور بنك الجزائر في تنظيم السيولة، والتأكد من سلامة النظام المصرفي وصلابته.
- إجبار كل بنك يعمل في الجزائر أن يكون لديه حساب دائن لدى بنك الجزائر لتلبية حاجات عمليات التسديد.
- توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض حيث يكلف بالإضافة لصلاحياته السابقة ب:
 - تحديد قواعد ومعايير نظم الدفع، ومراقبة والتأكد من سلامة وسائل الدفع، كما يمكن لبنك الجزائر أن يرفض أي وسيلة دفع لاسيما إذا كانت تقدم ضمانات غير كافية، أو يطلب اتخاذ تدابير لتدارك ذلك.
 - منتجات القرض الجديدة.
 - قواعد السير الحسن وأخلاقيات المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية.
- التأكيد على إدارة البنوك والمؤسسات المالية من قبل مسؤولين غير متورطين في الفساد، إضافة للجرائم الأخرى كتهريب الأموال، الإرهاب، الاختلاس والجنایات، ومخالفة قوانين الشركات.
- عدم الترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية إلا في إطار شراكة تمثل المساهمة الوطنية فيها 51% على الأقل من رأس المال.
- من أجل الحصول على ترخيص عمل البنوك والمؤسسات المالية يجب أن يقيم ملفا كاملا يضم الامكانيات المالية والتقنية والقانون التأسيسي، والتنظيم الداخلي، وتبرير مصدر الأموال، فضلا عن إثبات نزاهة المسيرين وأهليتهم وتجربتهم في مجال العمل المصرفي، مع ضمان مساهمة هذا البنك أو المؤسسة المالية في تحقيق الأهداف التنموية، وتقديم خدمات نوعية للزبائن.
- إلزام البنوك والمؤسسات المالية بوجود جهاز رقابة داخلي داخلي ناجع بهدف التأكد من:
 - التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها.
 - المحافظة على أموالها وشفافية العمليات المصرفية.
 - صحة المعلومات والقوائم المالية.
- إجبار كل بنك ومؤسسة مالية على تعيين محافظين للحسابات بعد أخذ رأي اللجنة المصرفية، على أن يكونا مسجلين في قائمة نقابة الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات.
- يمكن لبنك الجزائر في حالة الاستعجال أن يقوم بأي عملية تحري ويبلغ اللجنة المصرفية بنتائج هذه التحريات.
- التأكيد على إرسال رئيس اللجنة المصرفية لتقرير سنوي حول رقابة البنوك والمؤسسات المالية إلى رئيس الجمهورية.

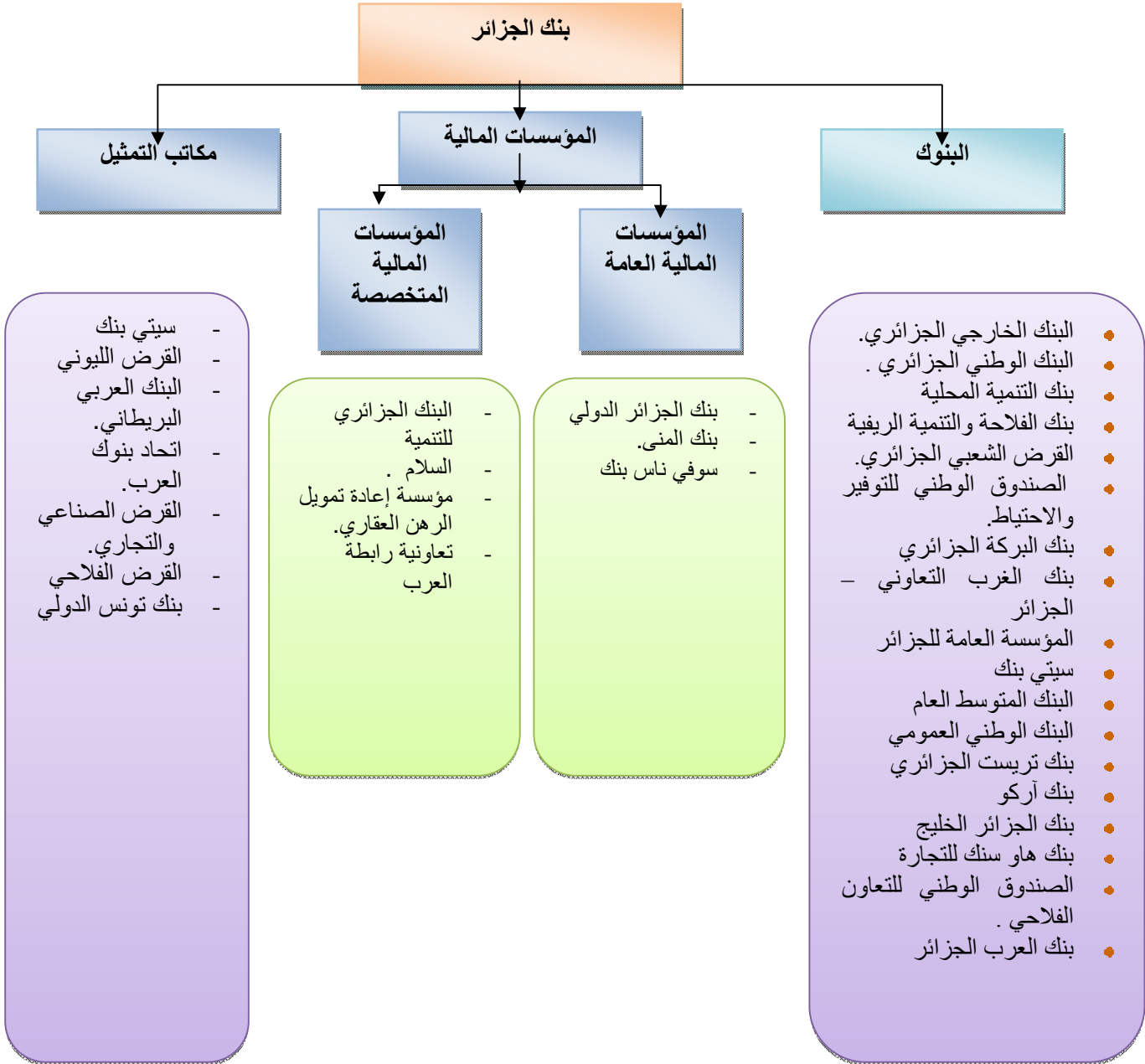
5- البنوك الجزائرية في ظل مخطط الإنعاش:

يأتي برنامج الإنعاش الاقتصادي لرئيس الجمهورية، ليس فقط للتقليل من حدة المشاكل الموجودة بل لتدارك التأخر المسجل على كافة الأصعدة*، وذلك من خلال تعميق الإصلاحات في المجال الاقتصادي، دعم النمو، تحسين تسيير المالية العمومية، ترقية الاستثمار والشراكة والخصوصية، الفلاحة والتنمية الريفية، التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، أما الإصلاح المالي والمصرفي فيستهدف بالخصوص تقوية قدرات تسيير البنوك وعصرنتها، والرفع من النجاعة المصرفية في حشد الادخار وتخصيص الموارد، بخدمات ذات جودة عالية وبكلفة أقل، كما يستهدف الإصلاح توحيد مقاييس الأنشطة المصرفية، وبالتالي مطابقة عمل البنوك العمومية والخاصة مع مقاييس القدرة على الوفاء المعمول بها عالميا، وهو السلوك الذي يسمح للقطاع العمومي خاصة، من إقامة شراكة مع الطرف الآخر لجلب المهارة والتقنية اللازمة.¹ كما لم يغفل برنامج الإصلاح في هذا المجال سوق رؤوس الأموال، وتقييم أداء المؤسسات المالية الجديدة، وتحسين طرق التسيير في شركات التأمين العامة والخاصة، والتأقلم مع التجارة الدولية وفق قواعد المنظمة العالمية للتجارة.²

* ركز رئيس الجمهورية على ثلاثة أهداف كبرى، تتمثل في استعادة الوئام المدني، توطيد سيادة القانون، والنهوض باقتصاد البلاد بصورة مستدامة.
¹ عبد الرحمان تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والآفاق (الجزائر دار الخلدونية، 2011) ص 208.
² نفس المرجع السابق، ص 208.

الجهاز البنكي الجزائري إلى غاية 2004

الشكل رقم (49)



المصدر : مجمع النصوص العلمية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحويلات الاقتصادية (الشلف: جامعة

حسبية بن بوعلي، 15/14 ديسمبر 2004) ص 8

المطلب الثالث - الاتجاهات الحديثة في مجال العمل البنكي

حدثت تطورات جوهرية في الصناعة المصرفية عالميا ومحليا خاصة مع إزدياد حدة التنافس الدولي على إستقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وحدثت تغيرات جوهرية في الاقتصاد العالمي، وظهور الكيانات البنكية العملاقة، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية واتساع دور الشركات دولية النشاط وهذا في ظل ما يسمى عملة الاقتصاد بصفة عامة والعملة المصرفية بصفة خاصة.

أولا - مفهوم العولمة المصرفية

يقصد بالعملة الاقتصادية تلك العملية التي تهدف إلى توحيد أجزاء الاقتصاد العالمي من خلال الغاء الحواجز التي تحول دون الحرية الكاملة لتدفق عناصره، ومبادلاته وحركة عوامله سواء كانت سلعا أم رأسمالا أم عمالة أم تكنولوجيا أم غير ذلك، بمعنى إرتباط كل بلد بشبكة عالمية مالية وتجارية وتكنولوجية بالعالم الخارجي بحيث باتت الحياة شبه مستحيلة بمعزل عن هذه الظاهرة.¹ كما تعرف العولمة الاقتصادية (Economic Globalization) بأنها تعني تحرر العلاقات الاقتصادية القائمة بين الدول من السياسات والمؤسسات القومية والاتفاقيات المنظمة لها بخضوعها للتقائمي قوى جديدة، أفرزتها التطورات التقنية والاقتصادية، تعيد تشكيلها وتنظيمها وتنشيطها بشكل طبيعي على مستوى العالم بأكمله كوحدة واحدة.²

أما العولمة المصرفية فكما أصبحت ظاهرة العولمة أكثر الظواهر إلتصاقا بالنشاط الاقتصادي، ترتبط العولمة أيضاً بالنشاط المصرفي بوصفها جزءاً من العولمة الاقتصادية. وقد أخذت العولمة المصرفية أبعاداً ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبقة، وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة ممتدة، من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة والتطلع إلى المستقبل.³

وبالتالي فالعملة المصرفية تتمثل في حالة كونية فاعلة تخرج بالبنك من إطار المحلية إلى آفاق العالمية الكونية، وتدججه في السوق العالمي بجوانبه وأبعاده المختلفة بما يجعله في مركز التطور المتسارع نحو مزيد من القوة والسيطرة والهيمنة المصرفية.

ثانيا - الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز البنكي

تشير كثير من الدراسات الخاصة بالعملة إلى تأثيرها واسع النطاق على النظام البنكي في أي دولة من دول العالم، ونوه هنا إلى أن الآثار الاقتصادية للعولمة على النظام البنكي قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وتمثل أهم هذه الآثار فيما يلي:

¹ نوزاد الهيتي، الاقتصاد العربي وتحديات التطور في الاقتصاد العالمي، مجلة بحوث اقتصادية عربية (قطر): الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 14، 1998) ص08.

² عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والأفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004) ص03.

³ عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، مرجع سبق ذكره، ص05.

1. إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:

لقد حدث تغير كبير في أعمال البنوك و توسعت مساحة و دائرة و نطاق أعمالها حيث أخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات مصرفية و مالية لم تكن تقوم بها من قبل و إنعكس ذلك بوضوح على هيكل ميزانيات البنوك، و لقد إتضح من أحدث التقارير على أكبر البنوك ان المصدر الرئيسي لأرباحها لم يعد يتحقق من عمليات الإئتمان المصرفي، أي الإقراض، بل من الأصول الأخرى، و من الملفت للنظر ان أثر العولمة على الجهاز المصرفي في مجال هيكلة صناعة الخدمات المصرفية قد امتد بشكل غير مباشر، و تمثل في دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية.¹

2. التحول إلى البنوك الشاملة:

في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية زاد اتجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية ، إلى التحول نحو البنوك الشاملة **Universal Banks**. وهي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف، وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة. وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات . وكذلك تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد معرفي²

3. تحرير تجارة الخدمات المالية وتزايد المنافسة في الأسواق المصرفية

إن التحولات العالمية المتوقعة في الاقتصاد العالمي ستؤدي إلى تزايد المنافسة في الصناعة المصرفية وتوسعها لتصبح منافسة على نطاق سوق عالمية مفتوحة مما سيتطلب تركيزاً وتزايداً على سرعة التحرك باغتنام الفرص في الأسواق المختلفة والتطوير والتحديث المتواصل والحرص الشديد على الانتاجية، وبشكل عام فإنه يمكن القول إن التطورات المتوقعة في الصناعة المصرفية العالمية ستكون لصالح البنوك الكبيرة فيما ستواجه البنوك الأخرى، خاصة في الدول النامية منافسة قوية من البنوك العالمية، وضغوطاً متزايدة لزيادة رؤوس أموالها.³

4. مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية

أصبحت تكنولوجيا المعلومات المصرفية في عصر العولمة أهم ما يميز النشاط البنكي، حيث تمثل عنصراً حيوياً هاماً لا غنى عنه في الأعمال الناجحة، حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين فعالية العمل البنكي وإجراءاته وكفاءته، إذ أنها تستخدم في تحسين الخدمات البنكية المقدمة، وتطوير المنتجات المصرفية والمالية، وفي هذا الصدد يقول **Champy** عن الأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات " لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات ضرورة إستراتيجية تثق بها، تنجز بها أعمالك، وإذا ما تجاهلتها ستصبح على هامش التاريخ"، ففي عالم تنمو فيه المنافسة

¹ مرابط أسيا، العولمة وأثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004) ص240.

² عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص28.

³ فضل الله سراج، أهمية القطاع المصرفي ودوره في مجال التكامل الاقتصادي (دمشق: دار علماء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 1997) ص127.

بشكل مضطرد، تسمح تكنولوجيا المعلومات بتطوير العمليات الإدارية وتنفيذها، مع تحقيق هدفها في خدمة الزبائن بشكل أفضل.¹

5. التحول إلى البنوك الشاملة

في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، تحولت البنوك التجارية إلى ما يسمى بالبنوك الشاملة التي تسعى دائما وراء مصادر التمويل التجارية والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات حيث أصبح هذا النوع من البنوك يتبنى إستراتيجية التنوع بهدف استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار والموازنة بين السيولة والربحية ودرجة المخاطر المصرفية². وهناك منهجان للتحول إلى البنوك الشاملة:³

- **المنهج الأول:** تحويل بنك قائم إلى بنك شامل، وهو المنهج الأسهل والأسرع والأفضل.

- **المنهج الثاني:** إنشاء بنك جديد تماما تتوافر فيه كل هذه الأمور، وإن كان هذا المنهج صعب التطبيق عمليا.

6. تنامي ظاهرة الاندماج المصرفي:

يتميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة، وتهدف البنوك من وراء عملية الاندماج إلى تحقيق أهداف أساسية تتمثل في:⁴

- المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين ويتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة، وتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.
- خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد ، وخلق فرص استثمار أكثر عائدا وقلل مخاطرة.
- احلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة اعلى كفاءة ، وبالتالي تكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة

7. اقتصاد الشركات كونية النشاط

في عصر العولمة بدأ بزوغ فجر جديد، فجر الشركات التي تعمل على مستوى الكون، مستوى يتعدى حدود الكرة الأرضية إلى اقتصاد جديد تماما، أوضاعه مختلفة وظروفه بالغة التعقيد، وهو شديد الاتساع والتنوع إلى الدرجة التي معها يصعب الاحاطة به، ويصعب أيضا الالمام بكل دقائقه وأسراره، وهو اقتصاد قوته تتزايد أسرع من تزايد قوة الدول، وقوته ترتفع باتساع المصالح والمناطق التي تسيطر عليها كل مؤسسة، فالشركات العملاقة تتحول إلى كيانات

¹ باسمه محمد سامي الخطيب، دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسويق الخدمات المصرفية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009) ص23.

² راتول محمد، نورين بومدين، اعتماد الصيرفة الشاملة كمدخل لتأهيل النظام المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقة: جامعة قاصدي مرياح، 11 و12 مارس 2008) ص05.

³ رمزي زكي، العولمة المالية (القاهرة: دار المستقبل العربي، 1999) ص35.

⁴ بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لاندماج كآلية لزيادة القدرة التنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والأفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004) ص138.

أكبر أقوى وأشد تأثيراً، تمتلك مساحات ضخمة من المصالح ومناطق النفوذ تملّي إرادتها وسطوتها، تخترق كل الحدود، وتزِيل كافة الحواجز، وتجتاح كافة الأسوار، حيث تذوب فيها كل الجنسيات والقوميات وأصبح الانتماء فقط إلى الشركة الكونية العملاقة، وكأنها وطن جديد.¹

8. ضرورة الالتزام بمعايير بازل

أصبح العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر المصرفية سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل داخلية و ذلك مع تزايد العولمة، حيث أصبح ملزماً على البنوك الإحتياط من المخاطر و ذلك بتدعيم رأس المال و لقد إتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة و ذلك منذ قرار لجنة بازل سنة 1988 حيث تأثرت البنوك العاملة بهذا المعيار منذ تلك السنة، وتحتوي الاتفاقية على شرطي الحد الأدنى لمعدل الأصول المحفوفة بالمخاطر، والحد الأدنى لنسبة رأس المال ، فبالنسبة لشرط الحد الأدنى لمعدل الأصول المحفوفة بالمخاطر، فهو يحدد رأس مال البنك ويضع القواعد التي تساعد على تحديد حجم رأس المال الذي يجب أن يمتلكه البنك كي يدعم أصوله ذات المخاطرة المرجحة²، فإذا عملت البنوك الرئيسية في جميع الدول الصناعية وفقاً للقواعد نفسها الخاصة بكفاية رأس المال، حيث يمكن القول أن الأهداف الأساسية لاتفاقية بازل فيما يتعلق بالبنوك العاملة في السوق المصرفي العالمي تتلخص في الأتي:³

- المساهمة في تقوية إستقرار النظام المصرفي العالمي خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، والذي كان سببه توسع البنوك العالمية وخاصة الأمريكية في تقديم القروض لدول العالم الثالث مما أضعف مراكزها إلى حد كبير.
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك الناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن كفاية رأس المال المصرفي.

9. خصخصة المؤسسات

تعتبر خصخصة البنوك أحد نواتج العولمة، وبشكل عام تعتبر ظاهرة عالمية، وقد حدث الاتجاه نحو خصخصة البنوك في الدول النامية بالتحديد بعد تحول الكثير من هذه الدول إلى تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول لآليات السوق الحر.⁴

10. تزايد مخاطر غسيل الأموال

تفشيت ظاهرة غسيل الأموال في الاموال في المجتمعات الغربية مؤخراً مع إنتشار و تشعب الأنشطة الإجرامية مثل: تجارة المخدرات والأسلحة، والتهرب، والرشاوى، والعمولات غير القانونية، وتزييف النقود، وغيرها والتي تتم بمليارات الدولارات وترتب آثارا اقتصادية دولية هامة وسلبية.... وإذا كانت هذه الظاهرة قد تفشيت في الغرب فإن مجرميها غالباً ما يتربصون بالاسواق الناشئة وتلك التي تسعى لفتح أسواقها أمام رأس المال الأجنبي، مما يتطلب دراسة

¹ محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد ما بعد الحداثة.. وحدائة الاقتصاد (القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2006) ص ص 134-135.

² برايان كويل، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، تحديد مخاطر الانتماء (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006) ص 83.

³ لعرفان فائزة، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013) ص 75.

⁴ مولود ديدان وآخرون، أبحاث في الإصلاح الاقتصادي (الجزائر: دار بلقيس، 2010) ص ص 168-169.

هذه الممارسات غير المشروعة للحيلولة دون تغلغلها في اقتصادياتنا العربية إذا أصبحت تمثل خطرا قادمًا على الاقتصاديات الوطنية، وإستقرار النظام المالي.¹

11. تزايد حدوث أزمات عالمية

في ظل العولمة وتحريم القطاع المالي والمصرفي وحرية رؤوس الأموال يتعرض العالم إلى العديد من الأزمات المالية، حيث تعرض في الأونة الأخيرة لأزمة توصف بأنها الأسوأ ربما منذ أزمة الكساد الكبير على حد تعبير الاقتصاديين، فمنذ مطلع العام 2008 تنبأت المؤشرات الاقتصادية المختلفة بحدوث كساد في النشاط الاقتصادي على المستوى العالمي. كان من أهم تلك المؤشرات الارتفاع المطرد في أسعار البترول، تكرر الأزمات الائتمانية في الأسواق العالمية، أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة، الأزمة التي عرفتها منطقة الأورو وخاصة باليونان... الخ.²

ثالثا - متطلبات العولمة المصرفية

تعد العولمة المصرفية بمثابة تيار متدفق مستمر تتحدد بناءً عليه الارتكازات والتوجهات والهوية المصرفية لبنك الذي يشق طريقه نحو العولمة، بحيث يجب أن ينمو البنك بالشكل الذي يمكنه من تخطي الحدود ونشر شبكة فروعه ووحداته عبر العالم، وبالتالي على البنوك الجزائرية للاندماج في اقتصاد عالمي يتصف بالعولمة أن تمتلك قدرة غير محدودة على إنتاج الخدمات البنكية فائقة الجودة واستخدامها كركيزة أساسية لاختراق الأسواق المصرفية الدولية والتواجد المؤثر فيها وهو أمر يفرض على البنوك الجزائرية العمل على مراحل تدريجية لاكتساب الأتي:³

1. زيادة القوة المالية وتدعيم المركز المالي للبنك بالشكل الذي يجعله قادرا على تمويل عملية العولمة بجوانبها الانتشارية الجغرافية وجوانبها الخاصة بالمزايا والقدرات التنافسية.
2. تحقيق أكبر قدر ممكن من الحماية والتحوط والصيانة والأمن والسرية بجوانبها الثلاثة: أمن المعلومات وأمن المنشآت وأمن الأفراد بالشكل الذي يدعم الصورة الذهنية الجماهيرية والانطباع المصرفي عن البنك ويخلق سمعة طيبة وعناصر جذب تسويقية صحيحة وسليمة تضمن للبنك نصيب متنامي من السوق المصرفي.
3. تنويع وتطوير قاعدة الخدمات والمنتجات، حيث تعمل البنوك على تقديم خدمات مبتكرة مثل: بطاقات الائتمان، الصراف الألي، فضلا عن القروض الاستهلاكية والاسكانية وغيرها.
4. تعتبر عمليات الدمج والتملك وسيلة أساسية لبعض البنوك لا سيما الخاصة منها للتوسع في حجم الأعمال والربحية وتحقيق وفورات الحجم كما تسمح بدخول ميادين عمل جديدة مما يؤدي لتقدم ملموس وحيوي في أنشطة البنوك الجزائرية.

¹ صلاح الدين حسن السبسي، القطاع المصرفي و الاقتصادي الوطني: القطاع المصرفي وغسيل الأموال (القاهرة: عالم الكتاب، 2003) ص145.

² عبد الغني بن محمد، الأزمة المالية العالمية 2008 (عمان: دار البحار للطباعة والنشر والتوزيع، 2008) بتصرف، ص13.

³ العولمة المصرفية، إضاءات: نشرة توعوية (الكويت: معهد الدراسات المصرفية، سبتمبر 2010) ص08.

5. تطوير أساليب الرقابة والافصاح لدى البنوك لتحسين آليات الرقابة الداخلية والخارجية، وسياسات التدقيق الخارجي بشكل يسمح بتحسين طرق إعداد التقارير واعتماد المعايير الدولية للمحاسبة والشفافية المالية في اعداد البيانات المالية.
6. إعادة النظر في طرق تقديم وتسويق الخدمات و المنتجات البنكية من خلال التركيز أكثر على قنوات الخدمة الذاتية أو قنوات التوزيعات المباشرة، وتحويل الفروع من مراكز عمليات مستقلة إلى قنوات تسويق الخدمات البنكية للعملاء.
7. التركيز على التسويق الالكتروني وتقديم الخدمات البنكية عن طريق الانترنت والدخول بقوة وفاعلية إلى ميدان التجارة الالكترونية.
8. إحداث تقدم جدي وملحوس في أنشطة البحث والتطوير في البنوك لتحسين الأداء والدخول إلى مجالات أفضل وأرقى، ما يسمح لع بتحقيق أسبقيات تنافسية على البنوك المنافسة.

المبحث الثاني - واقع التنافسية بالجزائر و الجهود المبذولة للاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

لقد خضعت الجزائر كغيرها من الدول التي شملها المسح من طرف الهيآت الدولية المتخصصة بتغطية لأهم عناصر ومكونات البيئة التنافسية من خلال مؤشرات التنافسية العربية والعالمية والتي بينت قصورا في العديد من مؤشرات التنافسية، ومن منطلق أن البيئة التنافسية للدولة تقدم فرص نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية وتحدد سلوكها واستراتيجياتها فيما يخص قرارات الاستثمار، كان لزاما على الجزائر أن تسارع إلى اتخاذ العديد من الخطوات سواء فيما يخص توفير وتحسين بيئة الأعمال المناسبة، أو من خلال تأهيل المؤسسات الاقتصادية، أو فيما يتعلق ببذل كافة الجهود للاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزاياها.

المطلب الأول - وضعية الجزائر التنافسية

أولا - المركز التنافسي للجزائر وفق تقرير التنافسية العالمية.

شهد مركز الجزائر تراجعاً بين الدول المشاركة في مؤشر التنافسية العالمية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي من المرتبة 83 في تقرير 2009-2010 إلى المرتبة 86 في تقرير 2010-2011 لتتراجع مجدداً في التقرير الصادر مؤخراً 2011-2012 - والذي تراجع فيه ترتيب الجزائر بدرجة واحدة ليصبح ترتيبها 87 من بين 142 دولة* والجدول الموالي يبين ترتيب الجزائر بين الدول العربية وفق التقارير التنافسية العالمية للسنوات من 2007 إلى غاية 2012

الجدول (20) مركز الجزائر التنافسي على المستوى العربي وفق تقارير التنافسية العالمية

2007		2008		2009		2010		الدولة	الترتيب
قيمة المؤشر (7-1)	الترتيب 131 دولة	قيمة المؤشر (7-1)	الترتيب 134 دولة	قيمة المؤشر (7-1)	الترتيب 133 دولة	قيمة المؤشر (7-1)	الترتيب 139 دولة		
4.63	31	4.83	26	4.95	22	5.00	17	قطر	1
4.55	35	2.72	27	4.75	28	4.95	21	السعودية	2
4.50	37	4.68	31	2.92	23	4.89	25	الإمارات	3
4.59	32	4.58	36	4.50	40	4.65	32	تونس	4
4.43	22	4.55	38	4.49	41	4.61	34	عمان	5
4.66	30	4.58	35	4.53	39	4.59	35	الكويت	6
2.22	43	4.57	37	4.54	38	4.54	37	البحرين	7
2.32	49	4.37	48	4.30	50	2.21	65	الأردن	8
4.08	64	4.08	73	4.03	73	4.08	75	المغرب	9
3.96	77	3.98	81	4.04	70	4.00	81	مصر	00
3.91	81	3.71	99	3.95	83	3.96	86	الجزائر	11
-	-	-	-	-	-	3.89	92	لبنان	12
3991	80	3999	78	3.76	94	3979	97	سورية	13
3.85	88	3.85	91	3.90	88	3.74	000	ليبيا	14
3.26	125	3.14	131	3.25	127	3.14	135	موريتانيا	15

المصدر: التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 (سوريا: المرصد الوطني للتنافسية، 2012)

* أدى انضمام كل من لبنان والجمهورية الإسلامية الإيرانية لأول مرة في تقرير التنافسية العالمي 2010-2011 إلى زيادة عدد الدول العربية والإسلامية المشاركة في التقرير

من خلال الجدول السابق يتبين لنا تراجع كل من الدول العربية التالية في تقرير التنافسية العالمية 2011-2010 الإمارات والأردن، المغرب، مصر، والجزائر، وسورية، ليبيا، وموريتانيا. فيما تقدمت كل من قطر والسعودية، وتونس، وعمان، والكويت، والبحرين.¹ وقد تباينت ردود الفعل العربية على نتائج تقرير التنافسية العالمية، حيث رحبت بعض الدول العربية بنتائج التقرير، واعتبرته شهادة دولية على تقدمها في عدد كبير من المجالات، في حين التزمت غالبية الدول العربية بما فيها الجزائر الصمت. وبالمقابل تعاملت دول أخرى مع نتائج التقرير بشكل علمي، عبر إجراء الدراسات والبحوث المتعمقة، وتقديم التوصيات بشأنها، والتركيز على نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها. ومن أهم ردود الأفعال نذكر:²

قطر: رغم تقدم قطر 5 مراتب واحتلالها قمة الترتيب العربي، إلا أن حكومتها شددت اهتمامها برصد المجالات التي شهدت تراجعا، من أجل بذل المزيد من الجهود للحفاظ على المكانة المتقدمة التي وصلت إليها ليس على مستوى المنطقة فحسب بل على المستوى العالمي أيضا.

الإمارات: أشار الأمين العام لمجلس الإمارات للتنافسية إلى أن التقرير قد سجل تراجعاً للإمارات نظراً لعدم إصدار قوانين جديدة، أو التأخر في تعديل القوانين المتعلقة بممارسة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية.

الأردن: شهدت الأردن تحركاً عاجلاً من رئيس الحكومة، بتشكيل فريق عمل وطني، لمناقشة تراجع ترتيب الأردن 26 مركزاً إلى المرتبة 139/65 في تقرير 2011 في التقرير، وتم تكليف الوزارات المعنية باعتماد مؤشرات التنافسية كمعايير للأداء، والعمل على تحسينها، والتأكد من معالجتها، وتلافي المشكلات التي يعاني منها المستثمرون.

مصر: قامت الحكومة بتحديد أسباب تراجع ترتيب مصر 11 مركزاً، وركزت على ضرورة تطوير سوق العمل الذي يعيق توظيف القوة العاملة بشكل جيد.

وبالنسبة للجزائر فرغم ما حققته من تقدم في الترتيب من المركز 82 خلال 2004-2005 إلى المركز 76 خلال 2005-2006 حيث أشار تقرير التنافسية العالمية إلى أن التحسن في أداء الجزائر كان جراء الارتفاع الكبير في أسعار النفط، حيث تم تصنيف الجزائر والكويت وقطر والإمارات العربية المتحدة على أنها الدول الأعلى أداءً لهذا العام، ومن الجدير بالذكر أن هذه الدول، وبالإضافة إلى عامل ارتفاع إيراداتها النفطية، فقد شهدت تطوراً ملحوظاً في مجال الرعاية الصحية والتعليم الأساسي.³ وأشار التقرير إلى أن التطور في المرتبة الذي حققته الجزائر ناجم عن تحسن أداء المؤسسات، بالإضافة إلى تحسن مستوى الرعاية الصحية والتعليم الأساسي والابتكار. ولعل الأداء الاقتصادي على المستوى الكلي من أهم العوامل التي ساهمت في حصول الجزائر على هذه المرتبة من خلال الإيرادات التي تم تحقيقها من ارتفاع أسعار النفط والغاز.⁴ ولكن ذلك التطور لم يدم طويلاً حيث عادت وتقهقرت مرتين

¹ التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 (سوريا: المرصد الوطني للتنافسية، 2012) ص 57-58.

² مؤشرات التنافسية العالمية، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثامنة والعشرون، العدد الثالث، سبتمبر 2010) ص 16-17.

³ www.jnco.gov.jostaticpdfstudies_global_compet.pdf , consulté le 12-04-2012.

⁴ www.jnco.gov.jostaticpdfstudies_global_compet.pdf , consulté le 12-04-2012, p8.

على التوالي في تقريرى 2007-2008 و 2008-2009 حيث إحتلت المركز 81 ثم 99 ثم عادت لتحتل المركز 83 ، 86 ، 87 ، في تقارير التنافسية العالمية 2009-2010 و 2010-2011 وأخيرا 2011-2012 بالترتيب، وهذا يبين تفهقرا واضح وعدم الحفاظ على المراكز التي احتلتها سابقا، فكما يظهر الجدول الموالي فقد تراجعت الجزائر في معظم المؤشرات المكونة للتنافسية.

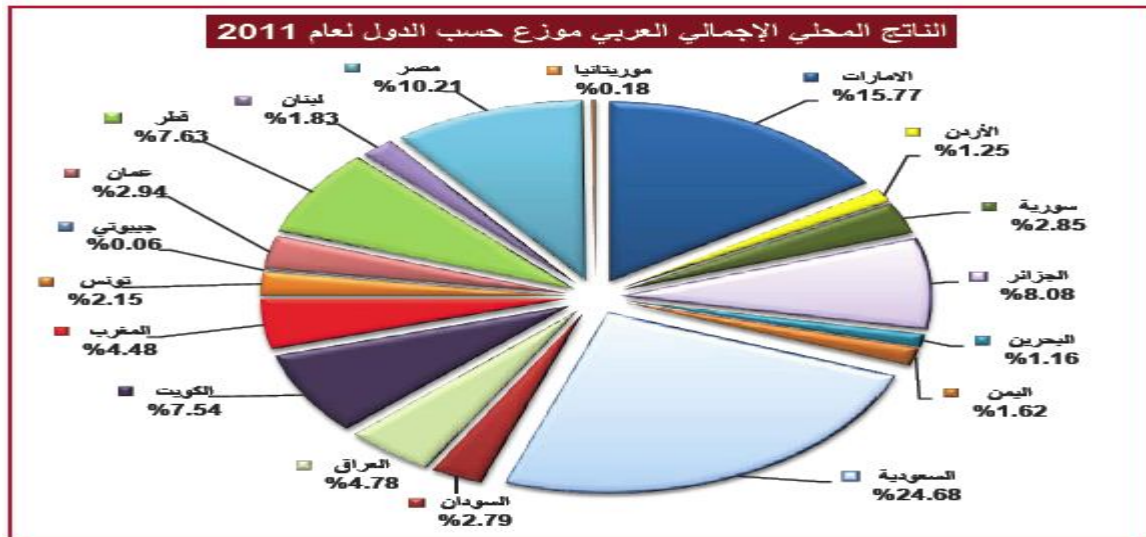
الجدول رقم (21) مرتبة الجزائر في المحاور الرئيسية في تقرير التنافسية العالمي للعامين 2010-2011 و 2011-2012

مؤشر التنافسية (7-1)	مرتبة الجزائر حسب تقرير 2011-2012 (من بين 142 دولة)	مؤشر التنافسية (7-1)	مرتبة الجزائر حسب تقرير 2010-2011 (من بين 139 دولة)	المحاور الرئيسية
4.4	75	4.3	80	المجموعة الأولى: المتطلبات الأساسية (59.1%) Basic Requirements
3.1	127	3.5	98	المحور الأول: المؤسسات
3.4	93	3.5	87	المحور الثاني: البنية التحتية
5.7	19	4.8	57	المحور الثالث: بيئة الاقتصاد الكلي
5.5	82	5.6	77	المحور الرابع: الصحة والتعليم الأساسي
3.4	122	3.5	107	المجموعة الثانية: محفزات الكفاءة Efficiency Enhancer 35.6%
3.5	101	3.6	98	المحور الخامس: التعليم العالي والتدريب
3.4	134	3.6	126	المحور السادس: كفاءة السوق
3.4	137	3.7	123	المحور السابع: كفاءة سوق العمل
2.6	137	2.8	135	المحور الثامن: تطور الأسواق المالية
2.8	120	3.0	106	المحور التاسع: الجاهزية التكنولوجية
3.4	47	4.3	50	المحور العاشر: حجم السوق
2.7	136	3.0	108	المجموعة الثالثة: عوامل الابتكار والتطور Innovation & Sophistication Factors 5.2%
2.9	135	3.3	108	المحور الحادي عشر: مدى تطور بيئة الأعمال
2.4	132	2.8	107	المحور الثاني عشر: الابتكار

Source: Klaus Schwab, **The Africa Competitiveness Report 2011**(Geneva: the World Bank and the African Development Bank, 2011) p124 et Klaus Schwab, **The Global Competitiveness Report 2011-2012**(Geneva: The World Economic Forum, 2012) p 96.

حيث تراجعت في المجموعة الثانية المتعلقة بمحفزات الكفاءة من الرتبة 107 في التقرير الماضي إلى الرتبة 122 في التقرير الحالي (2011-2012) حيث شهدت تراجعا في جميع محاورها -بدءا بالتعليم العالي والتدريب وصولا للجهازية التكنولوجية- باستثناء مؤشر حجم السوق الذي حققت فيه تحسنا حيث انتقلت من الرتبة 50 في التقرير السابق إلى الرتبة 47 في التقرير الحالي، كما شهدت المجموعة الثالثة تفهقرا ملحوظا، حيث تراجعت بـ 28 رتبة، وكانت المجموعة الوحيدة التي حققت فيها تقدما هي المجموعة الأولى المتعلقة بالمتطلبات الأساسية، حيث تقدمت بخمسة مراكز، إلا أن المدير بالذكر أن الجزائر قد تراجعت في جميع محاور هذه المجموعة باستثناء مؤشر بيئة الاقتصاد الكلي الذي حققت فيه تقدما لافتا بشمانية وثلاثون (38) مركزا، حيث انتقلت من الرتبة 57 إلى الرتبة 19، ويعود هذا التقدم في مؤشر بيئة الاقتصاد الكلي لعدة أسباب قد يكون من أهمها، ارتفاع نسبة الناتج المحلي للجزائر إذ تحتل المرتبة الرابعة بنسبة 8.08% من الناتج الإجمالي العربي، خلف كل من السعودية¹، الإمارات ومصر، كما يوضح الشكل رقم (49).

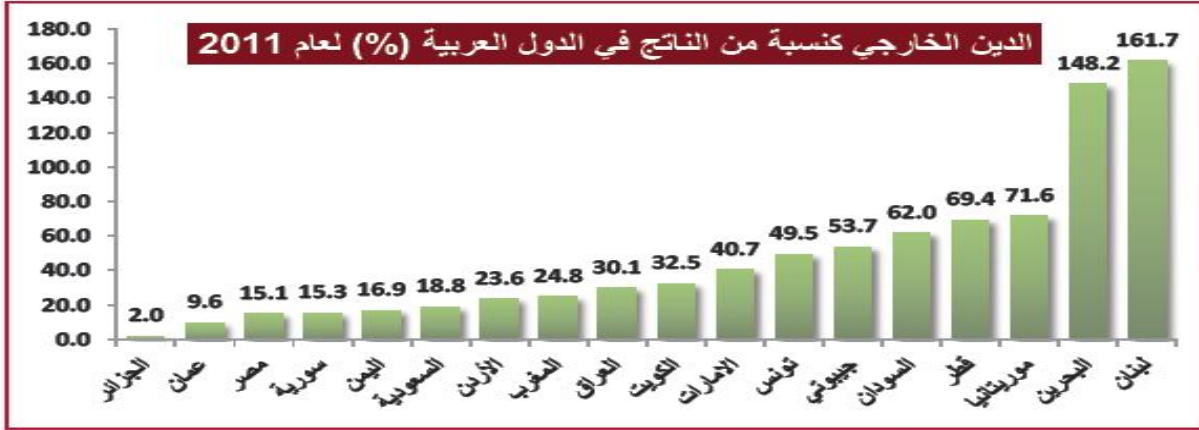
الشكل رقم (50) الناتج المحلي الإجمالي للعربية نسبة للناتج الإجمالي العربي



المصدر: أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثلاثين، العدد الأول، مارس 2012) بتصرف، ص5
كما انخفضت مستويات المديونية حيث تحسن وضع الجزائر من خلال تراجع مؤشر الدين الخارجي ليصل إلى 2.0% من الناتج الإجمالي سنة 2011 كما هو موضح في الشكل رقم (50)، وبالتالي فهي تقع في مقدمة الدول العربية التي توجد ضمن الحدود الآمنة حسب البنك وصندوق النقد الدوليين باعتبار أن نسبة الديون فيها لا تتجاوز 48% من الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى ارتفاع حجم احتياطاتها من العملة الصعبة التي وصلت إلى 162.2 مليار دولار سنة 2010 ومن المتوقع أن تصل في نهاية 2012 إلى 210.8 مليار دولار

¹ أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثلاثين، العدد الأول، مارس 2012) بتصرف، ص 8-10.

الشكل رقم (51) الدين الخارجي للدول العربية نسبة للناتج المحلي الإجمالي



المصدر: أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 10.

كما أن الجزائر كانت الوحيدة من ضمن 7 دول بالإضافة لدول مجلس التعاون الخليجي التي حققت فوائض ضخمة قيمتها 304 مليار دولار مقابل عجز قيمته 32.3 مليار دولار في الحسابات الجارية لبقية الدول الأخرى، حيث حققت الجزائر فائضا نسبته 13.7% من إجمال الناتج المحلي¹، كما هو مبين في الشكل رقم (51).

الشكل رقم (52) عجز أو فائض الدول العربية نسبة للناتج المحلي الإجمالي



المصدر: أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

إلا أنه وحسب التقارير التنافسية المختلفة، فإنه وعلى الرغم من هذه الوفرة في موازنات الدول النفطية ومن بينها الجزائر والفائض في الناتج المحلي فإن هذه الوفرة لم تترجم في إحداث تطور في رأس المال البشري، والذي يعول عليه

¹ أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

كثيرا في مساعدة هذه الدول في تنويع قاعدتها الاقتصادية، خاصة وإنها تعتمد اعتمادا كبيرا على النفط مما يعرضها لخطر أي هزة أو صدمة.¹

ثانيا- المركز التنافسي للجزائر وفق تقرير التنافسية العربية.

أصدر المعهد العربي للتخطيط تقريره الرابع والأخير حول القدرة التنافسية للدول العربية*، ويختلف تقرير التنافسية العربية عن التقارير الدولية في عدد الدول المدرجة في تصنيفها حسب الأداء النسبي، حيث يستند التقرير العربي في حساباته على مقارنة الدول العربية بمجموعة دول غير عربية تم اختيارها لتشكيل نقطة مرجعية للأداء العربي في الأسواق الدولية، ويعتقد خبراء المعهد أن عملية اختيار دول المقارنة* مهمة جدا، ذلك لأنها تحدد الفجوة القائمة بين الدول العربية وباقي الدول الأخرى. ففي حالة إدراج كل الدول في التقرير فإن الفجوة تصبح هائلة بين بعض الدول العربية وأفضل الدول في العينة، مما يعني هدفاً قد يكون من الصعب تحقيقه، ولكن اختيار مجموعة محددة من دول المقارنة كان لها في وقت مضى أداء مشابه للدول العربية في حينه، وتفوقت عليها بالأداء التنافسي، يجعل من دول المقارنة هذه تشكل مجموعة مقارنة جيدة، وذلك لإمكانية ردم الفجوة التنافسية بفضل السياسات الهادفة²، وحسب تقرير التنافسية العربية فإنه يمكن تلخيص أهم مقومات السياسات الهادفة إلى تدعيم القدرات التنافسية الوطنية فيما يلي:³

- إنتاجية ونوعية أعلى وتكلفة أقل.	- أداء اقتصادي كلي قوي.
- أسواق متخصصة وأكثر ديناميكية.	- بيئة أعمال جذابة.
- تكاليف ضئيلة لممارسة الأنشطة والقيام بالأعمال.	- حاكمية فعالة وشفافة.
- دعم الابتكار.	- بنى تحتية أساسية مساندة ومتطورة.
- النهوض برأس المال البشري.	- تدخل حكومي عقلائي.
- تجسير الهوة الرقمية	- تحفيز وجذب الاستثمار.

وقد بلغ متوسط مؤشر التنافسية العربية للدول العربية كمجموعة 0.39 مقابل 0.50 للدول المقارنة الثلاثة عشر، حيث تصدرت كوريا الجنوبية الأداء الإجمالي للتنافسية تليها إيرلندا، بينما احتلت دول الخليج العربية مراكز متقدمة في الترتيب الإجمالي، فقد جاءت البحرين في المرتبة الرابعة بين ثلاثين دولة، وجاءت الإمارات في المرتبة الخامسة، أما الجزائر فبعد أن كانت تحتل المرتبة التاسعة عشر بين 21 دولة في التقرير السابق (2006) متقدمة فقط على اليمن وموريتانيا⁴، بقيت تحتل المراتب الأخيرة حسب تقرير 2012 لكنها تقدمت هذه المرة على كل من مصر، سوريا،

¹ www.jnco.gov.jostaticpdfstudies_global_compet.pdf , consulté le 12-04-2012, p8.

* يذكر أن المعهد العربي يصدر تقريرا حول وضع القدرة التنافسية للدول العربية كل ثلاث سنوات وقد صدر التقرير الأول عام 2003
* اشتملت دول المقارنة التي اعتمدت في هذا التقرير على 13 دولة هي: الأرجنتين، البرازيل، الصين، اليونان، تركيا، إيرلندا، جمهورية التشيك، المكسيك، تشيلي، كوريا الجنوبية، ماليزيا، البرتغال، جنوب إفريقيا.

² عدنان فرح الجوارين، تقرير التنافسية العربية 2012: عرض تحليلي، عن الموقع الإلكتروني: www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=159, consulté le 04-04-2012.

³ تقرير التنافسية العربية 2006 (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2007) ص22.

⁴ أنظر الملحق رقم 01، ص401

المغرب، السودان، موريتانيا، اليمن¹، محققة المرتبة الرابعة والعشرون(24) : بمؤشر تنافسية إجمالي قدره **0.361**، ونفس المرتبة بمؤشر تنافسية جاري قدره **0.390**، بينما حققت المرتبة الثانية العشرون(22) بمؤشر تنافسية كامن قدره **0.333**، في حين حققت المرتبة السادسة والعشرون(26) بمؤشر بيئة أعمال قدره **0.368**، والجدول الموالي يوضح ترتيب الجزائر بين الدول العربية ودول المقارنة حسب تقرير التنافسية العربية 2012.

الجدول رقم(22) مؤشر التنافسية العربية حسب تقرير 2012

الترتيب	مؤشر التنافسية العربية	مؤشر التنافسية الكاملة	مؤشر التنافسية الجارية	الدولة
24	0.36	0.33	0.39	الجزائر
12	0.47	0.50	0.44	الارجنتين
4	0.53	0.48	0.58	البحرين
20	0.40	0.42	0.37	البرازيل
9	0.49	0.45	0.52	تشيلي
8	0.51	0.40	0.62	الصين
7	0.51	0.54	0.48	التشيك
25	0.36	0.32	0.39	مصر
10	0.48	0.57	0.38	اليونان
2	0.65	0.70	0.61	ايرلندا
18	0.42	0.43	0.41	الأردن
1	0.68	0.74	0.62	كوريا الجنوبية
14	0.46	0.39	0.53	الكويت
22	0.39	0.39	0.39	لبنان
23	0.37	0.29	0.45	ليبيا
3	0.53	0.51	0.56	ماليزيا
29	0.26	0.18	0.34	موريتانيا
15	0.46	0.42	0.50	المكسيك
27	0.34	0.27	0.40	المغرب
17	0.43	0.35	0.50	عمان
6	0.51	0.57	0.46	البرتغال
13	0.47	0.41	0.53	قطر
11	0.47	0.43	0.52	السعودية
19	0.41	0.39	0.44	جنوب أفريقيا
28	0.27	0.23	0.31	السودان
26	0.34	0.31	0.37	سوريا
16	0.45	0.44	0.47	تونس
21	0.40	0.33	0.46	تركيا
5	0.52	0.47	0.58	الإمارات
30	0.25	0.14	0.35	اليمن
	0.39	0.35	0.44	متوسط الدول العربية
	0.50	0.50	0.50	متوسط دول المقارنة

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2012 (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2012) ص28

¹ أنظر الملحق رقم02، ص402

وكما هو موضح من خلال الشكل التالي وبالمقارنة مع التقارير السابقة يتضح لنا أن الجزائر حافظت على المراتب الأخيرة، حيث كان مؤشر التنافسية الإجمالي سنة 2003 يساوي 0.367، بينما كان 2006 يقدر بـ: 0.358، و0.365 سنة 2009.

الشكل رقم (53) الملامح العامة ومؤشر تنافسية الجزائر سنة 2012

قيمة المؤشر	مؤشرات التنافسية العربية
0.631	الاداء الاقتصادي
0.153	البنية التحتية
0.358	البنية التحتية التقانية
0.706	تدخل الحكومة
0.477	راس المال البشري
0.447	جاذبية الاستثمار
0.253	مؤشر ديناميكية الاسواق والمنتجات والتخصص
0.396	التكلفة الانتاجية
0.295	تكلفة الأعمال
0.242	الحاكمية وفعالية المؤسسات
0.163	مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية
0.361	مؤشر التنافسية العربية



معلومات أساسية*	
معدل أمية الكبار	27.35
توقع الحياة عند الولادة	72.39
السكان (مليون)	34.90
الدخل القومي الإجمالي للفرد (دولار أمريكي)	4028.50
نسبة صادرات السلع والخدمات من الناتج	40.40
معدل نمو دخل الفرد	0.57
نصيب قطاع الصناعات التحويلية من الناتج	6.07
الاندماج التجاري	76.52
نصيب الصادرات من السلع التحويلية	1.56
نصيب القطاع الخاص من الائتمان المحلي	13.16
سعر الصرف الحقيقي الفعلي (100 - 2000)	103.18
عدد الهواتف النقالة (لكل 100 نسمة)	92.72
نسبة الطرق المعبدة	68.90
عدد خطوط الهاتف (لكل 100 نسمة)	9.64
نسبة الصادرات ذات التقنية العالية	0.71
عدد الحواسيب الشخصية (لكل 100 نسمة)	1.07
نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر الإجمالي من الناتج	2.02
عدد مستخدمي الإنترنت (لكل 100 شخص)	11.93
معدل التضخم السنوي	5.74
نسبة الموازنة للناتج	9.28
نسبة الميزان التجاري للناتج	00

* لعام 2009 أو أقرب سنة لها



مؤشرات التنافسية	قيمة المؤشر	الترتيب	الوضعية
مؤشر التنافسية الاجمالي	0.361	24	L
مؤشر التنافسية الجاري	0.390	24	L
مؤشر التنافسية الكامن	0.333	22	L
مؤشر بيئة الاعمال	0.368	26	L

خصوم - L - اصول A

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2012 (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2012) ص 69.

أما في 2012 فإن الجزائر حققت مؤشرات تنافسية كما يلي: مؤشر تنافسية إجمالي قدره **0.361**، مؤشر التنافسية الجاري: **0.390**، بينما مؤشر التنافسية الكامن: **0.333**، في حين كان مؤشر بيئة الأعمال: **0.368**، حيث تحسنت بعض المؤشرات في هذا التقرير الأخير بالمقارنة بمؤشرات سنة 2006، بينما تدهورت في مؤشرات أخرى. ومن بين المؤشرات التي تحسنت فيها نذكر: البنية التحتية الأساسية والبنية التحتية التقنية، حيث قدر مؤشر كل منهما على الترتيب **0.153**، **0.358** بينما كان في السابق¹، **0.120**، **0.176** كما حققت تقدما ملحوظا في مؤشر جاذبية الاستثمار، الذي أصبح يساوي **0.447** بعدما كان **0.174**، إضافة لمستوى عقلانية تدخل الحكومة الذي انتقل من **0.591** في تقرير 2006 إلى **0.706** في تقرير 2012، بينما كان التراجع في بقيت المؤشرات الأخرى وهي: الأداء الاقتصادي، رأس المال البشري، مؤشر ديناميكية الأسواق، التكلفة الإنتاجية، الحاكمة وفاعلية المؤسسات، الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة، التي كانت قيمها على التوالي في تقرير 2012 كما يلي: **0.631**، **0.447**، **0.253**، **0.396**، **0.242**، **0.163**، بينما كانت في تقرير 2006 على التوالي: **0.700**، **0.591**، **0.429**، **0.438**، **0.246**، **0.198**.

ثالثا - ميزان التنافسية الجزائرية

إنطلاقا مما سبق يتبين لنا أن الجزائر تملك بعض نقاط القوة التي تعطينا الأمل في إمكانية تطوير قدرات الجزائر التنافسية، لكن في مقابل ذلك تملك العديد من نقاط الضعف التي تجعلها في ذيل الترتيب سواء على المستوى العالمي وحتى على المستوى العربي إن المعرفة الجيدة، العميقة والمتأنية لنقاط الضعف ونقاط القوة ضرورة ملحة بالنسبة للحكومة الجزائرية وذلك من أجل الحفاظ على نقاط القوة وتنميتها، والتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة. إن الجدول الموالي يبين بوضوح أن تنافسية الجزائر ضعيفة جدا، سواء تعلق الأمر بالمؤشرات الأساسية أو المؤشرات الفرعية، حيث نلاحظ أن مجموع نقاط الضعف (54) يفوق بكثير مجموع نقاط القوة (08)، حيث تراجع ميزان التنافسية الجزائري كثيرا عما كان عليه في تقرير 2006، حيث كان آنذاك عدد نقاط القوة أكثر من نصف عدد نقاط الضعف، حيث كان عدد نقاط القوة 20 بينما كان عدد نقاط الضعف 35 وكذلك عما كان عليه في تقرير 2009، حيث كانت عدد نقاط القوة 14 ونقاط الضعف 46²، وهو ما يفرض على الجزائر التعامل مع نقاط الضعف بجديّة كبيرة إذا أرادت تحسين أدائها التنافسي خاصة في ظل التحولات العالمية المختلفة، التي جعلت من العالم قرية صغيرة يؤثر ويتأثر³.

¹ أنظر الملحق رقم 03، ص 403.

² أنظر الملاحق رقم (04-أ) و (04-ب)، ص ص 404-407.

³ كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005) ص 336.

ميزان التنافسية الجزائرية سنة 2012
الجدول رقم (23)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
4	A	1. مؤشر الاداء الاقتصادي الكلي	0.63
25	L	نسبة الميزان الجاري للنتائج المحلي الإجمالي	0.69
9		معدل النمو الحقيقي للنتائج المحلي الإجمالي للفرد	0.16
10		تذبذب معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد	0.90
4	A	الاستثمار الحقيقي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	0.37
26	L	معدل التضخم	0.81
5	A	نسبة الموازنة للنتائج المحلي الإجمالي	0.50
9		استقرار أسعار الصرف	0.98
9		معدل تخفيض العملة	0.40
4	A	تذبذب معدل التضخم	0.86
24	L	2. مؤشر البنية التحتية الأساسية	0.15
26	L	المطارات وطاقاتها-السلع	0.00
25	L	المطارات وطاقاتها-الركاب	0.01
26	L	إنتاج الكهرباء	0.05
23	L	كفاءة نظام توزيع الكهرباء	0.36
11		نسبة الطرق المعبدة	0.66
26	L	كثافة الهاتف الثابت لكل 1000 شخص	0.14
16		سكك الحديد - سلع	0.00
15		سكك الحديد ركاب	0.00
10		3. مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.71
11		نسبة الأجور والمرتبات للنتائج المحلي الإجمالي	0.66
12		الاعانات والتحويلات للاتفاق العام	0.73
11		نسبة الانفاق للنتائج المحلي الإجمالي	0.72
23	L	4. مؤشر جاذبية الاستثمار	0.45
		استثمار المحفظة للنتائج المحلي الإجمالي	
		مدى تطور الأسواق المالية - الرسملة للنتائج المحلي الإجمالي	
		السيولة - معدل دوران الأسهم	
26	L	حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	0.07
19	L	ملاصح الاستثمار	0.73
29	L	مخزون الاستثمار الاجنبي المباشر للنتائج المحلي الإجمالي	0.08
24	L	مؤشر الجدارة الائتمانية	0.70
10		الضرائب للنتائج المحلي الإجمالي	0.65
25	L	5. مؤشر رأس المال البشري	0.48
23	L	الإنفاق على الصحة - دخل الفرد	0.03
20	L	الإنفاق على الصحة - % الناتج المحلي الإجمالي	0.24
22	L	معدل توقع الحياة عند الولادة	0.73
22	L	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	0.38
22	L	معرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15-24)	0.76
12		الانفاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	0.64
19	L	نسبة الاناث الى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	0.65
21	L	معدل القيد الثانوي الكلي	0.67
21	L	معدل القيد الثانوي الكلي للاناث	0.68
21	L	معدل القيد الجامعي الكلي	0.21
21	L	معدل القيد الجامعي الكلي للاناث	0.25

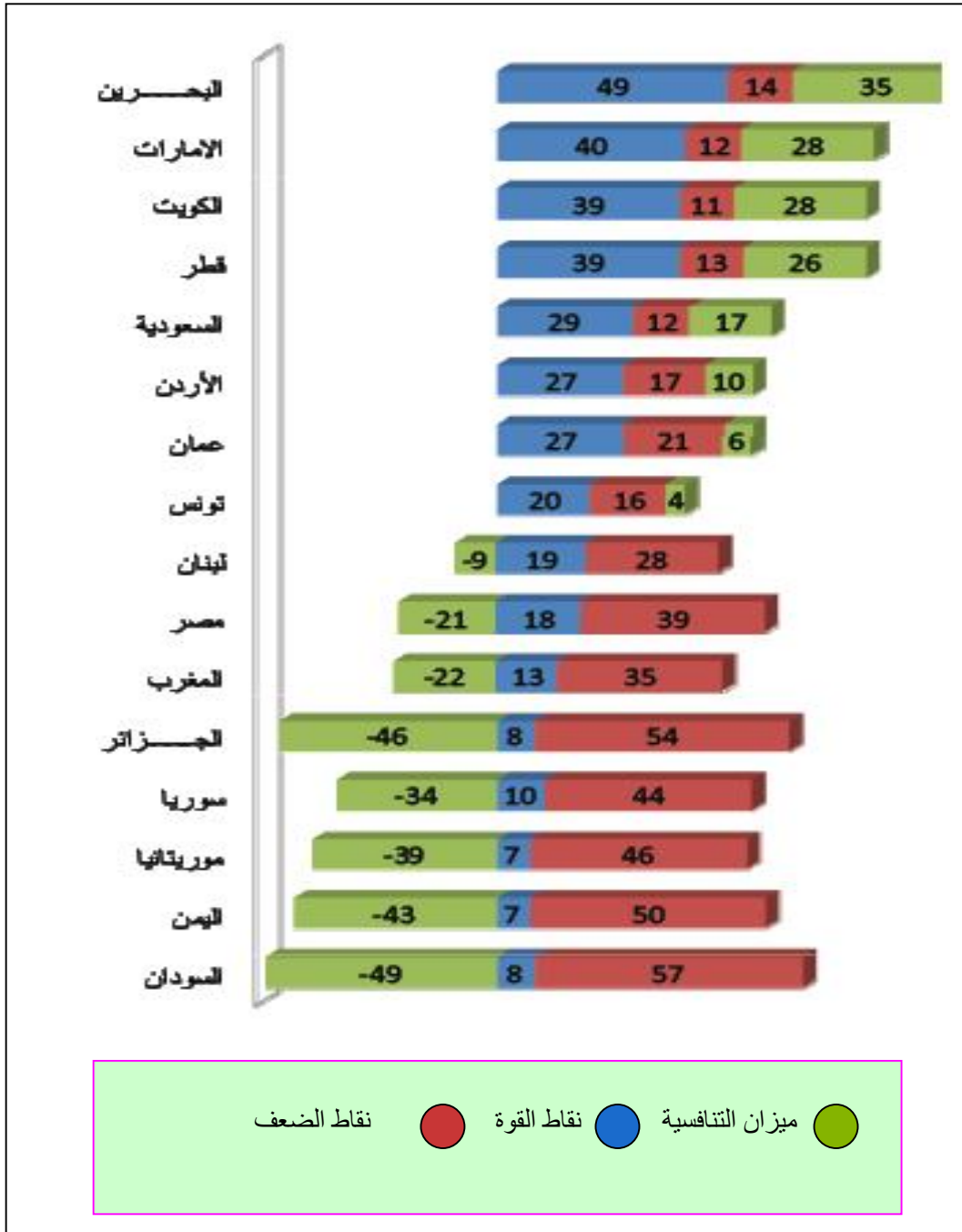
ميزان التنافسية الجزائرية في سنة 2012

تابع للجدول رقم (23)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
29	L	6. مؤشر ديناميكية الاسواق والمنتجات والتخصص	0.25
9		نسبة الميزان التجاري للنتائج المحلي الإجمالي	0.72
18	L	سرعة التكامل التجاري (%درجة الانفتاح)	0.27
27	L	نسبة السلع المصنعة المصدرة	0.02
17	L	حصة الصادرات من التجارة العالمية	0.05
24	L	معدل نمو حصة الصادرات	0.06
7	A	معدل نمو الصادرات التحويلية	0.57
18	L	الصادرات للفرد	0.04
26	L	متوسط التعرفة الجمركية	0.31
25	L	7. مؤشر الإنتاجية والتكلفة	0.40
17	L	معدل نمو-الصناعات التحويلية	0.30
27	L	حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي	0.03
14		أسعار الفائدة-الإقراض	0.88
27	L	إنتاجية العمالة في القطاع التحويلي	0.02
		معدل الأجور في قطاع الصناعات التحويلية	
		نسبة الأجور في القيمة المضافة القطاع التحويلي	
7	A	سعر الصرف الحقيقي-معدل التغيير	0.49
10		معدل الضريبة	0.65
25	L	8. مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	0.24
26	L	الفساد الإداري	0.14
22	L	احترام القانون والنظام	0.25
11		البيروقراطية	0.33
28	L	9. مؤشر تكلفة القيام بالأعمال	0.30
27	L	تأسيس الكيان القانوني للمشروع	0.01
27	L	التوظيف والاستغناء عن الأعمال	0.23
9		تصفية المشروع	0.75
23	L	إنفاذ العقود	0.30
11		حماية المستثمرين	0.55
24	L	الحصول على الائتمان المصرفي	0.22
29	L	تسجيل الملكية العقارية	0.00
24	L	10. مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية	0.16
19	L	نسبة الصادرات ذات التقنية العالية	0.03
12		نسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات	0.63
26	L	صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر	0.08
20	L	عدد المقالات العلمية والتقنية	0.51
17	L	11. مؤشر البنية التحتية التقنية	0.36
3	A	تكلفة استخدام الانترنت	0.96
26	L	خطوط الهاتف الأرضي لكل 100 من السكان	0.14
25	L	عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 من السكان	0.11
19	L	عدد مشركي الهاتف النقال لكل 100 من السكان	0.39
30	L	عدد الحواسيب الشخصية لكل 100 من السكان	0.00
27	L	عدد خوادم شبكة الانترنت الآمنة لكل 100 من السكان	0.00
7	A	متوسط تكلفة المكالمات الخارجية	0.91
	8	مجموع الاصول (نقاط القوة)	
	54	مجموع الخصوم (نقاط الضعف)	

وبهذا تحتل الجزائر المرتبة الثانية من حيث إجمالي نقاط الضعف بعد السودان، أما من حيث نقاط القوة فتحتل المرتبة الحادية عشر، رفقة السودان، متقدمة فقط على اليمن وموريتانيا، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (54) موازين التنافسية للدول العربية



المطلب الثاني - معوقات التنافسية الجزائرية وسياسات تطويرها

أولاً - معوقات وأسباب التندني في مؤشرات التنافسية الجزائرية

تشير تجربة الفريق الوطني للتنافسية الأردنية، من خلال دراستها لمجموعة من الأنماط السلوكية غير التنافسية، والتي تتمثل في:

1. **الاعتماد على الموارد الطبيعية** عندما تربط الدول ثروتها بالهبات الطبيعية، فإنها لن تدخر جهداً في الاعتماد على المصادر الطبيعية لزيادة الثروة، حيث تعتمد إلى تحسين تنافسية المؤسسات اعتماداً على الدعم والحماية، غير أن الدول التي تعتمد على هذا الأسلوب (الاعتماد على تصدير المواد الخام) تزداد فقراً يوماً بعد يوم وتبقى تحت رحمة تقلبات أسعار المواد الخام في الأسواق الدولية، الأمر الذي يحول دون قدرتها على تحسين بيئة المنافسة و الوصول إلى درجات عالية من الإنتاجية و فتح الأبواب للابتكارات.¹
2. **عدم إيلاء أهمية لاحتياجات الزبائن** الشيء الذي ينبغي أن تعيه المؤسسات أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل 05 أو 10 أضعاف تكلفة الاحتفاظ برضا المستهلك الحالي، بل إن تكلفة جذب مستهلك جديد تعادل تكلفة الاحتفاظ بالمستهلك الحالي 12 مرة. و الحقيقة الهامة هي أن خسارة عميل إنما يعني أكثر من مجرد فقدان صفقة بيعية واحدة، فهي تعني خسارة تيار متدفق من إجمالي مشتريات حياة كاملة لعميل ما²، إن إغفال المؤسسة لحاجات ورغبات الزبائن قد يجبر المؤسسة على الخروج من السوق
3. **عدم القدرة على تحديد الموقع النسبي للصناعة بين المنافسين** هناك حقيقة على درجة من الأهمية يجب أن تعيها المؤسسات وتتمثل في ضرورة تحديد موقعها النسبي بين المنافسين، حيث تساعد المعرفة الجيدة للأسواق أو الأقسام المستهدفة وكذا المنافسين يساعد المؤسسة على تصور واضح لوضع برامج كيفية مع تلك الأسواق³، في حين عدم المعرفة بالأسواق وقدرات المنافسين الآخرين يضعف بشكل كبير السياسات والاستراتيجيات التي ستقدم عليها المؤسسات في المستقبل.⁴
4. **الدفاعية** تأخذ الدفاعية شكلاً من أشكال الحوار أكثر ما يكون بين الحكومة الجزائرية والقطاع الخاص، وعادة ما تأتي على شكل حلقة من اللوم تؤدي إلى تفاقم الخلل وليس القضاء عليه. وينشأ الحوار الدفاعي من خلال اختيار كل طرف من الأطراف المتحاوره جزءاً من المعلومة الكلية مختلفاً عن الجزء الذي يختاره الطرف المقابل، ومن ثم يقوم كل طرف ببناء تحليله واستنتاجاته على المعلومة الجزئية التي هي في وجهة نظره صحيحة.⁵
5. **الأبوية** يشير مبدأ الأبوية إلى تبني الدولة سياسة الدعم والحماية للصناعة، الأمر الذي يؤدي إلى أن تبني المؤسسات استراتيجياتها معتمدة بشكل أساسي على الدعم الحكومي، مما قد يلحق الضرر بها على صعيد

¹ نسرين بركات، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية (التسويق الداخلي) لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول بعنوان: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (عرداية: المركز الجامعي بغرداية، 01-02 ديسمبر 2009) ص 06.

³ فرحات غول، التسويق الدولي "مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية" (الجزائر: دار الخلدونية، 2008) ص 91.

⁴ نسرين بركات، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 45.

المنافسة بين الصناعات الإقليمية والعالمية عندما تتخلى الحكومات عن هذه السياسات كنتيجة لتطبيق الاتفاقيات الدولية.¹ إن التدني في مؤشرات التنافسية الجزائرية يرجع إلى عدة عوامل منها:

6. تدني نوعية البنية التحتية والمؤسسات، حيث تحتل الجزائر المرتبة 23 من بين ثلاثين دولة في مجال البنية التحتية حسب تقرير التنافسية العربية 2012، خاصة في مجالات المطارات وطاقاتها - سواء تعلق الأمر بالسلع أو الركاب-، والسكك الحديدية بالنسبة للسلع أو الركاب، وكذلك إنتاج الكهرباء، وكثافة الهاتف النقال إذ كانت نسبة التغطية للهاتف النقال سنة 2003، 60.70 لكل 1000 نسمة بينما أصبحت هذه النسبة 100 خط لكل 1000 نسمة سنة 2008²، حيث حققت الجزائر نسب متدنية جدا في هذه المؤشرات الفرعية سابقة الذكر، بينما حققت نسبة متواضعة في نظام توزيع الكهرباء، في حين حققت نسبة مرتفعة نسبيا فقط في مؤشر الطرق المعبدة الذي وصل إلى 0.66 بينما مؤشر دول المقارنة وصل إلى 0.52 والجدول التالي يبين مؤشرات البنية التحتية الأساسية للدول العربية ودول المقارنة .

الجدول رقم (24) مؤشرات البنية التحتية الأساسية

الدولة	المطارات وطاقاتها-الركاب	المطارات وطاقاتها-السلع	انتاج الكهرباء	كفاءة نظام توزيع الكهرباء	نسبة الطرق المعبدة	كثافة الهاتف الثابت لكل 1000 شخص	سكك الحديد - سلع	سكك الحديد ركاب	مؤشر البنية التحتية الاساسية	الترتيب
الجزائر	0.01	0.00	0.05	0.36	0.66	0.14	0.00	0.00	0.15	24
الأرجنتين	0.01	0.01	0.15	0.40	0.43	0.43	0.01	0.01	0.15	25
البحرين	0.04	0.28	0.73	0.91	0.78	0.48			0.54	4
البرازيل	0.16	0.02	0.12	0.35	0.37	0.37	0.11		0.19	19
تشيلي	0.12	0.04	0.18	0.69	0.15	0.36	0.00	0.00	0.19	18
الصين	1.00	0.01	0.12	0.79	0.65	0.48	1.00	1.00	0.63	2
التشيك	0.00	0.04	0.45	0.81	0.46	0.46	0.01	0.01	0.26	14
مصر	0.03	0.01	0.08	0.58	0.76	0.24	0.00	0.06	0.22	16
البنان	0.01	0.08	0.30	0.69	1.00	1.00	0.00	0.00	0.30	10
إيرلندا	0.01	1.00	0.35	0.71	0.91	0.91	0.00	0.00	0.43	7
الأردن	0.02	0.03	0.11	0.49	1.00	0.17	0.00	0.00	0.26	13
كوريا الجنوبية	0.87	0.06	0.46	0.91	0.79	0.84	0.01	0.05	0.50	5
الكويت	0.03	0.09	1.00	0.58	0.80	0.35			0.47	6
لبنان	0.01	0.02	0.13	0.36	0.84	0.29			0.27	12
ليبيا	0.00	0.02	0.22	0.68	0.54	0.26			0.29	11
ماليزيا	0.27	0.07	0.19	1.00	0.78	0.28	0.00	0.00	0.32	9
موريتانيا	0.00	0.00	0.00	0.00	0.22	0.01	0.00	0.00	0.04	29
المكسيك	0.05	0.02	0.13	0.37	0.32	0.33	0.03	0.00	0.15	23
المغرب	0.01	0.01	0.04	0.27	0.58	0.10	0.00	0.01	0.13	26
عمان	0.02	0.11	0.28	0.23	0.36	0.16			0.19	17
البر تغال	0.03	0.09	0.24	0.72	0.86	0.71	0.00	0.01	0.33	8
قطر	0.09	0.62	0.85	0.72	0.90	0.38			0.60	3
السعودية	0.12	0.06	0.42	0.71	0.14	0.29	0.00	0.00	0.22	15
جنوب أفريقيا	0.10	0.02	0.29	0.69	0.13	0.16	0.05	0.01	0.18	20
السودان	0.01	0.00	0.00	0.19	0.30	0.00	0.00	0.00	0.06	28
سوريا	0.00	0.01	0.10	0.04	0.14	0.29	0.00	0.00	0.07	27
تونس	0.00	0.02	0.07	0.52	0.62	0.21	0.00	0.00	0.18	21
تركيا	0.05	0.02	0.13	0.44	0.45	0.45	0.00	0.01	0.16	22
الإمارات	0.39	0.31	0.89	0.75	1.00	0.56			0.65	1
البحرين	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.06			0.01	30
متوسط الدول العربية	0.05	0.09	0.31	0.46	0.57	0.23	0.00	0.01	0.26	
متوسط دول المقارنة	0.21	0.11	0.24	0.66	0.52	0.52	0.09	0.09	0.29	

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سبق ذكره، ص 43

¹ www.arab-api.orgjodeproductsdeliverywps0004.pdf consulté le01-04-2012.

² أنظر الملحق رقم (05) ص 408.

7. عدم ملائمة بيئة قطاع الأعمال: رغم الإصلاحات التي اتخذتها الجزائر من أجل تحسين بيئة الأعمال إذ بلغت أربعة إصلاحات من بين ثمانية وثلاثين إصلاحاً على مستوى الدول العربية، حيث تم لإقرار لوائح جديدة لتسهيل تراخيص البناء، كما تم خفض تكلفة نقل الملكية وتخفيض معدل ضريبة الدخل على الشركات، في بعض القطاعات من 25% إلى 19%، إضافة لاعتماد قوانين جديدة للإجراءات المدنية، وزيادة كفاءة المحاكم بهدف تعزيز سرعة إنفاذ العقود التجارية.¹ وبذلك احتلت سنة 2008 المرتبة 125 من بين 178 دولة، ثم المرتبة 132 سنة 2009 من بين 181 دولة، لتحل المرتبة 136 لسنة 2010، لكنها سجلت تراجعاً من جديد حيث احتلت سنتي 2011 و2012: 143 و148 على التوالي²، ووفق ما يبين الجدول التالي فإنها تراجعت خمس مراتب فقط ما بين 2011 و2012.

الجدول رقم(25) ترتيب الدول العربية في المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال 2012

الترتيب عربياً	الدولة	الترتيب عالياً		التغير في الترتيب	عدد الإصلاحات خلال العام
		2012	2011		
1	السعودية	12	10	-2	1
2	الإمارات	33	35	2	2
3	قطر	36	38	2	2
4	البحرين	38	33	-5	0
5	تونس	46	40	-6	0
6	سلطنة عمان	49	53	4	3
7	الكويت	67	71	4	0
8	المغرب	94	115	21	3
9	الأردن	96	95	-1	2
10	اليمن	99	94	-5	1
11	لبنان	104	103	-1	1
12	مصر	110	108	-2	0
13	فلسطين	131	128	-3	0
14	سورية	134	136	2	1
15	السودان	135	135	0	0
16	الجزائر	148	143	-5	1
17	موريتانيا	159	162	3	1
18	العراق	164	159	-5	0
19	جيبوتي	170	167	-3	1

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2012) ص02.

وسجلت الجزائر هذه المراتب الأخيرة في معظم المؤشرات الفرعية حققت سنت 2008 مؤشراً مرتفعاً فقط في إغلاق المشروع، بينما كانت مؤشرات التعامل مع التراخيص، توظيف العاملين، الحصول على الائتمان، حماية المستثمرين مضمن الفئات المتوسطة لمؤشرات ممارسة الأعمال، في حين كانت ضمن الفئات المنخفضة في مؤشرات تنفيذ العقود، تسجيل الممتلكات، ودفع الضرائب³. حيث حققت المراتب الأخيرة في مختلف المؤشرات الفرعية

¹ عادل عبد العظيم وآخرون، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2010، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2010) ص2.

² أنظر الملاحق رقم (06-أ) حتى (06-ج)، صص 397-399.

³ أحمد الكواز، بيئة القطاع الخاص: النظرية والواقع، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف (بيروت: المعهد العربي للتخطيط، 2009) صص 14-15.

للمؤشر العام لسهولة أداء الأعمال¹، حيث تعرف الجزائر تعدد الإجراءات وكذلك طول الزمن المستغرق لإنفاذ العقود واستخراج التراخيص وغيرها وهذا ليس مقارنة مع للدول المتقدمة بل فقط حتى مع بعض الدول العربية، فمثلا كما يبين الجدول الموالي يحتاج استخراج تراخيص البناء في الجزائر حسب مؤشر استخراج تراخيص البناء سنة 2012 إلى 19 إجراء، ويستغرق 281 يوما، بينما لا يتطلب الأمر في السعودية سوى 9 إجراءات، ولا يستغرق سوى 75 يوما، وكذلك إنفاذ العقود ورغم تحسن ترتيب الجزائر العالمي سنة 2012، إلا أننا نلاحظ أن موريتانيا مثلا يستغرق فيها أنفاذ العقود 370 يوما بينما الجزائر يستغرق الأمر 630 يوما.²

الجدول رقم (26) مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012

الدولة	الإجراءات (عدد)		الزمن (أيام)		التكلفة (نسبة من دخل الفرد)	
	2012	2012 - 2006	2012	2012 - 2006	2012	2012 - 2006
الجزائر	19	0	281	0	23.1	-19
البحرين	12	-1	43	-14	10.7	-61
جيبوتي	15	1	172	1	2285.7	-255
مصر	22	-3	218	-31	155.3	-777
العراق	13	0	187	0	469.8	-5
الأردن	17	-3	70	-22	534.2	-642
الكويت	24	0	130	-26	121.8	-104
لبنان	19	0	219	0	234.9	-207
موريتانيا	18	-4	119	-49	49.9	-81
المغرب	15	-1	97	-17	234.6	-149
سلطنة عمان	14	0	174	-12	45.7	-64
قطر	17	0	70	8	1.1	0.2
السعودية	9	-6	75	-36	19.4	-12
السودان	16	0	270	0	88.0	-109
سورية	23	0	104	0	504.1	-397
تونس	17	0	88	-2	260.6	-170
الإمارات	14	-5	46	-34	5.2	-11
فلسطين	18	0	119	7	1000.5	100
اليمن	12	0	116	0	61.1	-78
المتوسط	17	-1	137	-22	321.4	-212
OECD	14	-0.3	152	-14	45.7	-4

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2012)، ص 02.

8. التدخل المفرط للحكومة في القطاع الاقتصادي، والذي أدى إلى تدهور الإنتاجية، فعندما تدخلت الحكومة بالتأميم في الستينيات أعطت للعمال كل شيء دون أن تأخذ شيئا، وعندما دعت للخصخصة بدأت تباع المؤسسات وحرمت العاملين من حقوقهم في ظل التضخم والبطالة، وظروف أسواق العمل، وهنا ألغت الحكومة الدور المتوازن للإدارة وتدخلت بالقوانين فقط دون دراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات³، وحسب تقرير التنافسية العربية 2012 تعد دولتا قطر والإمارات الأقل تدخلا في الاقتصاد في حين احتلت

¹ أنظر الملاحق رقم (07-أ) إلى (07-و) صص 412-414.

² أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2012)، ص 02.

³ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص 31.

الجزائر المرتبة العاشرة¹، بينما كانت الجزائر والسودان الأقل تدخلا حسب تقرير التنافسية العربية 2009، ويرجع هذا التراجع لارتفاع نسبة الأجور، والإنفاق للناتج المحلي الإجمالي، إلا أنه يبقى معقولا جدا مقارنة بدول المقارنة، حيث سجلت الجزائر مؤشرا قدره 0.71، بينما كان متوسط مؤشر تدخل حكومات دول المقارنة 0.69².

9. التأخر في الجهاز الإداري، حيث تعاني الجزائر من تفشي ظاهرة البيروقراطية، وشيوع الفساد الإداري فيها، أما في مجال احترام القانون فإن الوضع في كل من الجزائر ولبنان والسودان، يدل على ارتفاع مستوى المخاطر، ولذلك فقد سجلت الجزائر في المؤشرات الفرعية لمؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات نسبا ضعيفة وعلى الخصوص فيما يتعلق بالفساد الإداري، حيث احتلت المرتبة 25 من بين 29 دولة شملها التقرير³، والجدير بالذكر بأن ظاهرة البيروقراطية تعود بنا إلى ما قبل الاستقلال، وبالخصوص خلال فترة الإستعمار الفرنسي بالنظر للآثار المدمرة التي أحدثتها على بنية المجتمع الجزائري واستمر تأثيرها في فترة ما بعد الاستعمار، حيث كانت الحكومة الاستعمارية الفرنسية تعتبر الجزائر ولاية من الولايات الفرنسية التابعة لها، وحرصا منها على استقرار المستعمرين الأوربيين في الجزائر، فقد جاء التنظيم تنظيم الإدارة متوافقا مع نمط معيشتهم وحاجاتهم دون الاهتمام بالسكان الجزائريين، الذين خصصت لهم نظاما قمعيا لوأد المقومات التي عرفتها مختلف المناطق الجزائرية⁴، لذلك أصبحت البيروقراطية* في الجزائر كلمة مقرونة بالإدارة للدلالة على مساوئ عديدة تعرف بها هذه الأخيرة: كالبطء، الروتين، الفساد، الرشوة، المحسوبية، وما إلى ذلك⁵.

10. ضعف الاهتمام برأس المال البشري، ورغم العلاقة التي لا خلاف عليها بين التنمية البشرية والتنافسية، إلا أن الجزائر ورغم اهتمامها في السنوات الأخيرة لازالت تدخل ضمن المجموعة الثانية وهي مجموعة الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة متقدمة فقط على مصر، المغرب، اليمن، وأخيرا السودان⁶، ويرجع هذا لعدة أسباب منها، تدني نسبة الإنفاق على قطاع الصحة، وانخفاض معدل القيد الجامعي الكلي، حيث تراجعت الجزائر عن سنة 2009 بستة مراتب وفق تقرير التنافسية العربية⁷.

¹ تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص44.

² أنظر الملاحق رقم (08-أ) و (08-ب)، ص ص 415-416.

³ أنظر الملحق رقم (09) ص417.

⁴ سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل درجة الماجستير في القانون (الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001) ص ص 20-21.

* تسند النظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " الذي يرجع له الفضل في وضع نموذج البيروقراطية عام 1921 والذي اعتبره أنجع النماذج حيث سماه النموذج المثالي " Le modèle bureaucratique " و هو في الأصل نموذج يهدف إلى التمكن من أداء الأهداف المحددة بصفة متقنة، معتمدا في ذلك على سلطة المكاتب باعتبارها تنظيم رسمي، حيث تسند لها مهمة توجيه الأوامر والتعليمات اللازمة وتقسيم العمل، وبذلك ألغى الطابع الذاتي والشخصي في المؤسسة واعتمد على الطابع الوظيفي.

⁵ سليمة مراح، مرجع سبق ذكره، ص10.

⁶ تقرير التنافسية العربية 2012، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص44.

⁷ أنظر الملاحق رقم (10-أ) و(10-ب) ص ص 418-419.

ثانيا - حتمية تطوير التنافسية الجزائرية¹

ظلت الحصة غير النفطية للمنطقة في الصادرات العالمية الكلية أقل من 1% لأكثر من 30 عام وعلى الرغم من تضاعف حجم صادرات الخدمات من قبل المنطقة، فإن نصيبها من إجمالي تجارة الخدمات العالمية أيضا قد عرف ركودا عند حوالي 2.8% في الفترة 1990 - 2006، وتكشف هذه النتائج عن وجود قضايا خطيرة بشأن القدرة التنافسية، كما أنها تشير إلى الفرص التي ضاعت على المنطقة ومن بينها الجزائر في ميادين زيادة النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل إنتاجية جديدة. وتعتبر الإنتاجية في المنطقة ماثلة للمستوى الخاص بالكثير للبلدان المتوسطة الدخل في أمريكا اللاتينية و أعلى من الإنتاجية في منطقة إفريقيا جنوب الصحراء، ولكن بالمقارنة بالبلدان المرتفعة النمو في شرق آسيا والبرازيل و تركيا تظهر فجوات كبيرة في الإنتاجية لعوامل الإنتاج وإنتاجية القوى العاملة، علما بأن هذه الفجوات عميقة بالنسبة لبلدان المنطقة غير الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي. وتتضمن أهم المشاكل التي تعاني منها بيئة ممارسة أنشطة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الاحتمالات المجهولة بشأن السياسات والأطر والقواعد التنظيمية والسلطات التقديرية في تنفيذ القواعد واللوائح التنظيمية مما يحول دون وجود بيئة متكافئة وعادلة بالنسبة لجميع الشركات، ويشجع الفساد فمن ناحية يؤدي هذا المزيج من عدم اليقين بشأن القواعد التنظيمية والسلطات التقديرية في تطبيق وإنفاذ القواعد إلى خلق صعوبات أمام الوحدات الاقتصادية - المؤسسات والبنوك - في تقييم العائد المتوقع على الاستثمار المزمع. ومن الناحية الأخرى فإن الاحتمالات المجهولة وطريقة أداء الأعمال تشجع المؤسسات على تقديم مدفوعات غير رسمية في محاولة لتغيير قواعد اللعب لصالحها، ولكن هذه المدفوعات تؤدي إلى ارتفاع التكاليف وخفض العائد الحقيقي. والواقع أن هذه المشكلات مقترنة بالحوافز الماثلة أمام الدخول والخروج من السوق، قد خلقت بيئة راكدة. فالشركات في المناطق الأخرى. ويبلغ متوسط العمر لشركات الصناعات التحويلية في المنطقة نفس المتوسط الخاص ببلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ولكن الكثير من بلدان المنطقة ماضية في عملية التحول من الاقتصاد بقيادة القطاع الحكومي إلى اقتصاد السوق، وهي عملية من المتوقع أن تكون مصحوبة بنشاط في دخول الشركات الجديدة وإقصاء الشركات الأقل إنتاجية من مزاوله النشاط و زيادة الإنتاجية، وهذا ما يؤكد على حتمية قيام السلطات الجزائرية باتخاذ خطوات سريعة وجذرية من أجل توفير البيئة اللازمة التي تسمح بتحسين تنافسية الجزائر على كافة المستويات : الدولة، القطاع والمؤسسات.

ثالثا - سياسات تطوير تنافسية الاقتصاد الجزائري وتحسين بيئة الأعمال

تعاني الجزائر مثلما رأينا سابقا العديد من المشاكل والعقبات التي تقف في وجه طموحها للارتقاء بتنافسية الاقتصاد الجزائري ليكون في مصاف الاقتصاديات المتقدمة أو على الأقل في مستوى اقتصاديات بعض الدول العربية التي وصلت إلى مراتب متقدمة في ترتيب التنافسية العالمية مثل الإمارات العربية المتحدة وغيرها، لكن يتطلب ذلك توافر الإرادة والإمكانيات والقيام بالعديد من الإجراءات التي تسمح بتطوير والارتقاء بتنافسية الاقتصاد الجزائري و التي نذكر منها:

¹ منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. آخر المستجدات الاقتصادية في المنطقة: التعافي من الأزمة (واشنطن: البنك الدولي، أبريل 2010) ص17

1. الارتقاء بالبنى التحتية لخدمات النقل البري والبحري والجوي ، عبر وضع التشريعات الجاذبة للاستثمارات المحلية والأجنبية، واستخدام أحدث الخبرات العالمية* في تنفيذ وإدارة مشاريع البنية التحتية، والتكامل مع المحيط الإقليمي فيه وخاصة الطاقة والنقل.¹

2. رفع نسبة الإنفاق الحكومي على البحث والتطوير: يمثل الإنفاق على البحث والتطوير كما هو معروف استثمارا طويلا الاجل من خلال المعرفة التي يخلقها والتي تمثل أصول غير منظورة تدعم العمليات الانتاجية كما ونوعا، مما يستوجب معاملة الصرف على البحث و التطوير كاستثمار له مردود في المستقبل، مثله مثل راس المال الثابت، وليس كنفقات جارية كما هو شائع في التقليد المحاسبي في كثير من الشركات في الدول العربية. وتشير الاحصاءات المتوفرة إلى أن الاستثمار في البحث والتطوير لا يزال ضعيفا في الجزائر رغم جهود عدد من الشركات الكبيرة في هذا المجال حيث لا تتجاوز نسبة الإنفاق الكلي على البحث والتطوير إلى الناتج المحلي الاجمالي الإجمالي 0.3% في عام 2007 و هي نسبة أقل من المتوسط العالمي والذي سجل 1.7%، كما أنها دون نسبة 1% والتي تمثل مؤشر الأمم المتحدة المطلوب لتراكم المعرفة المعززة للتنمية الاقتصادية.²

3. استكمال عملية تحسين و إصلاح النظام القضائي في الجزائر، وتعزيز سلطة القانون، وتبسيط وتسريع إجراءات التقاضي، و حسب التقرير للقدرة التنافسية المصرية يتوجب حوض مواجهة حاسمة للقضاء على اللوائح والقواعد التشريعية المعوقة أو غير الضرورية من خلال ما يسميه ب "نهج المقصلة". فالتقرير يقترح في فصله الرابع، إعادة النظر في جميع التشريعات و اللوائح بغية إلغاء أو تعديل كل ما أصبح غير قانوني أو مخالف للقانون أو معطل للنمو، و لا شك أن استجابة القطاع الخاص ستكون مدهشة، و أن هذه الجهود ستلقى دعما سياسيا من قوى تعترف بضرورة التغيير وتشعر بأهميته. لكن هذا لن يتطلب مجرد تغييرات في القوانين واللوائح، بل يتطلب أيضا تغييرا في العقلية. فهو يتطلب تحويل موظفي الإدارة الحكومية إلى جهاز حديث يركز اهتمامه على تقديم الخدمات وتمثل مهمته في تهيئة الظروف لاقتصاد مزدهر وخدمات حكومية تتسم بالكفاءة. وهنا يصبح من الضروري أيضا التخلص من القواعد واللوائح غير الضرورية. و "نهج المقصلة" الذي يقترحه التقرير في هذا الصدد هو أداة تم اختبارها وأثبتت فاعليتها و حققت نتائج ملموسة على الصعيد العالمي. و ربما كان هذا النهج قادرا على تحقيق نتائج باهرة في غضون فترة لا تزيد عن عام واحد.³

4. إنجاز قانون عمل عصري، مرن ومتوازن ومحاولة القضاء أو على الأقل التخفيف من حدة البطالة: فنتيجة لغياب سياسة توحى بالقضاء على البطالة من منظور الساسة العامة للاقتصاد الجزائري اكتفت الحكومة

* بشرط أن يكون استخدام هذه الخبرات على أسس علمية مهنية وليس على أسس سياسية، إضافة لعدم الاستهانة بالخبرات المحلية وأن لا تكون الخبرات الأجنبية بديلا عنها وإنما مكمل لها.

¹ التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 ، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 38.

² أحمد ابو بكر علي بدوي، مسارات التنمية الاقتصادية في الدول العربية ودور التعاون العربي-الياباني في تعزيزها (ابوظبي: صندوق النقد العربي، 2011) ص 7-8.

³ التقرير الرابع للقدرة التنافسية المصرية، (القااهرة: المجلس الوطني المصري للقدرة التنافسية، مايو، 2007 ص 120.

بمحاولات لتوفير فرص عمل مؤقتة و اعتماد نظام التكفل والشبكة الاجتماعية و التضامن الوطني وهو ما أدى إلى زيادة فرص العمل التعاقدية و الفصلية بالمقارنة بفرص العمل الدائم، فعلى سبيل المثال تم في سنة 2001 تحقيق حوالي 23.7 الف فرصة عمل من بينها حوالي 20.5 الف فرصة عمل مؤقتة وحوالي 3.2 الف فرصة دائمة فقط كل هذا من أجل مقابلة 99913 طلب على العمل. وبالتالي فإنه على سياسات الحد من البطالة أن تتضمن أولاً إجراءات عديدة متعلقة بتكييف الإطار القانوني والتنظيمي (التشريعات العمل) لسوق العمل، مع تحسين أدوات و البيات الاعلام والتنظيم والتسيير بالنسبة لهذا السوق، وذلك من أجل تحسين نظام علاقات العمل وتكييف ذلك مع الواقع الاجتماعي، تماشياً مع هدف السياسة الاقتصادية الساعية إلى إنشاء فرص عمل جديدة، مع الحفاظ على الفرص الموجودة في ظل الأوضاع الاقتصادية التي تعرفها الجزائر. 1

5. استغلال الوفرة المالية التي يترجمها ارتفاع احتياطي الصرف الذي بلغ حوالي 70 مليار دولار في سنة 2006، في توجيه السياسات الاقتصادية إلى تنشيط وتحفيز العرض الكلي و إمتصاص اليد العاملة الشاغرة، وذلك من خلال رفع قدرات الإنتاج الوطنية في مختلف القطاعات وعلى وجه الخصوص، القطاعات كثيفة الاستخدام للعمالة بواسطة الاستثمار المنتج وهو بهدف الخروج من وضعية قوة الموارد و ضعف الفعالية والتخلص من تبعية السياسة المالية (و الاقتصاد الجزائري ككل) لقطاع الطاقة، كما ينبغي زيادة حجم الصادرات خارج قطاع الطاقة و وضع سياسة تصنيع تهدف إلى تطوير القطاع الصناعي، هذا بالإضافة على الاهتمام أكثر بجذب الاستثمارات الخارجية و رد الاعتبار لقطاع السياحة باعتباره قطاعاً استراتيجياً له دور كبير في خفض البطالة وتنويع عائدات البلد. 2

6. تفعيل دور الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر: إن أهمية الاستثمار لا يختلف فيها اثنان، ومن ثم فالجزائر على غرار دول العالم تريد أن تستفيد هي الأخرى من إيجابيات هذه الظاهرة العالمية. لقد ارتبط تطور الاستثمار الأجنبي المباشر وأهميته في الجزائر منذ الاستقلال إلى حد الآن بعاملين أساسيين، الأول يتمثل في التطورات والظروف التي شهدتها نظام العلاقات الاقتصادية الدولية والتي كان لها الانعكاس البارز على تطور الاستثمار الأجنبي المباشر و زيادة وزنه في هيكل التمويل الدولي. أما العامل الثاني فقد ارتبط بالتوجهات التي اعتمدها الجزائر على المستوى الاقتصادي والتغير الذي عرفه النهج الاقتصادي والانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق والانفتاح على الأسواق العالمية والذي نتج عنه ظهور استراتيجيات تنموية جديدة . ومن الملاحظ أن الجزائر تقوم حالياً بإنجاز مشاريع استثمارية داخلية ضخمة تخص شق الطرق السريعة (الطريق السريع شرق_غرب) و بناء السدود و أنجاز السكنات الاجتماعية، وهذه الاستثمارات العمومية من شأنها أن تخلق نوعاً من مناصب شغل جديدة و تقلل من حدة البطالة خاصة في أوساط الشباب إلا أن هذه الحلول تبقى على

¹ شبيبي عبد الرحيم، شكوري محمد، سوق العمل بالجزائر و أثر السياسات الاقتصادية التجميعية على معدلات البطالة، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، المجلد 10، العدد 2، يوليو 2010) ص ص 45-51.

² نفس المرجع السابق، ص 51

المدى القصير، فلا بد من خلق جو ملائم للاستثمارات الخاصة و على رأسها الاستثمارات الأجنبية المباشرة و ذلك لامتنعاص القدر الأكبر من البطالة في الجزائر، هذا من جهة و الاستفادة من المهارات والخبرات التكنولوجية المتطورة التي تتمتع بها الشركات الأجنبية خاصة في قطاع المحروقات و قطاع الاتصالات من جهة أخرى.¹

7. **مكافحة ظاهرة الفساد الإداري:** بدأت ظاهرة الفساد تحظى باهتمام متزايد حديثا، وذلك لعدة أسباب لعل من أهمها، في المجال الاقتصادي هو محاولة الحد من الهدر في الموارد المالية وتعزيز مبدأي الشفافية و المساءلة في الدول ذات العجز والفائض المالي على حد سواء. و إذا ما علمنا بأن أغلب الدول العربية المشمولة بتقرير "الشفافية العالمية" لعام 201(19 دولة) تتمتع برقم قياسي للفساد يقل عن 5 (تتراوح قيمة الرقم ما بين 0-10، حيث كلما ارتفعت قيمة الرقم كلما قلت ظاهرة الفساد)، تصبح مهمة معالجة هذه الظاهرة أمرا ملحا (تتمتع ثلاث دول عربية فقط برقم يفوق قيمة ال5 هي، الإمارات، عمان وقطر) فمن المهم إعادة تعبئة الموارد المالية المحلية من خلال الحد من الفساد الاقتصادي، بدلا من اللجوء إلى مصادر تمويل تعتمد على الاقتراض الخارجي والداخلي، أو على الأقل التخفيف من الاعتماد على هذين المصدرين من التمويل.2

8. **تفعيل مستوى العمل الإقليمي العربي:** وذلك من خلال العمل على:

- الاستمرار في بناء شركات وتكتلات من خلال إبرام المزيد من الترتيبات الثنائية و الإقليمية و الدولية.
- تطوير وتفعيل الأطر الحاكمة للتعاون و لاسيما اتفاقات تشجيع الاستثمار العربي البيئي وفي مقدمتها اتفاقية استثمار رؤوس الاموال العربية واتفاقية تسوية منازعات الاستثمار في الدول العربية.
- تعزيز الاستفادة من قدرات مؤسسات التمويل العربية في تطوير البنية التحتية الجزائرية و برامج تحسين بيئة أداء الاعمال.
- تشجيع الشركات القومية العربية على مواصلة دورها في تعزيز الاستثمارات العربية البينية بإنشاء المزيد من المشروعات المتنوعة في الجزائر.
- الحفاظ على تواصل النمو في التدفقات الواردة إلى المنطقة العربية وخصوصا التدفقات العربية البينية.

9. **على المستوى السياسي:** يلعب المناخ السياسي الملائم دورا هاما وشرطا ضروريا لنجاح العوامل والسياسات الأخرى في تطوير تنافسية الاقتصاد الجزائري وذلك من خلال:

- استقرار الحكم و تعزيز مستوى الدعم الشعبي له.

¹ محمد داودي، محددات الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر: دراسة قياسية، المؤتمر الدولي العاشر حول: التوجهات الحديثة في تمويل التنمية (بيروت: المعهد العربي للتخطيط، 11- 13 افريل 2011) ص ص 7-8.

² أحمد الكواز، الحسابات القومية و الفساد، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، المجلد 14، العدد 01، يناير 2010) ص ص 17-18.

- كفالة الاستقرار و الأمان الداخلي بين شرائح الشعب المختلفة.
 - ضمان استقرار الحدود الدولية مع دول الجوار و جودة العلاقات مع العالم الخارجي.
10. **على مستوى بيئة الأعمال:** في ضوء مختلف مؤشرات بيئة الأعمال، تم رصد العديد من نقاط الضعف في أداء الجزائر، الأمر الذي يتطلب القيام بمجموعة من الإجراءات لإصلاح بيئة الأعمال يمكن إنجازها فيما يلي:
- **تأسيس الكيان القانوني أو بدء النشاط**
 - تبسيط ودمج إجراءات تسجيل شركات الأعمال الجديدة و خفض تكاليفها.
 - تجنب اللجوء إلى النظام القضائي و المحاكم لاستصدار شهادات معتمدة و موثقة.
 - إدخال نظام العمل بالتراخيص المؤقتة، بعدها تخضع المؤسسة الجديدة لفحص السلطات المعنية قبل إصدار الترخيص النهائي.
 - اعتماد أسلوب التعامل الإلكتروني و التوسع فيه بشكل مستمر.
 - العمل بقاعدة " الصمت يعني الموافقة" بتحديد وقت قصير لاستصدار الموافقات للمؤسسات الجديدة و بالتالي يتم اعتبار أن المؤسسة قد تمت الموافقة على تسجيلها بمجرد مرور الوقت المحدد.
 - توحيد مقاييس و بنود المستندات و النماذج بما يلغي حاجة المستثمر إلى خدمات قانونية فضلا عن تسهيل تنفيذ إجراءات التسجيل للقائمين على التسجيل.
 - تخفيض تكلفة إنجاز الإجراءات عن طريق إلغاء بعض المتطلبات غير اللازمة مثل نشر و إعلان تأسيس المؤسسة الجديدة في اثنين من الصحف القومية. إن وجدت و إلغاء بعض الرسوم الخاصة بالتسجيل.
 - **تراخيص البناء و تسجيل ملكية الأصول العقارية:**
 - تقليل عدد الإجراءات المطلوبة لاستخراج تراخيص البناء واختصار مدتها وخفض تكلفتها و إتباع أسلوب النافذة الموحدة و التعامل الإلكتروني.
 - توحيد الجهات المعنية بتسجيل ملكية الأصول العقارية.
 - **التجارة عبر الحدود:**
 - تنفيذ اتفاقات التعاون الحدودية مع الدول الأخرى وإنشاء أو تحسين نظام تبادل البيانات الإلكترونية المحلي والدولي.
 - تقليص عدد الإجراءات و الوثائق المطلوبة و تقليص مدتها و تكلفة إنجازها من قبل السلطات الجمركية.

- قانون المصارف و الائتمان:

- إصلاح قانون الضمانات بغرض السماح بإنفاذها خارج المحاكم و توسيع و تنويع أنواع الأصول المنقولة التي يمكن للمدينين تقديمها كضمانات في سبيل الحصول على الائتمان سواء الأصول الحاضرة أو المستقبلية و الملموسة و غير الملموسة.
 - وضع مواصفات عملية للضمانات تكون بمنزلة معايير دولية متفق عليها تغطي جميع أنواع الأصول التي يمكن استخدامها كضمانات وكذلك جميع أنواع الديون و من ثم السماح لكلا من المقرض و المقترض بالاستفادة من هذا النظام العالمي الموحد.
 - مراجعة نصوص حماية البيانات الشخصية بغرض توسيع نطاق المعلومات الائتمانية التي يمكن توفيرها من المصادر غير البنكية وذلك بهدف توسيع قاعدة مقدمي البيانات لمكتب تسجيل المعلومات الائتمانية بتغطية بيانات التاريخ الائتماني للعملاء، مما يزيد من القدرة على التنبؤ باحتمال تخلف المقترض عن السداد.
 - إنشاء جهة لتسجيل المعلومات الائتمانية لخدمة أهداف الرقابة و الإشراف المصرفي و السياسة النقدية و عدم الاكتفاء بالمكاتب الخاصة لتسجيل المعلومات الائتمانية، مع تعزيز سبل إتاحتها بالوسائل الالكترونية.
- وحسب التقرير الأول لتنافسية الاقتصاد السوري فإن تطوير تنافسية الاقتصاد تستدعي تطبيق مجموعة من المقترحات والسياسات من أبرزها:¹
- استكمال قانون حماية الملكية الفكرية في الجزائر.
 - ادخال البرمجيات الالكترونية في اتمام و تخليص المعاملات، والذي يؤدي الى الحد من الفساد.
 - معالجة ارتفاع معدلات التضخم.
 - ضبط الانفاق العام والحد من الهدر في القطاع العام.
 - الاسراع باستكمال وتنفيذ البنود الاصلاحية المتعلقة بالمالية العامة، فيما يتعلق بإعادة توزيع الدعم و إصلاحه.
 - تخفيض عدد الاجراءات المطلوبة لبدء النشاط التجاري، وتبسيط إجراءات تصفية المشاريع .
 - الاستمرار بتطوير الجهاز المصرفي.
 - العمل على تفعيل سوق الجزائر للاوراق المالية.
 - إصدار قوانين التوقيع الالكتروني و التجارة الالكترونية.
 - تحسين نوعية الخدمات المقدمة في المدن الصناعية.
 - تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وتبني القواعد الدولية في الرقابة و المحاسبة.
 - إعطاء حوافز و إعفاءات ضريبية على قيمة التجهيزات الالكترونية الحديثة و البرمجيات.

¹ التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007 (سوريا: المرصد الوطني للتنافسية، 2007) بتصرف، ص124

المطلب الثالث - المجهودات الجزائرية في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا - ضرورة نشر ثقافة الجودة للارتقاء بمستوى التنافسية في الجزائر

برزت الجودة والتفوق في السيناريو الاقتصادي الناشئ كقوتين محركتين في العديد من دول العالم العربي ومنها الجزائر لتحسين الأداء الاقتصادي وللتنافس الفعال في الاقتصاد العالمي، وقد حفز التطور في مبادئ الجودة وممارستها الذي شهدته دول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية صانعي القرار في الكثير من الدول العربية لاتخاذ خطوات نشر ثقافة الجودة والتميز. وقد يطرح سؤال هام الآن وهو: هل ترتبط الجودة بصورة منطقية بالتنافسية؟ وثمة العديد من الدراسات التي توضح العلاقة بين الجودة والتنافسية، حيث تلعب الجودة دورا حيويا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في أي جزء من العالم، إذ يمكن أن تشكل الجودة المفارقة في مجال الأداء، ولذلك على الجزائر وغيرها من الدول العربية أن تطلق ثقافة الجودة على نطاق واسع، الأمر الذي يؤدي إلى التحسن المستمر في المنتجات والخدمات المخصصة للأسواق الوطنية والدولية، وتصدر الإشارة إلى أن جميع أنواع السياسات، سواء الاقتصادية، أو الاجتماعية أو التكنولوجية، أو القانونية تسهم جميعها في تحسين التنافسية على المستوى الكلي، حيث يعتقد بوتر اعتقادا راسخا أن هذه السياسات الكلية ضرورية لكنها ليست كافية بالضرورة لحسم مسألة التنافسية بل أن السبب الأساسي يعود إلى رقي عمليات واستراتيجيات المؤسسات، إضافة لجودة السلع والخدمات التي تنتجها والتي تسمح لها بالقدرة على المنافسة محليا ودوليا.¹

ورغم أنه من الواضح أن هناك إقناعا ملحوظا في الاهتمام بفروع العلوم المعرفية المرتبطة بالجودة والتميز في الجزائر كما هو الشأن في أقطار العالم العربي كافة، بيد أن الحملات الإعلامية الفعالة والمتعددة الوسائل والمخصصة لنشر ثقافة الجودة في كافة النواحي الحياتية في العالم العربي عامة وفي الجزائر خاصة هي بالكاد متوفرة، وهو ما يفرض عليها بذل المزيد من الجهود التي تسمح بتطوير الاقتصاد الجزائري، بما يمكنه من الاندماج في الاقتصاد العالمي، وبمنحه القدرة على الصمود في وجه مختلف التحديات التي فرصتها التحولات العالمية المختلفة.²

يوضح الملحق رقم 11 تطور حيازة الدول العربية لشهادات الجودة الدولية المعروفة بشهادة الإيزو بنوعيهما البارزين: نموذج نظام ضمان الجودة، ونموذج نظم إدارة الجودة (ISO9000&ISO9001: 2000) وفق مسح المنظمة العالمية للتقييس ISO للفترة من نهاية 2001 إلى نهاية 2003، حيث نلاحظ حلول الجزائر في المراتب الأخيرة متقدمة فقط على اليمن، السودان وليبيا.

ثانيا - مدى مساهمة الجزائر في إعداد الإيزو 9000

إن دور الجزائر في مجال وضع المواصفات الدولية للجودة هو للأسف دون المستوى المطلوب فهي لم تشارك بقوة في وضع أو تغيير أو تعديل المواصفات الدولية للجودة في مصادرها و إنما دورها فقط استهلاكي أي كطرف متلقي أو كطرف مطبق فقط لهذه المواصفات، حيث صوتت الجزائر عدة مرات عن طريق الفاكس و لم يتم متابعة إن كان رأي

¹ تقرير الطاولة المستديرة: السياسات والاستراتيجيات التنافسية، المؤتمر السنوي 2011 (دبي: جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، 31- جانفي/ 03 فيفري 2011) بتصريف، ص04.

² نفس المرجع السابق، بتصريف، ص05.

الجزائر قد قبل أم لا.¹ أما عن أسباب غياب الجزائر وعدم مشاركتها في اجتماعات صياغة المواصفات فترجع إلى الآتي:²

1. المشكل الأمني الذي عاشته الجزائر والذي أثر سلبا على وجود و مشاركة الجزائر في المحافل الدولية.
2. عدم وجود صناعة وطنية، لان وجود صناعة وطنية يجعل الوفد المشارك في اجتماعات صياغة المواصفات يدافع عن مواصفات التي تنتج بها السلع الوطنية و يدافع عن صناعة بلده، ففي ظل عدم وجود صناعة وطنية فعن ماذا سيدافع الوفد الجزائري.
3. انعدام الوعي لدى المنتجين الجزائريين الخواص بأهمية المواصفات الدولية للجودة، ويرجع السبب في عدم إعارتهم لأي اهتمام لهذه المواصفات إلى كون منتجاتهم تسوق محليا و ليس دوليا، و بالتالي لا حاجة لهم لمثل هذه المواصفات نظرا لضعف الرقابة من جهة و قلة المنافسة من جهة أخرى.
- ولالإشارة فان المنتجين و الصناعيين في الدول المتقدمة يعملون على تدعيم معاهد التقييس بدولهم و تسليمهم مقترحاتهم حتى يدافعوا عنها في الاجتماعات و النقاشات، وهذا ما لا يحدث في الجزائر.
4. غلاء تكاليف السفر و الإقامة لحضور أشغال الاجتماعات التي تدار لصياغة المواصفات الدولية للجودة، نظرا لكثرة هذه الاجتماعات من جهة و عقدها في دول مختلفة عبر جولات متعددة، فأحيانا تعقد هذه الاجتماعات في كندا وأحيانا في أمريكا وأحيانا أخرى في ألمانيا وغيرها من الدول.
- و أمام هذه الجولات و تكاليفها الباهظة، و قلة دعم الدولة و ضعف مساهمة المنتجين أو الصناعيين الخواص و عدم إدراكهم لأهمية المواصفات الدولية بل و أمام غياب صناعة وطنية حقيقية فكيف يمكن لممثل الجزائر و المتمثل في المعهد الجزائري للتقييس من الحصول على الأموال اللازمة للمشاركة في هذه الاجتماعات.

ثالثا- جهود الجزائر لتشجيع المؤسسات على تطبيق مواصفات الإيزو

نظرا لانتهاج الجزائر نظام اقتصاد السوق الذي يقوم على المنافسة و تحرير التجارة، و نظرا لسلسلة الإصلاحات التي قامت بها السلطة منذ فترة الثمانيات للنهوض بمستوى أداء المؤسسات الاقتصادية التي كانت تعاني دائما من عجز مزمن في مستوى أدائها شرعت الحكومة في تطبيق برنامج يدعى: برنامج تطوير النظام الوطني للتقييس، يسمح بالتطبيق الكامل لإدارة الجودة في المؤسسات الجزائرية³، و من اجل النهوض بمستوى هذه المؤسسات و تمكينها من التكيف مع المتغيرات الدولية و الصمود في وجه المنافسة، اتخذت الجزائر عدة إجراءات نذكر منها:

1. تأسيس الجائزة الجزائرية للجودة:

هناك بلدان كثيرة أنشأت جوائز للجودة مما يسمح لها بقياس النتائج المحصل عليها في إطار خطة الجودة المطبقة، واقتداء بالدول المتطورة، قامت الجزائر بإنشاء الجائزة الجزائرية للجودة في مارس 2000، ولم يتم الإعلان عنها إلا

¹ لعل بوكميش، دور الجزائر في إعداد و تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي و البحث العلمي، ص4 نقلًا عن الموقع الإلكتروني: www.alazhar.edu.ps/arabic/planning/.../lib.../97 consulté le 22-05-2012.

² مقابلة أجريت مع أحمد علام رئيس قسم التقييس الخاص بالمنتجات الزراعية و الغذائية (الجزائر: المعهد الجزائري للتقييس، 27-04-2005) نقلًا عن لعل بوكميش، المرجع السابق.

³ لعل بوكميش، دور الجزائر في إعداد و تطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي و البحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص7.

سنة 2002 من طرف وزارة الصناعة، بمرسوم تنفيذي رقم 2-5 الصادرة في 22 شوال عام 1422 هـ الموافق لـ 6 جانفي 2002م، تتألف هذه الجائزة من مسابقة مفتوحة للمؤسسات والأجهزة الحكومية التي تنشط بالجزائر و يتم تسيير هذه الجائزة من قبل وزارة الصناعة التي وضعت الجائزة تحت إشرافها، حيث تمنح الجائزة في شكل مكافأة مالية قدرها مليونين دينار جزائري، جائزة استحقاق و هدية شرفية.¹

تعتبر الجائزة الجزائرية للجودة عن الجائزة التي تمس كل أصناف المؤسسات، أما الطريق المتبع لهذه الجائزة فهو يتمثل في دليل يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الكبيرة، الهيئات والمنظمات حتى يتسنى لها معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها². وتهدف جائزة الجودة هذه إلى تشجيع الجهود التي تبذلها المؤسسات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها، والمشاركة في هذه المسابقة تعني:³

- اختيار الطريق المؤدي إلى التميز
- تقويم نظام الجودة للمؤسسة من طرف مجموعة من المختصين والخبراء في هذا الميدان
- المنافسة من اجل الحصول على هذه الجائزة التي تضمن التحفيز لتطوير نظام الجودة والسير نحو التحسين المستمر
- تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة.
- تدعيم صورة المؤسسة من خلال جائزة الجودة.
- إقناع المؤسسة لعملائها بمستوى الجودة التي تمتلكها.
- معرفة المؤسسة لإمكاناتها في مجال الجودة.

يعاب على نموذج الجودة المطبق في الجزائر كونه ينحصر على المؤسسات الصناعية، على غرار نماذج الجودة للدول المتقدمة، وحتى المؤسسات الصناعية لم يتم تصنيفها حسب الحجم، الأمر الذي اثر بشكل كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تعتقد أنها غير معنية بالجائزة، ذلك ما أكده الغياب الكلي في التسجيل لهذه الجائزة، أما عن المؤسسات ذات الطابع الخدماتي فهذا النموذج لم يوضح إذا كانت المؤسسات الخدماتية لها الحق في المشاركة في هذه الجائزة أم لا، مما زاد تأكيدنا على عدم إمكانية المؤسسات الخدمية المشاركة للحصول على هذه الجائزة، كون الجائزة تسيير من قبل وزارة الصناعة، بالإضافة إلى الغياب الكلي لأي معلومات حول الجائزة الجزائرية للجودة على مواقع الانترنت، ما عدا ما يصدر في الجرائد الوطنية عن أسماء المؤسسات الفائزة بهذه الجوائز في 19 ديسمبر من كل سنة⁴.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 02-05 الذي يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة (الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد 02، 2002) ص 08.
² لخضر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهدات تطبيقها، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) ص 16.
³ نفس المرجع السابق، ص 16.
⁴ نفس المرجع السابق، ص 19.

2. تعويض تكاليف المرافقة

حيث يقدم للمؤسسة تعويض عن التكاليف التي دفعتها خلال فترة المرافقة، وهي الفترة التي تستعين فيها المؤسسة بمكتب دراسات (متخصص في الإيزو) لمساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة وتحضيرها للحصول على شهادة المطابقة. وقد علمت وزارة الصناعة على وضع قائمة بأسماء مكاتب المرافقة و تقديم نسخة منها للمؤسسات الراغبة في الحصول على المساعدة المالية لاختيار واحد من هذه المكاتب للتعاقد معه، وبعد أن تتعاقد المؤسسة مع مكتب الدراسات توقع اتفاقية مع الوزارة تسمى "اتفاقية تمويل في إطار برنامج النظام الوطني للتقييس". و يجب الا تتعدى مدة العقد 18 شهرا لانجاز مجمل الأعمال، و في حالة تجاوز هذه المدة ولم تتمكن المؤسسة من تحضير نفسها للحصول على شهادة المطابقة فعليها أن تطلب تمديد المدة من طرف الوزارة وذلك بموجب عقد تكميلي، وهذا حتى لا يسقط حقها في التعويض، وتقدر المساعدة المالية هنا ب 50% من مبلغ قدره ثلاث (3) ملايين دينار من تكاليف كحد أقصى.¹

3. تعويض تكاليف الحصول على الشهادة:

بعد نهاية مرحلة المرافقة تقوم المؤسسة باختيار مكتب منح الشهادة (لا تختاره الوزارة بل المؤسسة بنفسها)، و حاليا فان كل مكاتب منح الشهادة أجنبية و لها مندوبين على مستوى الوطن مثل: AFAQ (فرنسا) QMI (كندا)، وبعد أن تحصل المؤسسة على شهادة المطابقة تمنح لها مساعدة مالية كتعويض لها عن تكاليف الحصول على شهادة المطابقة، وذلك بعد تقديم الفاتورة المدفوعة لهيئة الاشهاد على المطابقة (مكتب منح شهادة المطابقة)، وتقدر المساعدة المالية التي تمنحها الدولة ب 50% من المبلغ الإجمالي المدفوع لمرحلة الإشهاد على المطابقة (الحصول على الشهادة).²

¹ لعلى بوكميش، دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، مرجع سبق ذكره، ص07.
² نفس المرجع السابق، ص08.

المبحث الثالث - تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة.

يواجه النظام البنكي الجزائري مع مطلع القرن الحادي والعشرين صعوبات وتحديات جمة، في ظل طبيعة الصناعة المالية والبنكية التي تتسم بالتغير المستمر والحساسية الشديدة للمتغيرات العالمية، وكل ذلك في مناخ علمي تتسارع وتتشابك فيه التطورات والتحولات الاقتصادية والمالية والبنكية. وعليه يتعين على النظام البنكي الجزائري الاستعداد لاستيعاب التحديات الجديدة وذلك من خلال تحسين أدائه وتطوير قدراته التنافسية، بما يسمح له بالاندماج في الاقتصاد العالمي والقدرة على مجابهة المنافسة المحلية والعالمية.

المطلب الأول - واقع التنافسية في البنوك الجزائرية

يعتبر الاقتصاديون أن المنافسة البنكية هي أحسن طريقة لتنظيم النظام البنكي وزيادة كفاءته واستقراره ولهذا قبل التطرق لإمكانات ومعوقات تنافسية البنوك الجزائرية نتطرق لوضعية المنافسة القائمة على مستوى هذه البنوك.

أولا - وضعية المنافسة القائمة في البنوك الجزائرية

تتمثل المنافسة البنكية في التصرف الذي تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها، والهدف من هذا التصرف هو التسابق بغية الحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة لجلب أكبر عدد ممكن من العملاء لصالحها.

وبالعودة للجزائر فإنه وبعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض بما يتضمنه من تحرير للنشاط المصرفي وإلغاءه لمبدأ التخصص المصرفي بات المجال مفتوحا أمام البنوك التجارية العمومية لتتنافس فيما بينها على مختلف النشاطات والأعمال البنكية، من خلال تعبئة المدخرات وتوزيع القروض، خاصة وأن هذه البنوك تشكل مجتمعة حصة الأسد من السوق البنكية الجزائرية وهو ما يجعل المنافسة تدور فيما بينها بعيدا عن البنوك الخاصة التي تتميز بحصة سوقية ضعيفة مقارنة بالبنوك التابعة للقطاع العام.¹ إلا أن البنوك العمومية الستة بقيت تهيمن على القطاع ففيما يتعلق بإجمالي الأصول تبقى البنوك مهيمنة بحصة قدرها 89.6% نهاية 2010 مقابل 90.0% و 92.2% نهاية سنتي 2009 و 2008 على التوالي²، كما يبين الجدول رقم (27)، أما فيما يتعلق بتخصيص الموارد، فرغم الارتفاع في القروض المقدمة للاقتصاد لكنها اقتزنت بالارتفاع النسبي في وزن المخاطر المحتملة³، وقد تطور نشاط البنوك في مجال منح القروض كما يلي:

¹ شريف غياط، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير، مجلة إيكونوميكات (دمشق: إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد 09، 2010) ص 18.

² RAPPORT 2010, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONITAIRE EN ALGERIE (ALLER : BANQUE D'ALGERIE, JUILLET 2011)P.82

³IPID, P85.

الجدول رقم (27) نشاط البنوك الجزائرية في مجال الإقراض

(الوحدة: ملايين الدينانير: نهاية الفترة)

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	القروض
1461,4	1485,9	1202,2	989,3	848,408	882,479	859,657	791,694	قروض القطاع العام
1461,3	1484,9	1200,3	900,1	847,305	881,602	856,976	791,495	المصارف العمومية
1388,4	1400,3	1112,2	87,2	751,664	811,303	849,741	791,495	قروض مباشرة
72,9	84,6	88,1	0,2	95,641	70,299	7,235		شراء سندات
0,1	1,0	1,9	0,1	1,103	0,877	2,681	0,199	البنوك الخاصة
0,0	0,1	0,0	1,9	0,017	0,341	2,681	0,199	قروض مباشرة
0,1	0,9	1,9		1,086	0,536			شراء السندات
1805,3	1599,2	1411,9	1214,4	1055,694	896,437	674,731	587,780	قروض القطاع الخاص
1374,5	1227,1	1086,7	964,0	879,275	765,316	568,605	487,740	البنوك العمومية
1364,1	1216,4	1081,7	959,6	874,746	765,316	568,605	487,740	قروض مباشرة
10,4	10,7	5,0	4,4	4,529				شراء سندات
430,8	372,1	325,2	250,4	176,419	131,121	106,126	100,040	البنوك الخاصة
430,6	371,9	325,1	250,3	176,369	131,121			قروض مباشرة
0,2	0,2	0,1	0,1	0,050				شراء سندات
3066,7	3085,1	2614,1	2203,7	1904,102	1778,916	1534,388	1379,474	مجموع القروض الموزعة
%86,8	%87,5	%87,5	%88,5	%90,7	%92,6	%92,9	%92,7	حصة البنوك العمومية
%13,2	%12,5	%12,5	%11,5	%9,3	%7,4	%7,1	%7,3	حصة البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

- التقرير السنوي 2006، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر (الجزائر: بنك الجزائر، أكتوبر 2007) ص 107.

- RAPPORT 2010, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONETAIRE EN ALGERIE(ALLER : BANQUE D'ALGERIE, JUILLET 2011)p82,

فقد انتقل مبلغ القروض الموزعة من طرف البنوك، من 1778.9 و 1904.1 مليار دينار جزائري سنتي 2005 و 2006 إلى 3085.1 و 3066.7 مليار دينار سنتي 2009 و 2010 ويظهر جليا في الجدول سيطرة البنوك العمومية النسبة الكبرى من القروض الممنوحة، ورغم تزايد نسبة مساهمة البنوك الخاصة في عملية الإقراض حيث انتقلت من 7.3% سنة 2003 إلى 13.2% في نهاية 2010 إلا أن البنوك العمومية بقيت تستحوذ على 86.8% من إجمالي القروض الممنوحة.

جدول رقم (28) حصة البنوك العمومية والخاصة من الموارد

2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
2763,7	2502,9	2946,9	2560,8	1750,432	1224,403	1127,916	718,905	الودائع تحت الطلب
2524,3	2228,9	1991,0	1761,0	1766,105	1736,164	1577,456	1724,043	الودائع لأجل
5712.1	5146.4	5161.8	4517,3	3516.537	2960.576	2705.372	2442.948	حصة البنوك الخاصة
%424.1	%414.6	%223.9	%195.5	-	-	-	-	الودائع السابقة للاستيراد
%89.6	%90.0	%92.2	%93,1	%92,9	%93,3	%93,5	%94,4	حصة البنوك العمومية
%10.4	%10.0	%7,8	%6,9	%7,1	%6,7	%6,5	%5,6	حصة البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على:

- التقرير السنوي 2006، التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر (الجزائر: بنك الجزائر، أكتوبر 2007) ص 105.
- RAPPORT 2010, Evolution Economique et Monétaire EN Algerie (Alger : Banque D'Algérie, Juillet 2011)p82.

لقد أوضحت الأرقام السابقة أن المنافسة غير قائمة بين البنوك العمومية و البنوك الخاصة بسبب السيطرة شبه الكلية للأولى على السوق البنكية الجزائرية إلا أن هذه المنافسة بقيت قائمة بين البنوك العمومية نفسها، خاصة في ظل قانون النقد والائتمان (القانون رقم 90/10 الصادر في 14/04/1990) الذي فتح المجال أمام هذه البنوك لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية وممارسة كافة الأنشطة البنكية طبقا لمبدأ الشمولية، كما يلاحظ أن هذه المنافسة تقتصر حالياً على بعض المجالات فقط منها:¹

- المنافسة على كسب أكبر حصة من السوق بالاستحواذ على أكبر قدر من الموارد ومنح أكبر حجم من القروض، وتشتد المنافسة في هذا المجال خاصة بين البنوك الثلاثة: BNA و BEA و CNEP-Banque.

- الاشتراك في نظام السحب الآلي للنقود بالبطاقات ما بين البنوك CIB الذي تشرف عليه شركة SATIM وبدأ العمل به سنة 1995، حيث يضم هذا النظام البنوك العمومية الستة إضافة إلى مركز صكوك البريد CCP وبنك البركة الجزائري، أي أن أغلبية الأعضاء هم من البنوك العمومية.

- تقديم أكبر حجم من الخدمات البنكية وتنوع المنتجح (وإن كانت قليلة) خاصة في مجال أنواع القروض، ويلاحظ أن التركيز يتم على قروض الاستغلال للمؤسسات وقروض الاستهلاك للأفراد.

¹ سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر: الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17/18 أبريل 2006) ص 593.

ثانيا - سمات البيئة البنكية الجزائرية

بعد أربعة عقود من تأسيس القطاع البنكي الجزائري يمكن أن نبرز أهم سماته في العناصر الآتية:

1. سيطرة القطاع العمومي على السوق البنكية الجزائرية:

تبلغ عدد البنوك العاملة في الجزائر والتي تشكل النظام البنكي الجزائري 26 بنكا ومؤسسة مالية معتمدة، منها ستة بنوك عمومية و 14 بنكا خاصا معظمها إما ملكية أجنبية مطلقة أو ملكية جزائرية مختلطة مع الملكية الأجنبية¹. وبالرغم من العدد الكبير للبنوك الخاصة والأجنبية فإن الأرقام والإحصائيات تشير إلى سيطرة شبه مطلقة للبنوك العمومية على القطاع المصرفي الجزائري، إذ تستحوذ هذه البنوك على 90 % من إجمالي الودائع وتمنح 95 % من إجمالي القروض الممنوحة في السوق المصرفية الجزائرية سنة 2001². ويعود ذلك بالأساس إلى كثرة الفروع والوكالات التي تميز القطاع المصرفي العمومي عن القطاع الخاص بناءً على حداثة النشأة، حيث بلغ عدد الوكالات والفروع لأول 1072 وكالة عبر التراب الوطني أي ما يشكل نسبة 94,9 % من إجمالي هذه الوكالات على المستوى الوطني سنة 2001، مقابل 57 وكالة للثاني وبنسبة 5,1 % في نفس السنة. وقد تراجعت هذه النسب قليلاً سنة 2002 إلا أن السيطرة بقيت للقطاع العمومي، حيث استحوذ هذا القطاع على 87,5 % من إجمالي الموارد في السوق المصرفية الجزائرية مقابل 12,5 % للقطاع الخاص، كما يمنح الأول 85,7 % من إجمالي القروض الممنوحة في هذه السوق مقابل 14,3 % للثاني في نفس السنة، وتشير إحصاءات بنك الجزائر إلى تراجع مساهمة القطاع الخاص مرة أخرى في سنتي 2003 و 2004 من حيث الموارد أو القروض في السوق البنكية الجزائرية، حيث بلغت نسبة الاستحواذ على الودائع سنة 2004 نسبة 6,5 % بعد أن اهتزت الثقة في هذا القطاع إذ سحبت الاعتماد من خمسة بنوك خاصة هي : بنك الخليفة والبنك التجاري الصناعي الجزائري ويونيون بنك والبنك الدولي الجزائري والشركة الجزائرية للبنك وأخيراً و ليس آخراً آركو بنك.3 وقد وصلت هذه النسبة إلى 7.8 % سنة 2008.⁴

2. الكثافة والتركز المصرفي

تعاني الأسواق المصرفية العربية في عدد من الدول العربية من عدم تناسب عدد المؤسسات البنكية مع حجم الاقتصاد أو السوق المصرفية أو حتى مع عدد السكان ، حيث يستأثر عدد قليل من البنوك فيها بالجزء الأكبر من الودائع، والقروض والموارد الذاتية والفروع. وبدورها تتميز السوق البنكية الجزائرية بظاهرة التركيز المصرفي في ظل سيطرة عدد محدود من البنوك الكبيرة الحجم على حصة الأسد في هذه الأسواق مما يجعل البنوك الصغيرة تتنافس على حيز صغير من السوق.⁵ فالبنوك العمومية الستة تمتلك أكثر من 95 % من إجمالي أصول البنوك.⁶

¹ RAPPORT 2010, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONITAIRE EN ALGERIE, op-cit, P79 .

² Abdelkrim Naas , Le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché (Paris : Editions INAS , 2003) P 28.

³ سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر: الأسلوب والمبررات، مرجع سبق ذكره، ص593.

⁴ RAPPORT 2010, EVOLUTION ECONOMIQUE ET MONITAIRE EN ALGERIE, op-cit, p.82

⁵ فضل الله سراج، أهمية القطاع المصرفي ودوره في مجال التكامل الاقتصادي، الندوة الاقتصادية الأولى حول : العلاقات الاقتصادية السورية اللبنانية(دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 18 نوفمبر 1996) بتصرف، ص ص 122-123.

⁶ فائزة لعرف، مرجع سبق ذكره، ص146.

3. التخصص القطاعي ومحدودية دور الوساطة المالية:

إذا نظرنا بإمعان إلى قائمة البنوك العربية التي يفوق عددها 320 مصرفاً فإننا نلاحظ أن الغالبية الساحقة من هذه البنوك هي بنوك تجارية تتخصص في أعمال قبول الودائع التمويلية للإقراض التجاري، وبناءً على ذلك يمكننا القول أن عدداً كبيراً من البنوك لم تتعود على الفكر المالي الذي يشمل النشاط المتزايد في سوق رأس المال والتمويل بالأدوات المالية، إن المصارف العربية عموماً والجزائرية خصوصاً لم تواكب بعد التحول العالمي الحاصل في أسلوب الإقراض المصرفي لجهة الاعتماد المتزايد على الأوراق المالية. وهي بذلك ما تزال تركز على أعمال الوساطة النقدية التي توفر لها هامشاً ربحياً من جراء الفارق بين سعري الإقراض والإقتراض، هذا في الوقت الذي يتزايد فيه اعتماد البنوك العالمية على أعمال الوساطة في سوق رأس المال التي توفر تنوعاً هاماً في مصادر الدخل والأرباح من العمليات المكتسبة من العمليات الصفقات المالية.¹

4. ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة

إن التطورات الحاضرة والمستقبلية تؤكد أن العالم قد تجاوز عصر الرأسمالية بمفهومها الكلاسيكي وتراجعت أهمية عوامل الإنتاج التقليدية مثل رأس المال والعمالة أمام مصدر اقتصادي آخر هو التكنولوجيا الذي أخذ يسيطر على وسائل الإنتاج التقليدية ويفوقها أهمية بالنسبة لأثره على الإنتاجية²، وهناك شبه إجماع على أن اقتصاد القرن المقبل سينبني إلى حد كبير على تكنولوجيا المعلومات بينما تفتقد البنوك الجزائرية إلى أنظمة محاسبية متقدمة ملائمة لتغطية الحسابات ومعالجة العمليات البنكية الحديثة، وهو ما يبين حاجة النظام البنكي الجزائري إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية حتى يكون قادراً على مواجهة المنافسة المحلية العالمية.³

5. التركيز على التمويل قصير الأجل خاصة للتجارة الخارجية

يلاحظ على البنوك العمومية تركيزها على التمويل قصير الأجل بالرغم من أن قانون النقد والائتمان (رقم 90/10) فتح لها مجال الشمولية لتقديم القروض لمختلف الآجال، كما أن هذا التمويل يتوجه أساساً إلى التجارة الخارجية رغم أن القانون السابق فتح لها مجال الشمولية أيضاً لتمويل مختلف القطاعات. ولقد أدت هذه الوضعية إلى تهديد الاستثمار المنتج بالجزائر بصورة حقيقية على حساب إنتاج مسنود ذي قيمة مضافة متواضعة بالنسبة للاقتصاد، وهو ما سبب صعوبات كبيرة بالنسبة للمستثمرين، بدليل أن ثلثي القروض الممنوحة في السوق المصرفية الجزائرية -والبنوك العمومية تستحوذ على معظمها موجّه أساساً للاستيراد بدل الاستثمار، ومن مجموع 1540 مليار دج قدمت على شكل قروض للاقتصاد فإن نسبة 60 إلى 70% منها موجّهة لعمليات التجارة الخارجية، في حين تضاعفت قيمة الواردات ما بين 2001 و 2004 بنسبة تتجاوز 50%، ويرتقب أن تصل هذه القيمة إلى رقم قياسي سنة 2005 بأكثر من 20 مليار دولار أمريكي.⁴

¹ أحمد حسين الرفاعي، الصناعة المصرفية والمالية (عمان: منشورات جامعة آل البيت، 1997) بتصرف، ص36.

² Mourdoukoutas. P, OP- CIT , P26

³ فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص149.

⁴ سليمان ناصر، مرجع سبق ذكره، ص593.

ثالثا- الإمكانيات التنافسية للبنوك الجزائرية

رغم المشاكل والعقبات التي تواجه النظام البنكي الجزائري إلا أنه يملك امكانيات معتبرة لا يستهان بها شرط أن يحسن الاستفادة منها، نذكر منها مايلي:

1. وجود نوع من الاستقرار المالي والاقتصادي:

سمحت الزيادة الموازية في أسعار البترول بوضع خطط وبرامج استثمارية طموحة بالنسبة للدول النفطية، كما أن الجزائر والعراق من الدول العربية التي تشكل استثناء من حيث قلة حجم الأموال النفطية التي تصدر للخارج¹، إن عودة ارتفاع أسعار المحروقات أضفت نوعا من الراحة المالية على الجزائر حيث تم استغلالها في بعث النشاط الاقتصادي الجزائري من خلال سياسة مالية تنموية عبر عنها بارتفاع الانفاق العام ضمن ما يسمى برنامج الانعاش الاقتصادي، مع المحافظة على حدود معقولة للتضخم وتراجع معدلات البطالة، وهو ما سمح بتحسين بعض المؤشرات الكلية بشكل ملحوظ لعل من أهمها القضاء على مشكل البطالة الذي كان يشكل عبئا ثقيلا على كاهل الاقتصاد الوطني، كل هذا سمح بتوفر كتلة مالية كبيرة داخل النظام البنكي وخارجه.²

2. القيام بالعديد من الإصلاحات :

إن الرغبة في تفادي السلبات التي عرفها النظام البنكي الجزائري وتماشيا مع سياسة الانفتاح على اقتصاد السوق الحر والاندماج في الاقتصاد العالمي، دفعت الجزائر إلى اتخاذ العديد من الإجراءات والإصلاحات خاصة قانون النقد والقرض وما تلاه من إصلاحات مصرفية، حيث ظهرت المفاصلة جلية مع المراحل السابقة، إن على مستوى القواعد والنظريات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات، فضلا عن تغيير المفاهيم وتحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات المالية والمصرفية للقيام بدورها ومزاولة نشاطها في إطار الاقتصاد الحر وما يترتب عن ذلك من تداعيات على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.³

3. آفاق العمليات المصرفية الإلكترونية في الجزائر :

أكثر من 3.6 مليون أورو خصصت لتعميم استعمال البطاقة البنكية في الجزائر فقد أبرمت اتفاقية مساعدة تقنية بقيمة 402325 أورو بين SATIM و الشركة الفرنسية (Ingénico Data Systems (IDS) لتركيب عدد كبير من الموزعات الأتوماتيكية للأوراق (500 موزع) و نهائي نقطة البيع الالكترونية لدى التجار (10000) على كل التراب الجزائري.و في مجال الخدمات المصرفية الالكترونية فقد أنشأت المؤسسة الفرنسية Algeria E-Banking Services Diagram E-Banking (EDI) مع الجزائر شركة مختلطة تسمى مهمتها مساعدة البنوك الجزائرية على تقديم الخدمات المصرفية الكترونية و كذلك تكوين الإطار في هذا المجال.⁴

¹ محمود عبد الفضيل، النفط والمشكلات العربية للتنمية (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1978) ص ص 85-87.
² شريف غياط، لطفى أيوب، أداء السياسة المالية في الجزائر وأثرها على التوازنات الاقتصادية، مجلة ايكونوميكات (دمشق: ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، السنة الثانية العدد16، 2011) بتصرف، ص30.
³ عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات المالية والمصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 105.
⁴ قرشي محمد الصغير، نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008) ص16.

وإذا أخذنا تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأحد السباقين إلى استعمال الشبكة المعلوماتية للخدمات المصرفية محليا منذ 1996 ، بحيث أصبح يقدم بعض خدماته للزبائن في الوقت الحقيقي كتحويل الأموال ، سحب الشيكات إلى غير ذلك . وقد أكسبته هذه التجربة ميزة تنافسية استطاع من خلالها جلب عدد هام من مختلف شرائح الزبائن.¹

4. امتلاك وتكوين إطارات مختصة في المجال المصرفي و القانوني:

إن اغلب البنوك والمؤسسات المالية سواء كانت وطنية أم أجنبية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءة مالية وقدرة مؤثرة على جلب مختلف المودعين، كما تتطلب هاته البنوك إطارات مؤهلة تقنيا وقانونيا من أجل تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ضمن إطار القانون الداخلي المسير لتلك المؤسسات المصرفية. ونستطيع القول أن الجزائر وفرت عدد كبير من المدارس والمراكز التكوينية المتخصصة في تأهيل للوظيفة البنكية والمصرفية كما أن المؤسسات المالية والمصرفية لها عدة برامج تكوينية تختص في ترقية المستخدمين داخليا وخارجيا. وبالتالي فإن وجود كفاءات بشرية عالية وذات مهارات معترف بها في البنوك الجزائرية يؤدي لا محالة إلى تحسين العمل البنكي والمصرفي في مختلف مجالاته الاستثمارية، لكن يتعين على الإدارة البنكية تكوين هؤلاء الموظفين في مجال المفاهيم التسويقية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقات مع العملاء. كما يتعين على الكفاءات البشرية المنتمية إلى البنوك والمؤسسات المالية تكثيف العمل من جهة والالتزام ببذل أقصى الجهود من أجل تنفيذ الأهداف المسطرة من قبل تلك البنوك.²

5. تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر

تم تأسيس نظام التأمين على الودائع في الجزائر بمقتضى الامر 03-11 ، حيث تجبر البنوك أن تشارك في تمويل صندوق ضمان الودائع المصرفية بالعملة الوطنية ينشؤه البنك المركزي، ويتعين على كل بنك أن يدفع الى صندوق الضمان علاوة ضمان سنوية نسبتها 01% على الأكثر من مبلغ الوديعة "ويحدد مجلس النقد والقرض كل سنة مبلغ العلاوة المذكورة في الفقرة السابقة كما يحدد مبلغ الضمان التي تمنح لكل مودع. ولا يمكن استعمال هذا الضمان إلا في حالة توقف البنك عن الدفع، كما لا يغطي هذا الضمان المبالغ التي هي عبارة عن تسبيقات البنوك فيما بينها. ويحقق تطبيق هذا النظام المزايا التالية:³

- يستهدف هذا النظام الحفاظ على السلامة المالية للبنوك و يعمل تجنبها التعرض للفشل أو الإعسار المالي، حيث ينطوي هذا النظام على فرض ضوابط على البنوك وذلك لتلافي حدوث أزمات مصرفية وتعزير الثقة والإستقرار للنظام المصرفي.
- يؤدي تطبيق نظام التأمين على الودائع الى زيادة حجم الودائع لدى البنوك نظرا لتعزز ثقة المودعين، الأمر الذي ينكس إيجابيا على إمكانية البنك في توظيف هذه الودائع.

¹ نفس المرجع السابق، ص11.

² مصطفى عبد النبي، أهمية الموارد البشرية ودورها في تحصيل ديون البنوك والمؤسسات المالية في التشريع الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) بتصرف، ص05.

³ بريش عبد القادر، أهمية ودور نظام التأمين على الودائع: مع الإشارة حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والأفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004) ص97.

- يعمل هذا النظام على حل مشاكل الفشل المالي التي تتعرض لها البنوك مما يوفر الثقة لدى المودعين ويؤدي الى عدم حدوث زعر مالي في حالة تعثر أحد البنوك.
- يعمل على تحقيق الاستقرار المالي بفعالية عن طريق تعويض خسارة المودعين في حالات وقوع أزمات مصرفية.
- وعلى العموم يشير لخضر عزي إلى مجموعة من عناصر القوة التي يتميز بها النظام البنكي في الجزائر والتي يمكن إجمالها في:¹

- وجود تنظيم اقتصادي متجدد ومستقر .
- استقرار الاطار الاقتصادي الكلي ووجود سوق مقرونة بطلب فعال
- انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج.
- موارد كتلة سكانية كبيرة يغلب عليها فئة الشباب بحيث وجد د. لخضر عزي في إحدى البنوك الجزائرية أن 70% من عملاء البنك تتراوح أعمارهم بين 25 سنة و50 سنة.
- توافر موارد رأسمالية كبيرة داخل الجهاز البنكي وخارجه.
- وجود طاقات إدارية وخبرات بشرية متنوعة.
- قدرات ابتكارية وعبقرية لكنها تبقى مهددة بظاهرة هجرة الأدمغة والمواهب.
- بقاء نوع من الدعم الحكومي للبنوك.

المطلب الثاني - ضرورة تحسين تنافسية البنوك الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة

تشكل إدارة الجودة الشاملة سلاحا فعالا وضروريا للبنوك الجزائرية خاصة في ظل حتمية تطوير قدراتها التنافسية كأهم السبل للوصول إلى تحقيق أهدافها، والتفوق على منافسيها.

أولا - ضرورة تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية وأهمية ذلك

تظهر ضرورة وأهمية زيادة القدرات التنافسية كما يلي:²

1. إن التواجد في عصر العولمة تواجد مرهون بعناصر التفوق والامتياز وتوفر عناصر القدرة التنافسية يفيد البنوك الجزائرية في:

- ارتفاع العائد والمردود والربح المتراكم.
- ازدياد القدرة، وامتلاك المهارة والكفاءة ورفع الكفاءة .
- تعميق الأنشطة الاستثمارية.
- توسيع وزيادة الطاقات.

¹ لخضر عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005) ص185.

² محسن أحمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2004) ص ص 226- 228 .

2. هناك فرص سانحة أمام من يرغب من البنوك الجزائرية في التقدم، وفرص أكثر أمام من يرغب منها في التفوق، حيث تزايدت الحاجات وتنوعت، وحيث تعددت إمكانيات تحقيق الإشباع وهو ما يعمل على تحسين قدرة البنوك الجزائرية على ما يلي :

- اختراق الأسواق المختلفة بفاعلية وجدارة وذكاء .
 - القدرة على التمرکز بقواعد راسخة ثابتة وقوية .
 - القدرة على التزود بكوادر بيعية بشرية ومدربة وفعالة.
 - القدرة على التوسع في هذه الأسواق بفاعلية ومرونة عالية .
 - القدرة على التحكم في الأسواق والسيطرة عليها .
3. الوصول إلى تحقيق رضا وولاء العميل من خلال :

- التصميم المناسب .
- سهولة إجراءات تقديم الخدمات البنكية .
- تقديم الخدمات في الوقت المناسب.
- التسعير المناسب والمرن للخدمات البنكية.
- الاختيار الأمثل لمنافذ التوزيع (فروع ووكالات البنك).
- تقديم الخدمات البنكية في الوقت المناسب الذي يريده ويجذبه البنك .
- تقديم الخدمات البنكية وفق هذه المعايير .

كما أن هناك ضغوط خارجية تمارس علي الجزائر حالياً لفتح رأس مال البنوك العمومية وخصوصتها كوسيلة لإعادة التوازن إلى السوق المصرفية الجزائرية التي تسيطر عليها تلك البنوك، فمن بين المقترحات التي تقدمت بها صندوق النقد الدولي للإصلاح المالي بالجزائر الإسراع في خصخصة بنكين عموميين يتمتعان بصحة مالية جيدة، وإعطاء مهلة خمس سنوات لخصخصة البنوك العمومية المتبقية، ثم التخلي عن العملية إذ لم تكن مجدية. كما أن اللجنة الأوروبية بالجزائر* ترى أن النظام المصرفي الجزائري الذي يسيطر عليه القطاع العمومي لا يزال يعاني من إرث الاقتصاد الموجه بسبب تدخل الدولة في هذا القطاع، حيث أن البنوك العمومية معتادة على العمل دون مخاطر مع مؤسسات عمومية وتمنحها تحت الضغط قروضاً يتم تسديدها من السلطة العمومية، وهذا لا يخدم الاقتصاد الجزائري، ولا يمكن تغيير هذه الوضعية إلا بتدخل السلطات العمومية لفتح السوق وإدخال المنافسة بين البنوك.¹ وتشترط العديد من البنوك الدولية إعادة رسملة البنوك العمومية وتطهير محافظها من الديون غير مضمونة الدفع، فضلاً على الحصول على نسبة الأغلبية أي 51% من رأسمال البنك للدخول في أي عملية خصخصة لبنك عمومي جزائري، وقد قبلت السلطات العمومية بهذين الشرطين فتمَّ إعادة بعث مشروع فتح رأسمال ثلاثة بنوك عمومية هي : القرض الشعبي الجزائري

* في إطار برنامج "ميديا MEDA" الذي أنبثق عن لقاء برشلونة سنة 1995 و انطلق في أكتوبر 1998.
¹ سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر: الأسلوب والمبررات، مرجع سبق ذكره، ص594.

CPA، والبنك الوطني الجزائري BNA، وبنك التنمية المحلية BDL، وذلك بعد أن فشل هذا المشروع مع البنك الأول سنة 2001 لأن النسبة المقترحة للملكية الأجنبية كانت 49%¹.

والذي يبدو لنا من خلال هذه المعطيات أن الأطراف الأجنبية تمارس ضغوطاً على السلطات الجزائرية لتأهيل البنوك العمومية بغرض خوصصتها كحلٍّ وحيد لإيجاد المنافسة بين البنوك، بينما نرى أن التأهيل تتطلبه الظروف العالمية الراهنة، وأن إيجاد تلك المنافسة وتطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية لن يكون بالضرورة بخصوصية البنوك العمومية وإنما بإجراءات أخرى سوف نتعرض لها لاحقاً.

ثانياً - أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية

ترتكز الجودة الشاملة في البنوك والمؤسسات المالية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء في العمل البنكي، حيث تتوجه الاستراتيجية الحديثة في كافة بنوك العالم نحو العميل وإرضائه، عندئذ يمكن تحديد ما هو الأفضل للأخذ به، والأسوأ لتركه، ويسمح تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتطوير البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من خلال:²

- التعرف على احتياجات العملاء.
- تقديم القروض بأحجام وفوائد تحقق للبنك الربحية وفي نفس الوقت جذب المدخرات والودائع بفوائد تتلائم مع خطته الربحية.
- تحسين الربحية عن طريق زيادة الكفاءة العملية.
- توفير خدمات مالية متطورة.
- المحافظة على الصورة العامة للبنك والخاصة بكونه أفضل المؤسسات المالية مرونة مع العملاء.
- بذل أكبر جهد تسويقي للحصول على أعلى نسبة من المدخرات.
- متابعة التطورات الحديثة في الخدمة البنكية وأحدث ما وصل إليه العالم من تقدم ومعرفة في مجال الاقتصاد بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة.
- تزويد عملاء البنك بالخدمة السريعة والدقيقة والتميزة التي تهدف إلى تدعيم وتمتين العلاقات بين العملاء والبنك.
- حماية مصالح البنك من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات مميزة للعملاء.
- التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد وذلك عن طريق:
 - توظيف الكفاءات العملية المتميزة في مراكز قيادية.
 - فتح باب التدريب والتعليم لموظفي البنوك الجزائرية وتأهيلهم والاستفادة من العناصر المتميزة.
 - تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة والجديدة والاهتمام بها ومتابعتها والتي تُخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة على أساس الجودة الشاملة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 594.

² سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، الجودة الشاملة: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز في البنك، مجلة إيكونوميكات (دبي : إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد 09، 2011) ص ص 41-42.

- مواكبة التقدم الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع ومحاولة تقديم وتسهيل الإمكانيات التي تخدم الاقتصاد القومي مما يساعد على تحقيق الربحية للمؤسسة المالية ويحقق تطور الخدمة البنكية وفق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تخدم عملاء البنوك سواء كانوا أفراد أم مؤسسات.
- تقديم صور مختلفة من الحوافز إلى العناصر المميزة من الموظفين، بما يؤهلهم لأن يكونوا قدوة يحتذى بها.
- غرس روح الانتماء لقيمة العمل ذاته بعيدا عن أية مصالح ذاتية مما يحقق التطوير والتحسين المستمر لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

كل هذا يساعد على تطوير الخدمة ويساعد على تطوير الخدمة وتحسين أسلوب العمل وهي إحدى الركائز التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة في البنوك والمؤسسات المالية، إن المؤسسات المالية والبنكية صرح تنظيمي كبير واسع شامل قادر على تحقيق الجودة الشاملة من خلال المستويات الإدارية المختلفة إلى جانب التسهيلات والإمكانيات التي يوفرها من خلال أسلوب العمل وتطوير الخدمة التي تؤهله لأن يكون نموذجا يحتذى به الآخرون، كل حسب نظام المؤسسة التي يعمل بها. إن إدارة الجودة الشاملة نظام يحقق الربحية في الإنتاج ورفع مستوى الخدمة في كل المجالات والتي تبث على الاخلاص في العمل، وغرس روح الانتماء، والتعاون المثمر، والمنافسة الشريفة مما يحقق الرخاء والتقدم والنجاح. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك يستدعي التحلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها¹.

ثالثا - معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك الجزائرية

- بالرغم من قناعة المسؤولين بضرورة التحديث و التطوير و تبني نظم وأساليب جديدة فإنهم يتميزون بالتذمر و الخوف و غالبا ما يستسلمون للواقع وذلك بسبب:²
- شعورهم بان إحداث التغيير هو أمر يفوق قدراتهم و يحتاج إلى قرارات سياسية بعيدا عن نطاق سلطتهم.
- شعورهم بالخوف من الوقوع في الخطأ و التفاهم تحت شعار التقيد الكامل بالأنظمة و القواعد المقررة.
- الادعاء بأن الضغوط التي تمارس عليهم للالتزام بالمواعيد والتعامل مع حالات الطوارئ لا تسمح لهم بالوقت الكافي للعمل على تحسين الأوضاع القائمة.
- إن الضغوط الممارسة عليهم ترتبط بتوقعات و مطالب متضاربة يصعب تحقيقها.
- و يشير " ماجد خشبة" الى مجموعة من المشكلات المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة المرتبطة بالمؤسسات والبنوك العربية والجزائرية وتشمل:³

¹ سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، مرجع سبق ذكره، ص42.
² واعر سهيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) ص 13.
³ محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة و تنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 15 2005) يتصرف ص 28- 29.

- عدم وجود سياسات واضحة لجودة المنتجات في العديد من البنوك الجزائرية لنقص الوعي بالعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة والتحسين في أداء المؤسسات المالية والبنكية.
- عدم اهتمام الإدارة العليا بفكر و ثقافة ونظم الجودة الشاملة. وهو الأمر الذي قد يرجع إلى (مقاومة التغيير)، أو الجهل بدورها في تحسين أداء و ربحية البنك.
- ضعف مشاركة العاملين في أنشطة الجودة. لقلة الوعي أو الاحترافية المهنية أو ضعف مستوى التعليم، أو لصعوبة الفهم و التأقلم مع إجراءات التوثيق للإيزو، أو لسلبية الإدارة العليا تجاه أنشطة الجودة.
- ضعف الاهتمام بإقتصادات الجودة، حيث لا يوجد اهتمام جدي بحساب (تكلفة الجودة) بالبنوك الجزائرية، وغياب النظم الفعالة لقياس تلك التكاليف.
- ضعف الأنشطة المساعدة خاصة نظم تكنولوجيا المعلومات والتدريب: حيث تفتقر العديد من البنوك الجزائرية إلى نظم المعلومات ودعم القرار و قواعد البيانات اللازمة لتطبيق نظم الجودة، ويمثل توافرها عنصر حاسم في تطبيق الإيزو لكثرة أعمال التوثيق المرتبطة بها.
- عدم الاهتمام بتطبيق المواصفات القياسية، وهو الأمر الذي يرجع في جانب منه لضعف آليات الرقابة الحكومية على الجودة و المواصفات.
- ضعف التوجه السوقي الخارجي: حيث تركز المؤسسات على السوق الداخلي دون طموح حقيقي لاقتحام الأسواق الخارجية، خاصة في ضوء ضعف الأنشطة المرتبطة المحفزة لذلك مثل: بحوث السوق والترويج ونظم المعلومات التسويقية.
- التركيز المبالغ فيه على مجرد حيازة شهادات المواصفات الدولية للجودة، حيث تكون (شهادة الإيزو) هدفا في حد ذاته و ليست وسيلة لدعم التنافسية واقتحام الأسواق الخارجية. كما لا تكون مكونا محفزا لبناء نظام لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث_ عقبات ومتطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية

تنشط البنوك الجزائرية في ظل بيئة مالية واقتصادية متزايدة الصعوبة والتعقيد، خاصة في ظل التحرير والانفتاح الاقتصادي، ولذلك لا يوجد خيار أمام هذه البنوك سوى العمل الجاد والدؤوب على تطوير قدراتها التنافسية والتغلب على مختلف العراقيل التي تمنعها من التطور والرقى.

أولا- معوقات تنافسية البنوك الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من التحسن المسجل على مستوى البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، ومن مستوى التطور المالي بشكل عام، حيث لا تزال قدراتها التنافسية بعيدة عن المستوى المطلوب، وهذا عائد إلى العديد من العقبات التي يعرفها النظام البنكي الجزائري نذكر منها:

1. الوضعية القانونية للبنوك الجزائرية:

تؤثر القوانين واللوائح المنظمة للعمل ولشؤون العاملين بالبنوك على كفاءة أداء الخدمات البنكية، فمن ناحية يمكن أن تؤدي إلى تحسينها وتطويرها إذا ما أطلقت يد الإدارة في سبيل وضع نظم الحوافز واللوائح الخاصة المنظمة للعمل والعاملين بشكل يتماشى مع طبيعة العمل المصرفي، ومن ناحية أخرى قد تكون ضمن المعوقات إذا ما اتصفت بالجمود وعدم تقدير ظروف العمل المصرفي وما يتطلبه من كفاءات وجهود وتركيز¹، وفي هذا الصدد يتسم التشريع البنكي بإنعدام الانسجام بين النصوص والتناقض أحيانا ووجود ثغرات قانونية، ينتج عنها صعوبات في تحليل المشاكل القانونية للبنوك. وتضع هذه القواعد التنظيمية البنوك في قلب تناقضات الدولة التي تلعب دور المساهم الوحيد والدائن والمدين والفاعل الاقتصادي في آن واحد².

2. البعد الإداري ومشكلة الكوادر

يتعلق الأمر هنا بقلة وضعف الخبرات البنكية الإدارية وعدم دراية العاملين في البنوك الجزائرية بأسس العمل المصرفي المعاصر المعاصر، علاوة على العقلية التي تدار بها البنوك الجزائرية، فهي تدار بعقلية الموظف الذي يحضر للبنك في وقت محدد لينتهي بعض ساعات عمله وينصرف في آخر الدوام، في حين أن العاملون في البنوك المتطورة يعملون بمعنويات مرتفعة وروح مبادرة عالية، إن الحديث عن الكوادر البشرية يقودنا للحديث عن مسألة الحوافز والتعويضات والمكافآت، حيث لا يتقاضى العاملون في البنوك الجزائرية الأجور والتعويضات المناسبة، ونظام الحوافز لا يسمح بإسناد مهام إضافية للموظفين المتميزين³.

¹ محمد سعيد مبارك، تطوير الخدمات المصرفية، الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف (بيروت: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الجزء الثاني، 13-22 نوفمبر 1976) ص324.

² تمجددين نور الدين، عرابية الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 05.

³ كنجو عبود كنجو، الأبعاد المفقودة في إصلاح النظام المصرفي في سوريا، المؤتمر العلمي: الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة (الأردن: جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الإدارية والتطبيقية، 15-16 مارس 2005) ص08.

3. صعوبات وأخطاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى البنوك الجزائرية

- رغم محاولات بعض البنوك الجزائرية الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة إلا أن ذلك يلاقي العديد من الصعوبات كما يتسم بالعديد من الأخطاء منها:¹
- قصور التخطيط الاستراتيجي لجودة.
 - ضعف أو عدم اكتمال تأييد مسؤولي البنوك لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
 - القصور في غرس ثقافة الجودة الشاملة.
 - نقل تجارب بنوك أخرى دون مراعاة للبيئة البنكية الجزائرية.
 - مديرون يقولون ما لا يفعلون.
 - عدم الاهتمام بالابتكار والتطوير المستمر.
 - التوقع في الإطار الضيق للإيزو، دون التحلي بالإطار الأوسع للجودة الشاملة.

4. صغر حجم البنوك الجزائرية

إن صغر حجم البنوك الجزائرية مقارنة بالبنوك العالمية لا شك سيضعف من قدراتها التنافسية، ويعد هذا الأمر أكثر حدة بالنسبة للبنوك الخاصة التي لم تستطع فرض وجودها في ظل سيطرة البنوك العمومية كما رأينا سابقا.²

5. زعزعة ثقة العملاء في البنوك الجزائرية بسبب الفضائح المالية:

- شهد النظام البنكي الجزائري سلسلة من الفضائح والافلاسات، فقد واجه بنك الخليفة وضعية صعبة فيما يتعلق بحركة الودائع والوضعية المحاسبية وبالتالي عدم القدرة على سداد مستحقات الزبائن. لهذا قامت السلطات بعد اتخاذ قرار تصفية البنك بالعديد من الإجراءات لغرض ضمان حقوق المودعين، حيث قامت شركة ضمان الودائع بتقديم تعويضات بقيمة 600.000 دج لجميع المودعين، وهو ما لم يكن كافيا، مما اضطر مصرفي البنك للقيام بإجراء ثاني وهو تطهير الحسابات وبيع أصول البنك، ونفس الشيء حدث مع البنك الصناعي والتجاري الجزائري B C I A الذي تم اعتماده في سبتمبر 1998 من طرف بنك الجزائر. وفي إطار برنامج الرقابة، قامت الجهات المعنية ببنك الجزائر بالرقابة الشاملة سنة 2001 بالعديد من عمليات الرقابة بعين المكان على مستوى بنك B C I A³، حيث وجد المفتشون العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي من بينها:⁴
- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة (التسيير البنكي) ، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.
 - غياب الاحتياطي الإجباري.
 - تجاوزات لقوانين الصرف.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية (دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004) صص 161-162.

² لعراف فائزة، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013) صص 215.

³ مولاي لخضر عبد الرزاق، عجيلة محمد، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008) صص 13.

⁴ نفس المرجع السابق، صص 13.

وهو ما أدى إلى فقدان الثقة في البنوك الخاصة بشكل خاص والنظام الجزائري بشكل عام، وبالتالي يتسبب في انخفاض نصيب البنوك الخاصة من حجم الودائع أكثر فأكثر.

6. فقدان الاحترافية :

تفتقد البنوك الجزائرية إلى الاحترافية اللازمة ، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها على منح القروض للمؤسسات العمومية ، بالتالي مازالت أداة يد الدولة .وما يبرر عدم احترافية الجهاز المصرفي يتمثل في ما يلي :¹

- التمييز في تقديم القروض.
- الآجال الطويلة للرد على طلبات التمويل.
- استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.
- صعوبة الوصول إلى القروض المصرفية البيروقراطية والتسيير المركزي.
- إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل مسحوبات على الكشوف للمؤسسة العمومية ، التي لا تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحصول على القروض على الرغم من إجراءات التطهير التي اتخذتها السلطات العمومية.

7. عدم فعالية المنظومة المصرفية :

يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المصرفية بالنسبة للوساطة المالية على مستويين.

- **المستوى الأول : عدم فعالية المالية :**
- تقاس فعالية المنظومة المصرفية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها النظام البنكي، والبنوك الجزائرية تقدم خدمات ذات تكلفة مرتفعة بسبب :²
- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة .
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل الاستعمال المفرط للموارد البشرية لمعالجة العمليات التجارية .
- أنظمة الإعلام الآلي تعتبر نقطة الضعف في المنظومة المصرفية .
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية .

¹ بن ساحة علي ، نحو تاهيل النظام المصرفي الجزائري لإدماجه في الاقتصاد العالمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2006/2007) ص122.

² بوحفص رواني، بن ساحة علي، دور وأهمية الموارد البشرية في تاهيل النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) ص05 .

- المستوى الثاني : عدم الفعالية الاقتصادية :

- تعتبر منظومة الوساطة فعالة إذ قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخصصت الموارد تخصيصا جيدا ، ويقصد بتخصيص الموارد العملية التي بموجبها توزيع الأموال المتاحة للمصرف على بنود استخدام المختلفة وبطريقة تضمن الملائمة بين الاحتياجات من السيولة وتحقيق الربحية والعائد وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى ¹:
- عدم وجود استراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.
- نقص ثقة الجمهور في البنوك، خاصة ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك (حالة بنك الخليفة خير مثال).
- البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية .
- نقص الثقة في الشيك من خلال استعمال النقد في المعاملات التجارية .
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع .
- ضعف كبير في الهياكل والوكالات المصرفية خارج المدن الكبرى .

8. انحرافات المنظومة البنكية الجزائرية ²

لا تمارس البنوك صلاحيتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض، و يبقى القطاع العمومي لا يبالي بمستوى القروض و بتكاليفها بحيث أن الأحكام التي تضمنتها القوانين الصادرة خلال الثمانينات، و لا النصوص الصادرة خلال العشرية السابقة، استطاعت المساس بالحق الذي يعتبر غير قابل للتقادم، و هو حق الحصول على القروض المالية في جميع الحالات، و نوجز بعض هذه الانحرافات فيما يلي :

- عجز التأطير البشري : حيث كانت نسبة الجامعيين في البنوك العمومية سنة 1996، لا يتجاوز نسبتهم 16 % من عدد المستخدمين.

- ضعف الرقابة : فقدان الاحترافية و نقص الصرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض تعتبر مصدرا للسلوكات الجانحة و التصرفات المنحرفة و التعسفات في استعمال الوظيفة. مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط البنوك التجارية.

9. وجود هيكل تنظيمي تقليدي

يرى كين بلانجر ken blancher في كتابه " مدير دقيقة واحدة" "one minute manager" أشار إلى أن المشكلة في الهيكل التنظيمي التقليدي هي أن الموظف في البنوك الجزائرية يعمل لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل عامل يكرس عمله وجهده لإرضاء مديره أو مسؤوله، أي أن كل عامل يكرس عمله وجهده لإرضاء رؤسائه في التنظيم والإدارة المشتركة corporat management في أسفل الهيكل، لكن في البنوك المتطورة نمط آخر من التنظيم بحيث جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة العميل، والمدير

¹ بن ساحة علي، بوعبدلي أحلام، نحو تأهيل النظام المصرفي الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008) ص 13.

² كمال رزيق وعبد الحليم فضيلي ، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004) صص 374-375.

العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون ومدراء الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم خدمة جيدة إلى الزبون، وللمشرفين مساعدة العاملين بأي شكل من الأشكال في خدمة الزبون.¹ والشكل التالي يوضح الفرق بين النمطين.

الشكل رقم (55) اتجاه الهيكل التنظيمي التقليدي والموجه للزبون

هيكل تنظيمي تقليدي		هيكل تنظيمي موجه للزبون	
الإدارة المشتركة	↑	الزبائن	↑
المدير العام		العاملين	
رؤساء الأقسام		المشرفين	
المشرفين		رؤساء الأقسام	
العاملين		المدير العام	
الزبائن		الإدارة المشتركة	

التركيز على التنظيم الجماعي

التركيز على العمل الفردي

المصدر: حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2004) بتصرف، ص 361.

10. عدم وجود جو تسويقي مناسب للاهتمام والتركيز على الزبون

يظهر للعيان عدم تركيز واهتمام البنوك الجزائرية بعملائها وذلك من خلال:²

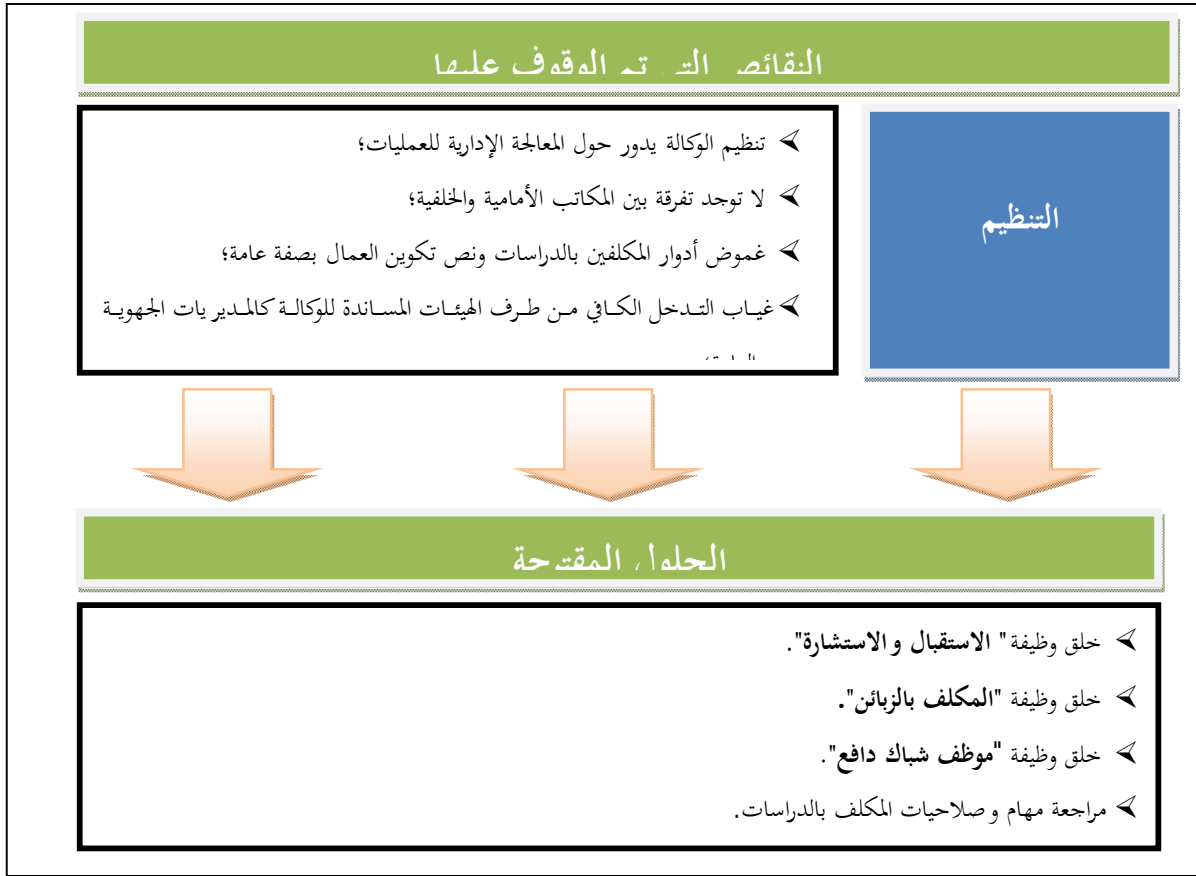
- طريقة تنظيم الوكالات أو طريقة تموضع المكاتب غير ملائمة لأداء المهام الجارية على أحسن وجه.
 - تنظيم الوكالات وفقا لمكاتب أمامية وخلفية دون وضع حلقة وصل بينهما مما يخلق بطئ في التعامل مع الزبون.
 - عدم الدقة في تحديد أهداف وأولويات البنك التسويقية وخاصة فيما يتعلق بعملاء البنك .
 - ضعف تفويض المهام للعاملين.
 - عدم البحث في احتياجات الزبون و توقعاته.
 - عدم فصل المؤسسات عن الأفراد أثناء تقديم الخدمات لا يسمح بالتحكم في الوقت.
- والشكل التالي يوضح أهم الصعوبات التي وجد البنك الوطني الجزائري أنها تقف حائلا دون توفير جو تسويقي مناسب للتكفل الجيد بالعملاء.

¹ ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) بتصرف، ص ص 19-20 .

² برنو سمية، محمد زرقون، واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: حالة البنك الوطني الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) بتصرف، ص 07.

نقائص وجود جو تسويقي مناسب بالبنوك الجزائرية

الشكل رقم (56)



المصدر: برنو سمية، محمد زرقون، واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: حالة البنك الوطني الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) بتصرف، ص 07.

11. ارتفاع نسبة القروض المتعثرة

أدت ممارسات الإقراض السابقة في الجزائر إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك، وهو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.¹

12. عدم التجاوب مع شكاوى العملاء

رغم أن الشكاوى التي تقدم في البنوك المتطورة تعتبر من بين المؤشرات الدالة على مدى جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء ومستوى رضاهم عنها، وتسمح باتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على أي عقبة تقف في وجه رضا عملاء البنك، أما على مستوى البنوك الجزائرية فيقابل العاملون وحتى مديرو البنوك شكاوى العملاء بكثير من التذمر والرفض، على اعتبار أنها إزعاج أو ثرثرة من العملاء، بحيث يتم تجاهلها أو حتى مواجهتها بكلام غير لبق ومعاملة

¹ www.elkhadra.com/forum/showthread.php?t=41320\showthread.php.htm consulté le 20-04-2012

تتصف بالغضاضة والخشونة، وفي هذا الصدد يشير جاك برنار إلى أن سخط العملاء في معظم الأحيان يكون ناتجا عن عوامل مختلفة من أهمها:¹

- أسعار الخدمات البنكية بنسبة 20%.
- سوء تعاون العاملين بنسبة 12%.
- انخفاض جودة المعلومات بنسبة 13%.
- تشكيلة الخدمات البنكية في حد ذاتها بنسبة 15%.
- عدم الاستماع للعملاء وإهمال آرائهم بنسبة 17%.
- عوامل أخرى بنسبة 23%.

ثانيا - متطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية

رغم العقبات التي تقف في وجه تطوير تنافسية البنوك الجزائرية، إلا أنه في ظل الامكانيات التي يملكها قادر على أن يكون ضمن مصاف البنوك المتطورة شرط الإسراع في اتخاذ الاجراءات والتدابير الكفيلة بتجاوز هذه العقبات، تحسين جودة الخدمات التي يقدمها، ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير تنافسية البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:

1. تفعيل دور البنك المركزي لتطوير أداء الجهاز البنكي:

- كون البنك المركزي مسئولا عن التحكم في السياسة النقدية والائتمانية والاشراف على تنفيذها ، وفقا للمصلحة العليا للدولة حيث يعتبر صورة لتطور النظام البنكي ككل²، ولذلك فهو ملزم بتأدية الأدوار التالية:³
- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي.
- تأمين المنافسة السليمة ضمن القطاع البنكي.
- مراقبة عمليات المصارف والتحقيق فيها والتأكد من سلامة أوضاع كل بنك من ناحية الملاءة والسيولة.
- تأمين الشفافية في العمليات التمويلية وفي أداء القطاع البنكي.
- حث الجهاز البنكي على تطوير أنواع خدماته وعلى إنشاء شركات مالية متخصصة في أو إصدار القيم المنقولة والترويج لها.
- تقديم المشورة إلى الدولة في كل ما يتعلق بتقنيات وأساليب تحرير الاقتصاد حسب مقتضيات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية والشراكة الأورو متوسطة.

¹ Jean-jacques bernard, ¹ Jean-claud gauthier, **Introduction au marche bancaire** (PARIS: collection banque itb, 2002)p29.

² عبد القادر خليل، **مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي: الجزء الثاني**(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012) ص62.

³ تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، **تحديث القطاع المصرفي في الجزائر: الإستراتيجية والسياسة المصرفية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008) ص ص 16-17.

- تقديم المشورة إلى الدولة في تطوير قنوات مالية جديدة ووضعها في خدمة التنمية المحلية والقطاعات الإنتاجية (قنوات شركات الضمان ومؤسسات التقاعد وإنشاء سوق الأسهم والسندات).
- العمل من أجل تطوير السوق النقدية.
- تطوير وتقوية الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على المصارف من أجل أن يتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها المصارف في ظل إقبالها المتزايد على تقديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية التي صدرت عن لجنة بازل سنة 2001 وما طرأ عليها من تعديلات.
- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالمصارف.

2. تفعيل دور الرقابة البنكية:

- تشمل العمليات البنكية على وجه التحديد استقبال أموال الجمهور، وعمليات منح الائتمان فضلا عن توفير وسائل الدفع اللازمة وهكذا فإن عمل كافة البنوك لا يخلو من المخاطر المحتملة ولذلك فإن وجود قطاع بنكي فعال يخدم الاقتصاد الوطني في يتطلب تفعيل أسس ومعايير الرقابة والإشراف بما يواكب المعايير الدولية¹، ونظرا لتنوع هذه المخاطر وأهمية قياسها فإن البنوك الجزائرية ملزمة باتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك من خلال مايلي:²
- العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال.
 - العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة السياسات المتعلقة بالمخاطر، وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافقة عليها وتفعيل دورها بحيث يمكنها توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
 - تدريب الإطارات البنكية في هذا المجال.
 - وضع السياسات والقواعد والإجراءات الكفيلة بإبراز جميع نواحي المخاطر التي يواجهها المصرف في عملياته وكيفية حسابها وأساليب التعامل معها، والعمل على تحديثها بشكل مستمر لمواجهة التغيرات في الأسواق المحلية والعالمية أو التشكيلات الإدارية في البنك.
 - التأكد مدى صدقية الحسابات وتوافق القوائم المالية مع المركز المالي الحقيقي للبنك، وذلك من خلال الاعتماد على جودة التدقيق البنكي، خاصة التدقيق الخارجي.³

3. توفير حكم مؤسسي سليم في المؤسسات البنكية:

يجب أن يهتم المسؤولون عن رقابة عمل البنوك والمؤسسات المالية ما إذا كانت لديها حكم مؤسسي سليم، ويمكن اقتراح بعض الممارسات المطلوبة لأي عملية حكم سليم في البنوك الجزائرية من أهمها:⁴

¹ DANIEL SZPIRO, *Economie monétaire et financière* (BELGIQUE : bibliothèque royale de Belgique, 2009)P220.

² ربوح عبد الغني، نور الدين غردة، *تطبيق أنظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق*، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008) ص17.

³ RANJAN DAS, *Strategic management of services* (NEW YORK: oxford university press, 1997)P . 247

⁴ بسام حجازي، *إنعكاسات الأزمة المالية العالمية الراهنة على المؤسسات المصرفية في العالم*، المؤتمر الدولي: الأزمة المالية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي(لبنان: جامعة الجنان، 13-14 مارس 2009) بتصرف، ص09.

- وضع أهداف استراتيجية ومجموعة من القيم الخاصة بالبنك وتعميمها على كافة مستويات البنك.
- وضع وتعزيز خطوط المسؤولية والمحاسبة وضمان وضوح قواعدها.
- التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمناصبهم ولديهم فهم واضح لدورهم في الحكم المؤسسي ولا يخضعون لتأثيرات مصدرها الإدارة أو اهتمامات خارجية.
- التأكد من وجود رؤية بعيدة النظر من قبل الإدارة العليا.
- الاستغلال الفعال للعمل الذي يقوم به المدققين الداخليين والخارجيين للاستفادة من مزايا التدقيق.
- التأكد من أن أساليب عمل البنوك متناغمة مع القيم الأخلاقية للبنك وأهدافه واستراتيجياته وبيئته الرقابية.
- الاستفادة من تجارب البنوك العالمية الرائدة في هذا المجال.

4. التأكيد على السرية المصرفية

تعد السرية المصرفية من الناحية القانونية من أساسيات العمل البنكي في جميع أنحاء العالم، فالبنوك مثل معظم المهن يطلب منها المحافظة على السرية المهنية، وبموجب هذا المبدأ يلتزم البنك بحفظ سرية كل ما يتعلق بالعميل، ولا يمكن أن ترفع هذه السرية إلا في ظل ظروف محددة ووفقا لأطر قانونية واضحة ودقيقة¹. وفي هذا الصدد تعد سويسرا مثالا يحتذى به في السرية المصرفية، إذ يعاقب القانون السويسري ليس فقط من ينتهك السرية المصرفية، بل كذلك من يحرص على ذلك، بدءا من الغرامات المالية الباهظة وصولا للسجن². ولذلك على البنوك الجزائرية حتى ترتقي نحو الأفضل وتطور العمل البنكي، أن تكسب العملاء وتأخذ حقوقهم الشخصية والقانونية - بسرية كافة أعمالهم - بعين الحسبان من جهة، وفي الوقت ذاته لتشكّل حاجزا قويا يحول دون استفحال الجريمة وأصحاب الأموال غير المشروعة³.

5. تطوير البنية التحتية اللازمة

البنية التحتية للاتصالات في أي بلد هي العمود الفقري الذي يمكن من خلاله الاستفادة من التطبيقات المتعددة والواسعة لثورة الاتصالات، وخاصة الاستفادة من خدمات الوسائط المتعددة multimedia service فالخطوط الهاتفية والروابط الاتصالية التي تمكن من الاتصال بين حاسوب وآخر، في أي مؤسسة مالية هي مفتاح المشاركة في المجتمع المعلوماتي العالمي والأسواق العالمية ومهمة للغاية في أي تنمية مستقبلية في أي دولة⁴.

6. تطوير المهارات والمعارف المطلوبة في مجال تكنولوجيا المعلومات:

تعرف تكنولوجيا المعلومات حسب محمد الصيرفي أنها " كافة العناصر - من أجهزة وحاسبات وبرامج أساسية ونظم، وأفراد وتنظيم، بالإضافة للمناخ العام للمجتمع - التي تتفاعل معا للوصول إلى نتائج أفضل عن ذي قبل ،

¹ BERNET-ROLLANDE, *Principes de technique bancaire*(PARIS : dunod, 25edition, 2008) p491.

² SYLVAIN BESSON , *Le secret bancaire: Le place financière suisse sous pression*(SUISSE : collection le savoir suisse, 2edition, 2009) PP15-17 .

³ أديب ميالة، مي محرز، *السرية المصرفية في التشريع السوري*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية(دمشق: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011) ص ص 20-21.

⁴ أحمد محمد صالح، *الانترنت والمعلومات بين الأغنياء والفقراء*(مصر: مركز البحوث العربية والإفريقية 2000) ص ص 22-23.

تسمح برفع الكفاءة العامة للمجتمع، وتحسين مستوى معيشتة¹. وتمثل أهم الأسباب التي تؤدي للعزوف أو التباطؤ في استخدام التكنولوجيا الحديثة في عدم وجود المعرفة الكافية لدى العاملين بالمؤسسات المالية والبنكية²، ولذلك فالعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات بالبنوك الجزائرية يجب أن يتوافر لديهم المعرفة بأنشطة البنوك وأن يتمتعوا بالمهارات الإبداعية لحل المشكلات ومهارات الاتصالات والتعامل مع الأفراد والقدرة على العمل بروح الفريق³، ويعتبر الأخصائي "مايكل بوترتر" التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من بين أهم العناصر في تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية⁴. والشكل الموالي يبين المهارات والمعارف المطلوبة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

الشكل رقم (57) المهارات والمعارف المطلوب توافرها في مجال تكنولوجيا المعلومات.



المصدر: معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002) بتصرف، ص58.

7. تحقيق تغطية جغرافية واسعة

رغم أن التوسع الجغرافي ليس من الأمور السهلة فكل مكتب جديد يتطلب على الأقل إلى عدة موظفين، كما أنه كثيرا ما يصاحب فتح فرع جديد للبنك عدة مشاكل، منها صعوبة تحقيق عائد مقبول، لأن الفرع الجديد كما هو معروف، يحتاج في بادئ الأمر إلى ترسيخ مكانته، وتعزيز صورته، ، غير أنه من الطبيعي أن يتطلع عملاء البنوك الجزائرية نحو تلبية احتياجاتهم المتزايدة من الخدمات أينما كانوا موجودين في مختلف المناطق، وهذا ما يتطلب من البنوك فتح فروع جديدة لمقابلة احتياجات العملاء المختلفة⁵.

8. خلق بيئة اقتصادية مواتية:

ويتم ذلك من خلال تقليل درجات المخاطرة وخلق نوع من الاستقرار والتيقن، وبرامج ضمان القروض والودائع وبرامج التأمين المختلفة، بهدف زرع الطمأنينة والثقة في نفوس العملاء خاصة في ظل الأزمات المالية العالمية وبعض

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات (الاسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009) ص ص30-31.
² جاسم عبد العزيز عمار، نظم الانتاج والإنتاجية في الصناعة، سلسلة اجتماعات الخبراء "ب" (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 18، مارس 2006) بتصرف، ص16.
³ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002) ص58.
⁴ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 12.
⁵ ثامر البكري، أحمد الرحومي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص195.

الأزمات التي عرفتها بعض البنوك الجزائرية الخاصة، أشهرها أزمة بنك الخليفة والتي أثرت سلبا على ثقة عملاء البنوك الجزائرية،¹ ويتمحور الحفاظ على الاستقرار المالي حول مايلي:²

- ضمان أمان نظام المدفوعات.
- الحفاظ على سلامة القطاع المصرفي الذي يتأثر بتداعيات العدوى الاقتصادية أو إخفاق المؤسسات المالية الأخرى ذات العلاقة الوثيقة بالقطاع المصرفي.
- ضمان استقرار العلاقة بين القطاع المصرفي والقطاعات المالية الأخرى.
- الحفاظ على استقرار الأسعار.
- تحسين جودة إدارة الأزمات المالية التي قد تلحق بالقطاع المصرفي.

9. توفير مكاتب الاستعلام عن الائتمان البنكي:

يعتبر توفر معلومات هامة عن طالبي القروض البنكية من واجبات البنوك التي يجب تتحملها، فمن مسؤوليات البنوك الجزائرية توخي الحيطه والحذر في منحها للائتمان، خاصة في ظل ارتفاع نسبة القروض البنكية المتعثرة التي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاقتراض بالنسبة لهذه البنوك ومن ثم تشديد إجراءات منحها لجميع المقترضين المحتملين وذلك ما يجد من التوسع في منح الائتمان البنكي³. وتنقسم تقارير توفير المعلومات إلى قسمين رئيسيين هما سجلات الاقتراض ومكاتب الاستعلام الائتماني، حيث يدار سجل الاقتراض من قبل البنك المركزي بهدف الاشراف على المعلومات المتعلقة بالقروض والمقترضين، فيتوجب على البنوك تزويد البنك المركزي بكافة المعلومات المطلوبة، ولا يتم توفير هذه المعلومات لأية جهة إلا بأمر من البنك المركزي، والغرض الرئيسي من إنشاء سجل الاقتراض هو الرقابة والإشراف على مخاطر الانكشاف في بنك معين أو في النظام البنكي بشكل عام، أما فيما يخص مكاتب الاستعلام الائتماني فهي تملك وتدار عادة من قبل القطاع الخاص، حيث يقوم البنك المركزي بتحديد أسس وغايات ضمن تشريعات توضع لهذا الغرض، كما يمكن أن تقوم المؤسسات البنكية والمالية بإنشاء هذه المكاتب وإدارتها، وتمثل مهمة هذه المكاتب في توفير المعلومات الخاصة بالاقتراض والالتزام بسداد القروض وتقييم قدرات الأفراد والمؤسسات على السداد، مما يتيح للبنوك والمؤسسات المالية اتخاذ القرارات المناسبة بناء على معلومات دقيقة مقدمة من هذه المكاتب، وعلى صعيد كفاءة الاستعلام الائتماني في الجزائر فقد كان مؤشر الاستعلام الائتماني* في تقرير البنك الدولي لسنة 2009 مساويا لـ 2* وهو ما يبين ضعفها في هذا المجال مقارنة بالسعودية مثلا والتي كان مؤشرها 6

¹ أحمد أبو بكر علي بدوي، الحوافز المالية والنقدية في الدول العربية إبان الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على جهود الإصلاح المالي، سلسلة دراسات اقتصادية (أبو ضبي: صندوق النقد العربي، 2010) بتصرف، ص24.

² التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010 (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، 2010) ص141.

³ p61 بتصرف (BERNET-ROLLANDE, *Principes de technique bancaire*(PARIS: Dunod, 26edition, 2012).

* يقاس مؤشر الاستعلام الائتماني، الذي يعده البنك الدولي قدرة أنظمة استعلامات الائتمان القائمة على تسهيل الاقتراض اعتمادا على مدى تغطية المعلومات الائتمانية، ونوعية هذه المعلومات وسهولة الحصول عليها.

** يتراوح هذا المؤشر بين 6 كأفضل كفاءة للاستعلام الائتماني و0 كأدنى كفاءة.

حيث تجاوزت حتى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹. والجدول الموالي يبين مدى كفاءة الاستعلام الائتماني في بعض الدول العربية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وغيرها من المجموعات الدولية.

الجدول رقم (29) الاستعلام الائتماني في الجزائر وبعض الدول العربية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

الدولة	نسبة معلومات الائتمان المتوفرة إلى عدد السكان البالغين	
	سجل الاقتراض	مكاتب الاستعلام الائتماني
الأردن	0.1	2
الإمارات	6.5	5
البحرين	-	4
تونس	14.9	5
الجزائر	0.2	2
جيبوتي	0.2	1
السعودية	-	6
السودان	-	0
عمان	23.4	2
فلسطين	7.8	3
الكويت	-	4
لبنان	6.8	5
مصر	2.2	5
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	8.4	4.8

المصدر جمال الدين زروق وآخرون، أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، سبتمبر 2009) ص 29.

10. الالتزام بشروط منح القروض البنك تختلف شروط المنح بين قرض وآخر وبما أن البنك يتحمل مسؤولية منحه للقروض، فإنه ملازم بإجراء دراسة تحليلية لكل حالة طلب قرض على حدى، وبناء على المعلومات المتوفرة لديه من خلال مكاتب الاستعلام الائتماني وغيرها يتخذ قرار المنح من عدمه بعد أن يأخذ بعين الاعتبار مايلي:²

- الوضع القانوني للمؤسسة أو الفرد.
- مدى القدرة على السداد.
- نوعية النشاط التجاري.
- المشاريع التي تقوم بها المؤسسة، سواءا حاليا أو مستقبلا،
- مدى الربحية المحققة من مزاوله النشاط.
- الوضع الائتماني للمؤسسة، سواءا مع البنك المانح أو البنوك الأخرى أو أية جهات دائنة خارجية، ويتم تقييمه من خلال القوائم المالية المحاسبية المعتمدة، مثل قائمة الميزانية السنوية التدفقات النقدية، مع مقارنة البيانات المالية لسنوات مختلفة.

¹ جمال الدين زروق وآخرون، أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، سبتمبر 2009) ص 27-28.

² علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك (حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2007) ص 296-298.

11. مراعاة البساطة في تصميم المواقع الالكترونية

يشتكى الكثير من زبائن البنوك الجزائرية من تعقيد تصميم المواقع الالكترونية، حيث يمثل الإبحار في الانترنت صعوبة كبيرة لبعض الناس، وحتى لبعض المتعلمين منهم، خصوصا الكبار منهم حيث تتوقف لديهم المقدرة على إكتساب علوم ومهارات جديدة، وهو ما يعرف بمأزق التعلم فحتى لو اقتنع هؤلاء بأهمية وفائدة استخدام الانترنت لإنجاز العمليات المالية، فإنهم قد يقفون عاجزين عن تعلم التنقل بثقة بين صفحات الانترنت¹، ولذلك يجب أن يكون تصميم الموقع الالكتروني الخاص بالبنك مريحا للعين جاذبا للانتباه، يتصف بالبساطة والسهولة مع مراعاة استعمال اللغة التي يفهمها العملاء².

12. تكيف نظام التعليم مع احتياجات سوق العمل في القطاع البنكي

من الواضح أن العنصر البشري يلعب دورا بارزا في تفوق أي مؤسسة من خلال خبرتهم، مهاراتهم، وحسن تعاملهم مع العملاء³، كلنا يعرف أن هناك العديد من الجامعات الجزائرية التي يتخرج منها طلبة في جميع المجالات منها الاقتصادية والمالية والمصرفية، غير أنه لا توجد فرص عمل كافية لهذه المجموعة الكبيرة من المتعلمين والمتخصصين في مجالات معينة، كما أن تأهيلهم قد لا يتوافق مع طبيعة العمل في البنوك والمؤسسات المالية، ولذلك يتعين فتح تخصصات أو معاهد للعلوم المصرفية، يتناسب عدد الدارسين فيها مع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل، مع تأهيلهم وفق آخر التطورات في المجالات البنكية والمالية⁴.

13. إعادة تنظيم الوكالات والفروع التنظيمية

إن تطوير البنوك الجزائرية مرهون بإعادة تنظيم مختلف وكالاتها وفروعها وفق رؤية عصرية مناسبة لتحقيق رغبات عملائها، حيث يجب إعادة النظر في الهياكل الوظيفية والأنظمة واللوائح وأوضاع الفروع للوصول إلى التشغيل الأمثل لكافة عناصر تقديم الخدمات البنكية، دون إغفال أهمية إيجاد نظام مناسب للحوافز، مع ضرورة شرح أهداف التنظيم الجديد للموظفين والعملاء، فضلا عن استحداث بعض الوظائف الضرورية للسير الحسن للبنك والتكفل الأمثل بحاجات وانشغالات عملائه⁵، والشكل الموالي يبين بعض الوظائف التي يفكر البنك الوطني الجزائري في استحداثها والتي يجب على كل البنوك الأخرى استحداث هذه الوظائف إن لم تكن موجودة، بل واستحداث كل ما هو ضروري للتعامل الفعال مع العملاء بما يحقق رضاهم وولائهم.

¹ نفس المرجع السابق، ص337.

² ل.و. ماكمنان، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، تقنيات وأساليب خدمة العملاء(القاهرة: دار الفاروق، 2004) ص83.

³ Alison Williams, Roddy Mullin, **The handbook : Field Marketing: A Complete guide to understanding and outsourcing face- toi- face direct marketing** (Philadelphia: Kogan page,2008)P123.

⁴ كمال حمدان، القدرة التنافسية على مستوى المشروع، مجلة المستقبل العربي(الكويت: مركز دراسات الوحدة العربية، السنة 22، العدد254، 2000)ص90.

⁵ ابراهيم مختار ابراهيم، التركيز والتخصص في القطاع المصرفي: أضواء على التجربة المصرية في تنظيم البنوك، مجلة الإدارة(القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، جويلية 1976) بتصرف، ص99.

الشكل رقم (58) الوظائف البنكية المطلوب استحداثها بالبنوك الجزائرية

الوصيف	الوظائف البنكية الجديدة	المكاتب الأمامية	المكاتب الخلفية
الاستقبال : (الفيز يائي، الهاتفني، البريد...) ثم تحديد الطلب وتوجيهه.	الاستقبال	المكاتب الأمامية	المكاتب الخلفية
عمليات التسويق المباشرة، تحديد المواعيد، التحضير للمقابلات.	ما قبل البيع		
مقابلات مع الزبائن، تقديم الاستشارات المالية والمصرفية.	الاستشارة و البيع		
إنهاء تكوين الملفات.	إدارة المبيعات		
معالجة المشاكل التي تقع بالبنك مثل المشاكل التقنية والقانونية.	تسيير الحوادث		
إنهاء تقديم الخدمات ومتابعة سير استعمال الخدمات من قبل الزبائن.	دعم توجيه المؤسسات		

المصدر: بنو سمية، محمد زرقون، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 11

14. مواصلة الإصلاحات البنكية:

يتم الإصلاح البنكي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية أو المالية أو الإدارية بغرض تحسين كفاءة البنوك، وتمكنها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل، وسعيا من السلطات الجزائرية لتفعيل دور البنوك العمومية التي شهدت الفترة الأخيرة إصلاحات بنكية واسعة كان الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية.¹

15. تطوير تنافسية مديري البنوك الجزائرية

- في ظل الظروف الراهنة يمكن تحديد المتطلبات الرئيسية للمدير أو المسؤول المصرفي فيما يلي:²
- الرؤية المستقبلية الاستشرافية التي لا تهمل تجارب الماضي ووقائع الحاضر وتساعد على امتلاك مهارات الإدارة الاستراتيجية.
 - الإدارة الاستباقية بدلا من الإدارة برد الفعل.
 - الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ونقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، لتصميم وتطوير أطر استراتيجية تنافسية.
 - القدرة على التغيير كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
 - تفهم وتبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية البنوك وعلى الخصوص إدارة الجودة الشاملة.

¹ زيدان محمد، دريس رشيد، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية - واقع وتحديات (الشلف: مجمع النصوص العلمية : 15/14 ديسمبر 2004) ص 417.

² أحمد سيد مصطفى، قدرات الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية..كيف؟، مجلة أفق اقتصادية(دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 22، العدد85، 2001) ص ص 144-145.

- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من إيثار السلامة.
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل مع إشراكهم في الإدارة وتبني مبدأ التحسين المستمر بدلا من القول بأنه: ليس بالإمكان الابداع أفضل مما نبدع الآن.
- التوجه الى السوق العالمي بدلا من التوقع في السوق المحلي.
- ولتحقيق متطلبات تنافسية مديري ومسؤولي البنوك الجزائرية لابد من :¹
- ترجمة التحديات التنافسية التي تواجهها البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية إلى أهداف تدريبية طموحة تتناسب مع التحديات القائمة.
- الاستعانة بمديرين أكفاء محليين و أجانب بحيث يمكن لمديرينا أن يتعلموا بالممارسة جنبا إلى جنب من هؤلاء المديرين.
- الأخذ بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتي لا تقتصر على جودة الخدمات البنكية، بل تهيئة نظام شامل للجودة يفرز خدمات جيدة.

16. الرفع من مستوى الوعي المصرفي

يعرف الوعي المصرفي بأنه اعتياد الأفراد والقطاعات على إيداع أرصدهم النقدية من البنوك واعتمادهم على الشيكات البنكية في معاملاتهم الاقتصادية، ويرتبط الطلب على الودائع البنكية بصورة إيجابية مع انتشار الوعي المصرفي بين أفراد المجتمع، وفي هذا الصدد تسبب ضعف الوعي المصرفي في الجزائر بتحول جزء من الأموال الفائضة إلى أشكال أخرى من الموجودات أو الاكتناز وتقتضي الإشارة إلى أن البنوك الجزائرية مسؤولة بشكل مباشر في تعميق الوعي المصرفي من خلال العمل الجاد بالاتصال الواسع مع عموم الأفراد والمؤسسات الاقتصادية وإطلاعهم على المزيد من الخدمات التي تقدمها هذه البنوك.²

17. الحرص على استمرار التطوير والتمتع بقيمة وقمة التفوق

لا يستطيع أي بنك من البنوك في عصر العولمة الاحتياحية أن يتفوق دون أن تكون لديه الرغبة وإرادة الاستمرار في التفوق، ومن ثم يكون على مسؤولي البنوك الجزائرية أن يبذلوا قصارى جهودهم من أجل الارتقاء بما لديهم من قدرات تنافسية، ومن ثم تطوير مراكزهم ، بمعنى صنع قمة أعلى واحتلال هذه القمة باستمرار.³

18. تطبيق المفهوم الحديث للتسويق

يعد تبني مفهوم التسويق الحديث من أهم الضرورات في ظل التطورات المتلاحقة التي يشهدها القطاع البنكي وحدة المنافسة به، فتطبيق هذا المفهوم يسهم في زيادة موارد البنك، ويحقق التوازن في هيكل موارده واستخداماته. وإجمالا يمكن القول أن أهم الفوائد التي يحققها تطبيق التسويق المصرفي الحديث في البنوك الجزائرية تتمثل في:⁴

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص162.
² حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف: استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004) ص166.
³ محسن أحمد الخضيري، اقتصاد ما بعد الحداثة.. وحداثة الاقتصاد (القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2006) ص129.
⁴ ابراهيم مختار ابراهيم، فؤاد محمد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية، الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف(بيروت: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الجزء الثاني، 13-22 نوفمبر 1976) ص293.

- تنمية سوق الخدمة البنكية وتعزيز الوعي المصرفي.
- استكشاف مجالات الاستثمار المناسبة في الجزائر بدلا من استثمار ودائع البنوك في الأسواق الخارجية.
- رفع مستوى أداء الخدمة البنكية، وربط العمل البنكي باحتياجات العملاء، واعداد الخطط التسويقية في إطار السياسات المالية والنقدية بما يؤدي للوصول إلى النتائج المستهدفة.
- مقابلة المنافسة التي تلاقيها البنوك في أسواق الخدمة البنكية في بعض النظم.

19. تعزيز نزاهة موظفي البنوك الجزائرية

- تعتبر النزاهة من أحد العوامل الأساسية التي يجب توفرها في الموظف، والتي من شأنها أن تخلق جوا من الثقة والتفاهم بين الموظف والزبون. وذلك من خلال:¹
- تقديم تقديرات واقعية للتكلفة التي يجب على الزبون دفعها للحصول على قرض.
 - تخصيص الوقت اللازم لاستكمال الإجراءات الإدارية.
 - احترام القوانين والإجراءات المتعلقة بدراسة الطلب.

20. حسن التعامل مع العملاء وتفهم شكاويهم

- من أهم مهام ومسؤوليات وواجبات كافة العاملين في البنوك وكذلك المسؤولين حسن التعامل مع العملاء، سرعة الاستجابة لشكاويهم وتحقيق رضاهم وولائهم²، وذلك من خلال:³
- استقبال عملاء البنك والرد على استفساراتهم المتعلقة بحساباتهم.
 - بحاملة العملاء وتدريبهم وارشادهم على تعبئة النماذج والاستماع الجيد لهم وإقامة علاقات طيبة معهم.
 - الاهتمام بالمظهر العام وعدم المزاح مع الزملاء أثناء العمل.
 - ابلاغ المسؤولين عن أي نقص أو أي مشكل يطرحه العملاء.
 - توفير أماكن مريحة للعملاء، وكذلك توفير أماكن خارج البنك لتوقيف سياراتهم.

21. الاستفادة من مزايا العمل البنكي الاسلامي

- يرفض الكثير من عملاء البنوك الجزائرية التعامل بالقروض التي تعتمد على معدلات الفائدة، كما أن البنوك الاسلامية أثبتت جدارتها في الصمود أمام الأزمات المالية المختلفة، حيث تتميز نشاطاتها بالتنوع والتعدد وتحظى بقبول العملاء، ولذلك يستحسن الاستفادة من العمل البنكي الإسلامي من خلال إنشاء بنوك إسلامية جديدة أو فتح فروع للبنوك الموجودة تتعامل فقط وفق الشريعة الإسلامية.⁴

¹ عبد القادر بلطاس، الاقتصاد المالي والمصرفي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001) ص03.

² Christian Doucet, Ré humaniser l'entreprise: Améliorer a la fois la compétitivité de l'entreprise et de bien-être du personnel (PARIS : lexisit édition, 2012) p51.

³ سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسن زويلف، إدارة البنوك (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997) يتصرف، ص142.

⁴ Angelo M Venardos, Current Issues in Islamic banking and finance (Singapore: World Scientific, 2010) P21.

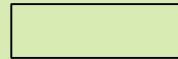
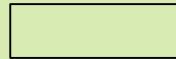
خلاصة الفصل الخامس

شهدت البيئة العالمية في العقدين الأخيرين العديد من التورات والتغيرات أهمها التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية، وقيام التكتلات الاقتصادية، العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة، وهو ما فرض على الحكومة الجزائرية القيام بالعديد من الإصلاحات التي مست النظام البنكي الجزائري كان أهمها قانون النقد والقرض سنة 1990، وما تلاه من إصلاحات خاصة تعديلي 2003 و 2010، غير أن هذه الإصلاحات قد تكون غير كافية في ظل احتلال الجزائر للمراتب الأخيرة فيما يخص التنافسية، حيث احتلت خلال 2011-2012 المرتبة 87 من بين 142 دولة وهو ما يبين ضعف تنافسيته بصفة عامة، كما تواجه العديد من عقبات تطوير تنافسية النظام البنكي، فضلا عن الضعف في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يحتم القيام بالعديد من الإجراءات والتدابير العاجلة التي تسمح بتطوير قدراته التنافسية وفي مقدمتها الاستفادة من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالبنوك الجزائرية وحسن الاهتمام بعملائه وتحقيق رضاهم وولائهم، ولا شك أن النظام البنكي الجزائري يمتلك العديد من المؤهلات والقدرات التي تمكنه من الارتقاء بمستواه ليصل إلى مستوى الدول المتقدمة على أن يحسن الاستخدام والاستفادة من هذه القدرات والمؤهلات في التغلب على مختلف العقبات والمشاكل التي تقف حجرة عثرة في طريق نجاحه وتطوره.



الخاتمة

العامّة



الخاتمة العامة

تعتبر الجودة من المواضيع التي استأثرت باهتمام واسع من قبل العديد من الباحثين والمفكرين والمتطلعين عمليا لترصين آفاق التطورات الفكرية في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، لاسيما في ظل التطورات التي يشهدها العالم وبروز ظاهرة العولمة والتجارة الحرة وتكنولوجيا المعلومات، ورغم أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية بدأ منذ أكثر من عقدين من الزمن إلا أنها لم تعرف طريقها إلى التطبيق في المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة إلا في العقد الأخير من القرن الماضي، لكن و طأة الضغط الذي سببته العولمة واقتصاد السوق، حيث تم إزالة الكثير من القيود والعراقيل الجمركية والتشريعات التي كانت تعيق حرية حركة البنوك الخاصة والأجنبية، كما بدأ الدعم الحكومي للمؤسسات والبنوك يتلاشى، زاد الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوسع ليشمل كافة المؤسسات بما فيها المؤسسات الخدمية ومن ضمنها المؤسسات المالية والبنكية، حتى أطلق البعض على القرن العشرين بأنه قرن الجودة، فأصبحت الجودة تمثل الميدان الأكثر حسما في تحقيق أهداف البنوك والمؤسسات المالية.

إن نجاح البنوك في الدول المختلفة في غزو الأسواق المالية والبنكية بمنتجاتها، لا يرجع إلى مواردها وإمكانياتها، وثقافة وتقاليد شعوبها فحسب، بل يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني تلك البنوك لاستراتيجيات قائمة على مجموعة من الأنشطة الهادفة و المتكاملة والتي تمكن البنك من التعرف على العملاء بمختلف أصنافهم واحتياجاتهم وتوصيل ما ينتجه من خدمات بنكية إلى هؤلاء العملاء بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم المالية والائتمانية بأحسن الأساليب وأقل التكاليف والمخاطر وأعلى الأرباح.

ونظرا لما تتميز به الخدمات البنكية من خصائص تكاد تنفرد بها دون سواها من الخدمات الأخرى، وما تتميز به من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد برزت نتيجة لذلك معطيات واعتبارات عديدة تتحكم في اختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه، والتي من خلالها يستطيع البنك تحقيق رضا وولاء عملائه، وزيادة قدرته التنافسية، ورغم تعدد العوامل التي يمكن للبنوك أن تعتمد عليها من أجل تحقيق رضا العملاء وولائهم بدءا بمدخل التكلفة مروراً بمدخل الراحة والوقت، لكن في ظل المتغيرات والتحولات العالمية الراهنة أصبح لزاما على البنوك تبني خيار فلسفة الجودة الشاملة الذي يعتمد على القيام بإجراءات متكاملة تهدف لتقديم خدمات مناسبة في الوقت المناسب والمكان المناسب وبالسعر المناسب للعميل وفق معايير محددة تؤدي إلى ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا على الثقة.

أما بالنسبة للبنوك الجزائرية، فرغم أنها تقدم معظم الخدمات المعروفة على مستوى البنوك المختلفة كما أنها تولي أهمية خاصة لبعض الخدمات الحديثة أو تلك التي يطلبها العملاء بقوة مثل القروض العقارية، وقروض الاستهلاك، ورغم الإصلاحات التي عرفها النظام البنكي الجزائري والتي من أهمها قانون النقد

والقرض، فقد عرفت تأخرا كبيرا في تطبيق المفاهيم التسويقية، حيث بدأت مؤخرا فقط، في الاهتمام بهذا الجانب من خلال تحسين وتنويع الخدمات التي تقدمها بالإضافة إلى الاهتمام بتكوين كوادرها وموظفيها ومواردها البشرية، كما بدأت في الاهتمام بالترويج لنشاطاتها ومنتجاتها البنكية من خلال وسائل الإعلام (المرئية والمكتوبة)، وكذا المشاركة في الملتقيات والفعاليات العلمية و الثقافية والرياضية وتمويل الجمعيات الخيرية و الفرق الرياضية، إلا أنها تبقى بعيدة عن التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة، إذُ عد الاهتمام بالعمل ورضاه من آخر الأمور التي تفكر فيها بحيث تمنح القروض في غالب الأحيان على أسس سياسية وغير مهنية، بالإضافة إلى انعكاس الممارسات السابقة التي عرفتها البنوك الجزائرية من محسوبية و فضائح مالية كان من أهمها فضيحة بنك الخليفة على نظرة العملاء وثقتهم في هذه البنوك.

و بناء على هذه الدراسة يمكننا تلخيص أهم النتائج فيما يلي:

■ تمثل إدارة الجودة الشاملة منهج إداري متكامل يعتمد على التحسين المستمر في جميع نشاطات المؤسسة، ولم تعد إدارة الجودة الشاملة تقتصر على المؤسسات الصناعية الراغبة في التميز، بل أصبحت شرطا أساسيا لبقاء المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الأولى.

■ لم تعد الجودة تمثل - ببساطة - في اقتصادنا المعاصر قدرة البنك على إنتاج خدمات أفضل من مثيلاتها المقدمة في السوق المالي، بل تتعدى ذلك لتعني قدرة البنك على إنتاج المنتجات البنكية وتقديمها وفق معايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا وولاء العملاء.

■ توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك، لكن أهمها إدارة الجودة الشاملة التي تمثل سلاحا تنافسيا فعالا، إذ ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابتكار، إضافة إلى القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الإنتاجية، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء وتحقيق غاياتهم، مما يسمح بتطوير القدرات التنافسية للبنك ومن ثم بقاءه ونموه وازدهاره، وهذا ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

■ إن تحرير القطاع البنكي الجزائري والسماح بدخول البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية للسوق البنكية الجزائرية وتشجيع المنافسة، لم يؤدي في الواقع إلى تنشيط السوق البنكية ولا إلى تحسين مستوى الخدمات البنكية المقدمة وغيرها من الإيجابيات المنتظرة، ولا يعدو أن يكون أداء هذه البنوك أقل بكثير من البنوك العمومية.

■ رغم العديد من الإصلاحات والتعديلات التي عرفها النظام البنكي الجزائري، ورغم تخصيص أموال معتبرة للنهوض بمستوى البنوك والرفع من قدراتها التنافسية مما ساهم في حل بعض المشكلات التي كانت تواجهه، إلا إن مسار الإصلاحات في الجزائر كان في غالب الأحيان تحت ضغط الأزمة

الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، وضغوط صندوق النقد الدولي وليس لتحسين أداء البنوك وفق منهج مدرّوس دقيق ومتكامل. ولذلك لا تزال البنوك الجزائرية دون مستوى إمكانيات وقدرات البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الرابعة.

توجد بعض الملامح لاهتمام مستوي البنوك الجزائرية بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة والاستفادة منها في تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، غير أنه في الواقع فإن ذلك مجرد ترويج إعلامي لا وجود له على أرض الواقع وهذا ما يبين عدم دقة الفرضية الثالثة.

يعد تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدمية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية.

يساهم تحليل سلوك العملاء وتصنيفهم مساهمة فعالة في إعداد المزيج التسويقي المناسب لملاقاة احتياجات العملاء.

من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة في هياكلها من أبسط موظف صعودا إلى مسؤولي الإدارة العامة وليس مجرد تكوينهم حول مختلف المسائل المالية والتقنية.

يوجد العديد من الزبائن المتعطشين للحصول على مختلف الخدمات البنكية ما يمنح البنوك الجزائرية فرصة كبيرة لخدمتهم وتحقيق رغباتهم.

تأثر زبائن البنوك الجزائرية بالفضائح المالية التي شهدتها البنوك الجزائرية العامة والخاصة وعلى رأسها بنك الخليفة.

تقدم البنوك الجزائرية معظم الخدمات الرئيسية التي تقدمها البنوك في مختلف لدول من حيث نوعها لكنها تبقى بعيدا عن تقديمها وفق المعايير المستخدمة لدى البنوك المتطورة.

وفي ضوء هذه النتائج نقول أن الحاجة ملحة لقيام المسؤولين على النظام البنكي الجزائري باتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداء البنوك، وزيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة الحاصلة في جميع الميادين:

على إدارة البنوك أن تجعل الموظفين شركاء في التسويق الجيد لمنتجاتها وتقدم لهم التحفيزات اللازمة لذلك، وتعزيز درجة الثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من جهة وبينهم وبين مسؤوليهم من جهة أخرى، فالموظف الساخط يمثل بالنسبة للعملاء نذير شؤم على هذا البنك، في حين يمثل الموظف الراضي سفيراً جيداً للبنك أمام عملائه.

على إدارة البنك أن تنمي ثقافة الجودة الشاملة لدى كافة موظفي البنوك الجزائرية وخاصة موظفي الوكالات، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتدريب الموظفين في المجال البنكي بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة بشكل خاص.

الاختيار الجيد لمقدمي الخدمة البنكية خاصة الذين يتعاملون مع العملاء مباشرة، والتركيز على الجانب الأخلاقي والسلوكي في التعامل مع العملاء.

توسيع البنك ليشمل كل ما هو حديث في الخدمات البنكية ووضع حد للإجراءات المعقدة والبيروقراطية وتسهيل حصول عملاء البنك على الخدمات البنكية، مع مراعاة المخاطر والضمانات البنكية.

زيادة الاهتمام بالوظيفة التسويقية في البنوك الجزائرية وممارستها بشكل متخصص من خلال إدارة التسويق، وبشكل عام من قبل كافة العاملين بالبنك.

إنشاء جهاز للعلاقات العامة في كل بنك تكون مهمته الأساسية تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء ووضع حد للعلاقات الجافة معهم.

الاهتمام ببناء بنك للمعلومات خاص بالبنك تجمع فيه المعلومات بكفاءة عالية وبدقة كبيرة وفي الوقت المناسب حول بيئتها ومحيطها الداخلي والخارجي، بما يساعد البنك على التعرف على طبيعة السوق البنكية وخاصة فيما يتعلق بالمستهلك وما يرغب فيه وبالمنافسة وما تحضر له، ما يمكن البنك من تحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها وفق رغبة عملائه.

تنمية وتطوير الوعي المصرفي لدى كافة موظفي البنوك الجزائرية بأهمية وحتمية الاستفادة من مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الاهتمام بتوعية موظفي ومسؤولي البنوك الجزائرية بأهمية العميل وإعطائه حقه من الرعاية والمعاملة الطيبة، فرضا العميل هو مفتاح نجاح البنوك وولائه يمثل سلاحا تنافسيا هاما، تستطيع من خلاله الصمود في وجه أقوى البنوك وأكثرها قدرة على المنافسة.

تنمية الرقابة الذاتية التي تتبع من الذات أي من عمق النفس البشرية وهي رقابة الضمير وتمثل رقابة وقائية عالية الفعالية.

بذل الوقت والمال للوصول إلى ابتكار منتجات، خدمات، أفكار مصرفية جديدة ومبتكرة وهذا من خلال تمويل مراكز الدراسات والبحوث.

تحسين الهياكل وطرق الاستقبال وتشكيل شبكة فروع واسعة في مختلف أنحاء الوطن للتقرب أكثر من الأعوان الاقتصاديين.

التفتح على الشراكة بمختلف أساليبها وتحسين وتنويع الخدمات المقدمة للمدخرين وإتباع سياسة أكثر ديناميكية فيما يتعلق بجمع الموارد مع تطوير وسائل الدفع وتعميم استعمالها.

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وإدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل البنكي، فضلا عن الاهتمام بالتسويق الالكتروني والاستفادة من المزايا الناتجة عن ذلك.

أما فيما يتعلق بتوزيع القروض، فعلى البنوك تنويع القروض الممنوحة حسب احتياجات العملاء بهدف توزيع المخاطر، وأخذ الضمانات اللازمة، وتحديد إجراءات منح القروض البنكية بدقة والشفافية في منحها وتقديم التبرير اللازم للعملاء في حالة رفض طلبات القروض.

التطبيق الفعلي للإصلاحات والاستفادة من تجارب الدول الأخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة والقدرات والثقافة التي تميز المجتمع الجزائري، وكذلك إمكانات البنوك الجزائرية وقدراتها.

توفير كل متطلبات تطوير تنافسية البنوك الجزائرية والتي تطرقت إليها في المبحث الأخير من الفصل الخامس لهذه الدراسة.

وأخيرا نقول إن الموارد البشرية تمثل سر الارتقاء بالبنوك وتفوقها في جميع المجالات فالإنسان هو الذي يرتقي بأي مؤسسة إلى التميز والنجاح والتطور بل هناك من يقول أن كسب موارد بشرية مؤهلة ولها القدرة والإرادة على العمل يعد كافيا لتميز أي مؤسسة تمتلك هذه الميزة.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً - باللغة العربية

📖 الكتب:

2. إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية، مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2008).
3. أبو صهيب محمد بن سامح ، تفسير القرآن الكريم، العظيم للامام الحافظ عماد الدين ابي الفداء اسماعيل ابن كثير الدمشقي ، الجزء 8 (القاهرة: دار ابن الجوزي ، 2009) .
4. أحمد أبو بكر علي بدوي، الحوافز المالية والنقدية في الدول العربية إبان الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها على جهود الاصلاح المالي ، سلسلة دراسات اقتصادية(أبو ظبي: صندوق النقد العربي،2010) .
5. احمد ابو بكر علي بدوي، مسارات التنمية الاقتصادية في الدول العربية ودور التعاون العربي-الياباني في تعزيزها(ابوظبي: صندوق النقد العربي،2011).
6. أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2012) .
7. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية(عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2009).
8. أحمد حسين الرفاعي ، الصناعة المصرفية والمالية(عمان: منشورات جامعة آل البيت، 1997).
9. احمد رشاد موسى، دراسة في نظرية الاسواق، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، 1971).
10. أحمد سلامة أحمد، إدارة المبيعات في البنوك (القاهرة: الدار العربية للعلوم، 2000) .
11. أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
12. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000: دليل عصري للجودة والتنافسية(القاهرة: مكتبة الانجلو مصرية، 2005).
13. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين"مدخل إنتاجي"(مصر: دار الكتب، 2003).
14. احمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الأنصاري،برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي(الدوحة: المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج،23-26/06/2002).
15. أحمد شاکر العسكري ، التسويق الصناعي (عمان : دار وائل للنشر 2005).
16. أحمد شاکر العسكري ، د . إبراهيم الكنعاني ،التوزيع : مدخل لوجستي (عمان : دار وائل للنشر 2004).
17. احمد عبد السلام سليم ،الادارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة (الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ،2010).

18. أحمد غنيم وآخرون، تقرير التنافسية المصرية 2003-2004 (مصر: المجلس الوطني المصري للتنافسية، 2004).
19. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
20. أحمد محمد صالح، الانترنت والمعلومات بين الأغنياء والفقراء (مصر: مركز البحوث العربية والإفريقية 2000).
21. احمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة (مصر: المكتبة العصرية للنشر ، بدون طبعة ، 2009).
22. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري - تطبيقي (عمان: دار البركة للنشر والتوزيع، 2001).
23. أحمد هني، العملة والنقود (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2006).
24. الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، دراسة السوق (الرياض: المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ، غير مبين سنة النشر)
25. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، أساسيات التسويق (السعودية: المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، غ م سنة النشر)
26. أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مبادئ تسويق الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009)
27. إرمان داين ، ترجمة علي مقلد، التسويق (بيروت: منشورات عويدات، 1988).
28. أسعد حماد أبو رمان، إدارة الضيافة (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2001).
29. باتريشيا هـ. كروسون، الخدمة العامة في التعليم العالي: الممارسات والأولويات (الرياض: مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج، 1986).
30. برايان كويل، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق ، تحديد مخاطر الائتمان (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006).
31. بشير العلاق ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (بيروت : الدار العربية للموسوعات ، 1983).
32. بشير العلاق، استراتيجيات التسويق عبر الانترنت (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
33. بشير العلاق، ثقافة الخدمة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
34. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007)
35. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008).
36. بلحيمر أبراهيم، أسس التسويق (الجزائر: دار الخلدونية ،).
37. بلعوز بن علي، فلاق صليحة، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر،

38. البنك الأردني الكويتي، التسويق المصرفي (عمان: شركة المدينة لأعمال المطابع، غ.م سنة النشر).
39. بنى عبد اللطيف، مفهوم التنافسية الاقتصادية، مشروع بحثي بعنوان القدرات التنافسية للاقتصاد المصري "الواقع وسبل تحقيق الطموحات" (القاهرة: جامعة القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2004).
40. توفيق عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات (القاهرة: دار النهضة، 1996).
41. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن: اساليب حديثة في المعايرة والقياس (مصر: دار الفكر العربي، 2004).
42. توني نيو باي، ترجمة شويكار زكي، التدريب على جودة الخدمة (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2003).
43. تيسير العجاردة، التسويق المصرفي (عمان: دار الحامد، 2005).
44. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية ونماذج تطبيقية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
45. ثامر البكري، إدارة التسويق (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، ط4، 2011).
46. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005).
47. جابلونسكي جوزيف، ترجمة النعماني عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1996).
48. جمال الدين زروق وآخرون، أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، سبتمبر 2009).
49. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري (الجزائر: دار هومة، 2002).
50. جون والمين، ترجمة مركز التعريب والترجمة، أصول خدمة الزبائن (بيروت: الدار العربية للعلوم، 1998).
51. جيمس سي كراج، روبرت إم جرائي، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإستراتيجية (القاهرة: دار الفاروق، 2003).
52. حازم البلاوي، التغيير من أجل الاستقرار، (بيروت: دار الشروق، 1992).
53. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005).
54. حسين الماحي، حماية المنافسة: دراسة مقارنة في ضوء احكام القانون المصري رقم 3 سنة 2005 ولائحته التنفيذية (مصر: المكتبة العصرية، 2007).
55. حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك (عمان: دار زهران للنشر، 1997).
56. حمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم: نموذج مفاهيمي مقارن (الإسكندرية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
57. حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).

58. حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف: استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004)
59. حمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم نزال، تسويق الخدمات المصرفية الاسلامية (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012).
60. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
61. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
62. حميد عبد النبي الطائي واخرون، ادارة الجودة الشاملة والايزو (الاردن: الوراق، 2003).
63. حيدر علي المسعودي، ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا (عمان : داراليازوري للنشر، 2010)
64. حيدر محمد امين طرايشي، المرشد الى طريق ISO9000 وتطبيقاته (القاهرة : دار السلام للنشر والتوزيع :1999).
65. خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد ، ادارة الجودة الشاملة:تطبيقات على القطاع الصحي (الرياض: ردمك للنش، 1997)
66. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي :منهج معاصر (عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
67. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان : دار المسيرة للنشر ، ط2، 2005).
68. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة ، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2007).
69. خضير كاظم حمود، سلطان نايف أبو تايه، متطلبات التأهيل لشهادة الإيزو ISO 9000 : المنظمة الدولية للمواصفات، (عمان: اليقظة للنشر والتوزيع، 2001).
70. دافيد مرمان، ترجمة محمد كردي، الاساليب الحديثة في التسويق والعلاقات العامة (حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2010).
71. دافيد ويلسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ط2، 1999).
72. دوينز لويد، ترجمة حسين عبد الواحد، الجودة الشاملة: التطور الاقتصادي و ادارة الجودة الشاملة (القاهرة : دار الكتاب الحديث، 2008).
73. دور إسكوت، ترجمة خالد زروق، ناصر العديلي، إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك (الرياض: دار آفاق للإبداع العالمية، 1996).
74. دون اياكوبوتشي، ترجمة ابراهيم يحي مشهبي ، كلية كبلوغ تبحث في التسويق (الرياض: مكتبة العبيكان، 2002).

75. ديل بستر فيلد وآخرون، ترجمة راشد بن محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة(الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، النشر العلمي والمطابع، 2004).
76. رشيد بن الذيب، نادية خطاب، اقتصاد جزئي: نظرية وتمارين (الجزائر: ديوان المطبعة الجامعية، ط 2، 2003).
77. رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق (عمان : دار وائل للنشر ، 2005).
78. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية(دمشق: دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
79. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، إدارة الجودة الشاملة عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008).
80. رمزي زكي، العولمة المالية (القاهرة: دار المستقبل العربي، 1999).
81. روبرت كريتندون، عدة المدير الجديد(الرياض: مكتبة جرير، 2004).
82. رياض بن جليلي، سياسات تطوير القدرة التنافسية، سلسلة جسور التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 83، ماي 2009).
83. ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات: الإستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات (الرياض: مكتبة العبيكان، 2005).
84. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006).
85. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2011).
86. سعيد عامر ، البعد الثالث(القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري ، 2000).
87. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
88. سعيد يس عامر ، استراتيجيات التغيير (القاهرة : مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري ، 1994).
89. سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (الجزائر: دار الحديث للكتاب، 2008).
90. سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسن زويلف، إدارة البنوك (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1997).
91. سليمان شكيب الجيوسي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009).

92. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو9000 ، 10011 (مصر: دار غريب للطباعة، 1995).
93. سوسن شاکر مجيد ،محمد عواد الزيادات ،ادارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم (عمان:دار صفاء، 2007).
94. سيد عبد القادر السيد، العولمة: التنافسية ودور الحكومات في الدول النامية، سلسلة ادارة القدرة التنافسية، الجزء الثاني (مصر: غ م د ن ، 1999).
95. صباح أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
96. صالح عبد الرضا رشيد، أحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي(عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008).
97. صالح عليمات ،ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ،المؤتمر العربي الاول :الجامعات العربية ،التحديات والافاق المستقبلية (المملكة المغربية :9-13 ديسمبر 2007).
98. صلاح الدين حسن السيسى، القطاع المصرفي و الاقتصادي الوطني: القطاع المصرفي وغسيل الأموال | (القاهرة: عالم الكتاب، 2003).
99. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
100. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000).
101. طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق(القاهرة: مكتبات الأهرام، 1998).
102. طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجتذب عميلا دائما؟: الجديد في البيع المتميز(القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).
103. ع . الرحمن توفيق، التسويق والبيع .. الخدمة المتميزة: خدمة العملاء والاتصال الفعال (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005) .
104. عادل عاشور، عبد الرزاق خليل، جودة الخدمة المصرفية فلسفة وثقافة أم شهادة وسلوك؟ الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول(عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011).
105. عادل عبد العظيم وآخرون، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2010، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2010).
106. عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك (عين شمس : مكتبة عين شمس ، 1998).
107. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع 2002).
108. عبد الحميد زعباط، الاقتصاد الجزئي ، اسعار السلع واسعار عوامل الانتاج ، الجزء الثاني(الجزائر : ديوان المطبوعات الجزائرية، 2001).

109. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غريبة، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن(مصر: المكتبة العصرية، 2006).
110. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك(الاسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
111. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة موجهة لطلبة ما بعد التدرج ، فرع الادارة التسويقية (بومرداس: كلية الحقوق والعلوم التجارية، 2005/2004).
112. عبد الرحمان تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والآفاق (الجزائر دار الخلدونية، 2011).
113. عبد الرحمن الجويير، إدارة الجودة الشاملة الانتقان: في الفكر الاسلامي و المعاصر(بيروت: الدار العربية للموسوعات، ط4، 2011).
114. عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: كيف تجتذب عميلا دائما؟: (الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2003).
115. عبد الرحمن توفيق، استراتيجيات التميز في خدمة العملاء(القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).
116. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل (الجزيرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، 2005).
117. عبد الرحمن توفيق، منهج مهارات التسويق والبيع: بحوث التسويق ودراسة المستهلك(الجزيرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
118. عبد الستار محمد العلي، إدارة الانتاج والعمليات " مدخل كمي" (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2006).
119. عبد السلام أبو قحف، التسويق : وجهة نظر معاصرة (الإسكندرية ، مكتبة الإشعاع ، غير مبين سنة النشر).
120. عبد السلام أبو قحف وآخرون، الجودة والتميز في منظمات الأعمال: الجزء الأول (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011).
121. عبد السلام ابو قحف، التنافسية والصراع على القمة (الاسكندرية: مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، 1999).
122. عبد السلام ابو قحف، كيف تنافس محليا وعالميا (القاهرة: الدار الجامعية، 2003).
123. عبد السلام أبو قحف، هندسة الإعلان (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2003).
124. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التسويق (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 1998).
125. عبد العزيز أبو نبعة ، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية؟(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2004).
126. عبد العزيز بن صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، 2007).

127. عبد العزيز علي حسن، تسويق المستقبل : النجاح الحقيقي لمنشات الاعمال ، الجزء الاول (مصر: غير مبين مكان النشر، 2003).
128. عبد العزيز مصطفى أبو نبغة ، نظام التسويق الحديث : الجزء الأول (مصر: غير مبين الناشر ، غير مبين سنة النشر).
129. عبد الغني بن محمد، الأزمة المالية العالمية 2008 (عمان: دار البحار للطباعة والنشر والتوزيع، 2008) .
130. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الادارة الاستراتيجية (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2000).
131. عبد القادر بلطاس ،الاقتصاد المالي والمصرفي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001).
132. عبد القادر خليل، مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي: الجزء الثاني(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2012) .
133. عبد اللطيف بلغرسة، تكيف البنوك التجارية الجزائرية مع اقتصاد السوق (عنابة: جامعة عنابة، 1998) .
134. عبد الله فرغلي علي موسى ،تكنولوجيا المعلومات ودورها في التسويق التقليدي والالكتروني (القاهرة :ايتراك للنشر والتاوزيع ، 2007).
135. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي(حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2010).
136. عبيد محمد عنان ، وآخرون ، التسويق ، (عين شمس : مكتبة عين شمس ، 1998).
137. عبيدي الشافعي، قانون النقد والقروض (الجزائر: دار الهدى، 2009) .
138. عشان عيسى العمري ،سلوى امين السامرئي، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر (عمان دار المسيرة ، ط2، 2010).
139. علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
140. علي السلمي ، تطوير اداء وتجديد المنظمات (مصر :دار قباء ، 1998).
141. علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000 ، (مصر:دار غريب للطباعة والنشر، 1995).
142. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية(القاهرة: دار غريب، 2001).
143. علي الشرقاوي ، العملية الإدارية ، وظائف المديرين (الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة للنشر 2002).
144. علي شريف، الإدارة المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
145. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي(عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009).
146. علي كساب، النظرية الاقتصادية :التحليل الجزئي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004).
147. علي محمد شلهوب، شؤون النقود وأعمال البنوك(حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2007):

148. عماد صفر سلمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق (الإسكندرية : منشأة المعارف ، 2005).
149. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2003/2002).
150. عمر ضحري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي(الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، 2004).
151. عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لادارة الجودة الشاملة،(عمان، دار وائل للنشر، 2001).
152. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك:عوامل التأثير النفسية (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2001).
153. عواطف ابراهيم الحداد، ادارة الجودة الشاملة(عمان:دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009).
154. عوض بدير الحداد ،تسويق الخدمات المصرفية(القاهرة : البيان للطباعة والنشر , 1999).
155. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ثلاثية الجودة الشاملة، (مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999).
156. فرحات غول، التسويق الدولي ، مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية (الجزائر: دار الخلدونية، 2008).
157. فريد الصحن ، نihal فريد مصطفى ، مقدمة في الأعمال (الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ، 1992).
158. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007).
159. فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006).
160. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي " آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مدخل المقارنات التطويرية المستمرة" (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).
161. فريد عبد الفتاح ،المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (مصر : غ م م ن ، 1996).
162. فضل الله سراج ، أهمية القطاع المصرفي ودوره في مجال التكامل الاقتصادي(دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 1997).
163. فؤاد القاضي، إدارة التغيير (مصر: دار الكتب، 1997).
164. فواز التميمي، احمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو (الاردن: عالم الكتاب الحديث جدار للكتاب للنشر والتوزيع، 2008).
165. فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، كوتلر يتحدث عن التسويق (الرياض : مكتبة جرير ، 2004).
166. فيليب كوتلر، ترجمة مازن نفاع، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية، استراتيجياته(دمشق: دار علاء الدين، 2002).
167. فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور ، أساسيات التسويق: الكتاب الأول(الرياض: دار المريخ للنشر، 2009).

168. فيليب، سادلر، ترجمة علا احمد صلاح، الادارة الاستراتيجية (القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2008).
169. قاسم نايف علوان الحياوي، ادارة الجودة في الخدمات (عمان:الشروق، 2006).
170. كاسر ناصر، سلوك المستهلك (عمان: دار الحامد، 2006).
171. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية:العولمة والمنافسة (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
172. كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية(مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 1999).
173. كريستوفر ميرفي، ترجمة خالد العامري، فن إدارة التنافس (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007).
174. ل.و. ماكمينان، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، تقنيات وأساليب خدمة العملاء(القاهرة: دار الفاروق، 2004).
175. لبحيري نصيرة، إدارة الجودة الشاملة في البنوك التجارية، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، الجزء الأول(عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2011).
176. لعراف فائزة، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013).
177. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000(عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011).
178. مأمون الدراركة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001).
179. مأمون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة(عمان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002).
180. مايكل ارمسترونج ، ترجمة ايناس الوكيل ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ،2008).
181. محسن أحمد الخضيرى ، صناعة المزايا التنافسية (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2004).
182. محسن أحمد الخضيرى، اقتصاد ما بعد الحداثة.. وحداثة الاقتصاد (القاهرة: المجلس الأعلى للثقافة، 2006).
183. محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الحجات(القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 1999).
184. محفوظ احمد جودة ، ادارة الجودة الشاملة(عمان: دار وائل ، ط2 ، 2006).
185. محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك (عمان: دار وائل للنشر، 2004).
186. محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي (عمان: الجامعة الاردنية، ط2 ، 1992).
187. محمد احمد عوض، الادارة الاستراتيجية :الاصول والاسس العلمية (الاسكندرية:الدار الجامعية، 1999).

188. محمد البشير فرحان مرعي، الحاجات البشرية: مدخل إلى النظرية الاقتصادية الإسلامية(دبي: دار البحوث للدراسات الإسلامية وإحياء التراث، 2001).
189. محمد الصيرفي، إدارة التسويق (عمان: مؤسسة حورس الدولية، 2005).
190. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM، طريقك للحصول على شهادة الايزو (الاسكندرية :مؤسسة حورس الدولية، 2006).
191. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات (الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009).
192. محمد الصيرفي، الاستراتيجيات التسويقية (مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة، 2009).
193. محمد القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم(عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000).
194. محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة (مصر: شركة بيمكو للخدمات التعليمية، 1996).
195. محمد رياض، التسويق وإدارة المبيعات (عمان : المركز العربي للنشر والتوزيع ، غ م سنة النشر).
196. محمد رياض، دليل تاهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام ادارة الجودة :المواصفات العالمية ISO 9001 اصدار 2000 (مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006).
197. محمد زهير، دراسات في إدارة التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، غير مبين سنة النشر).
198. محمد زويد العتيبي، الطريق الى الابداع والتميز الاداري (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع).
199. محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة لتحقيق الرقابة في البنوك التجارية(عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009).
200. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002).
201. محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك (عمان : مكتبة دار الثقافة ، 1997).
202. محمد عاصي العجيلي، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية (عمان : داراليازوري للنشر ، 2009).
203. محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية(عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010).
204. محمد عبد الرحيم عبد الله ، إدارة قنوات التسويق (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة، 1993).
205. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر (القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة 1988).
206. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005).
207. محمد عواد الزيات، فاطمة النصيرات، تحليل أثر العوامل الخارجية في أداء الأنشطة التسويقية لتجارة التجزئة في الأردن، قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الحادي والعشرين: التحديات.الفرص.الآفاق، الجزء الثاني(عمان: مكتبة المجتمع العربي، 2009).
208. محمد فريد الصحن ، التسويق (الإسكندرية : الدار الجامعية، 1990).

209. محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق (الإسكندرية الدار الجامعية ، 1995).
210. محمد قاسم القريوتي، إدارة الوقت (الأردن: وزارة الشباب، مطبعة الندى، 1995).
211. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003).
212. محمود إسماعيل علي إسماعيل، أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية (الأردن: جامعة آل البيت، 2009).
213. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي (عمان: دار المناهج، 2005).
214. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس (عمان: دار المناهج، 2006).
215. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2007).
216. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق: مدخل كمي وتحليلي (عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000).
217. محمود حميدات، مدخل للتحليل النقدي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1996).
218. محمود صادق باز رعه، إدارة التسويق (القاهرة: دار النهضة العربية 1984).
219. محمود عبد الفضيل، النفط والمشكلات العربية للتنمية (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1978).
220. محمود موقع، ولاء المستهلك، مجلة إيكونوميكات (سوريا: إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، 2011).
221. محي الدين الأزهري، التسويق الفعال (القاهرة: دار الفكر العربي: 1995).
222. مدحت محمد أبو النصر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة وستة سيجمما (مصر: الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009).
223. مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار وائل، 2009).
224. مصطفى أبو بكر، مدخل استراتيجي تطبيقي في إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة (القاهرة: الدار الجامعية، 2005).
225. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
226. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
227. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2003).

228. منى محمد ابراهيم البطل ،ادارة الانتاج والعمليات :المبادئ العلمية والتطبيق العملي مع نظرة مستقبلية لتحقيق القدرات التنافسية (مصر : غ م د ن ، 2001) .
229. مهدي السامرائي، ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي (عمان : دار جرير للنشر والتوزيع، 1428 – 2007).
230. مولود ديدان وآخرون، أبحاث في الإصلاح الاقتصادي (الجزائر: دار بلقيس، 2010).
231. ناجي معلا ، أصول التسويق (عمان: دار وائل للنشر ، 2003) .
232. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي (عمان : معهد الدراسات المصرفية ، 2004).
233. نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة(الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2002).
234. ناصر داددي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 201).
235. نبيل المرسي، التخطيط الاستراتيجي (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994).
236. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس(الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003
237. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال(الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1998).
238. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت(عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010).
239. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبدالله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة(عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2011).
240. نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2004).
241. نسرين بركات، التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية (عمان: مركز الأردن الجديد للدراسات، 2002).
242. نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة(عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003).
243. نihal فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة(الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006).
244. نوري منير، التسويق، مدخل المعلومات والاستراتيجيات (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007).
245. نوري منير، السياسات الاقتصادية في ظل العولمة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010).
246. نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010).
247. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان ، دار وائل للنشر، ط3، 2005).

248. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات (عمان: دار وائل للنشر ، ط4 ، 2008).
249. هبرت ،ك.رامبرساد، ترجمة عل زيتون، ادارة الجودة الشاملة (سوريا : مركز طارق للتحضير الطباعي، 2005).
250. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر، 2011).
251. يحه عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي (الجزائر: دار الخلدونية، 2011) .
252. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008).

📖 الاطروحات والرسائل الجامعية:

- اطروحات الدكتوراه.

253. احمد بن عيشاوي ، ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر :جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،تخصص ادارة اعمال 2008/2007).
254. بلال خلف السكارنة ،استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن ،اطروحة لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال (عمان :جامعة عمان للدراسات العليا ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، 2008).
255. بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري: الانتقال من الخطة إلى السوق و مدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2004).
256. بومدين يوسف ، دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية -مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات -الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO" أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه(الجزائر :جامعة الجزائر ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،2006).
257. زغدار أحمد، التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية.دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، -2005/2004).
258. زيدان محمد ،دور التسويق في القطاع المصرفي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004).

259. زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2004-2005).
260. طارق فرج نصر الهيملي، مدخل مقترح لإدارة الجودة الشاملة في المصارف التجارية الليبية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال(دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2011).
261. عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط (سوريا: جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، 2009).
262. عبد الرحمان بن عنتر -، نحو تحسين الإنتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، أطروحة دكتوراه(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، 2004).
263. عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال ، ادارة الجودة الشاملة ودورها في بناء الشركات ،اطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال (بريطانيا: الجامعة الافتراضية الدولية ،قسم التعلم عن بعد ، 2010).
264. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006).
265. عبد الواسع عبد الغاني سيف قاسم المخلافي، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الاصلاح الاداري، اطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال،2006).
266. عطا فهد الله السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005).
267. فرحات غول ، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية : حالة المؤسسات الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،2006/2005).
268. محمد علي القضاة ، اثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي :دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الاردنية ،اطروحة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه (عمان :جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ،فلسفة في ادارة الاعمال،2006).
269. محمد محمود، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الأداء بالجهاز المصرفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه(جامعة حلوان: كلية التجارة وإدارة الأعمال، 2001).

- 270.** محمود علي الروسات ،العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديري دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه (بغداد :جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد، 1997)
- 271.** منور أوسرير، المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض التجارب العالمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2005).
- 272.** نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، - 2005/2004).
- 273.** هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية- دراسة ميدانية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علوم التسيير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005).
- رسائل الماجستير:
- 274.** العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005).
- 275.** أنس أيوب محمد بوادي ، علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الأردن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال(عمان: الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، 2009).
- 276.** . إياد خالد شلاش المجالي، المقدره التنافسية لقطاع الصناعات التحويلية في الأردن خلال الفترة 1980-2003 ، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد(الأردن: جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، قسم اقتصاديات المال والأعمال، 2005).
- 277.** بدرية المعتز عبد الكريم البليسي ،ادارة الجودة الشاملة والاداء دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الاردن مذكرة ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير (الجامعة الاردنية :كلية الدراسات العليا ،1403، 2000).
- 278.** بسمة محمد سامي الخطيب، دور تطبيق تكنولوجيا المعلومات في تسويق الخدمات المصرفية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009).
- 279.** بن ساحة علي ، نحو تاهيل النظام المصرفي الجزائري لإدماجه في اللاقتصاد العالمي، رسالة لنيل شهادة الماجستير(الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007/2006).
- 280.** بن طلحة صليحة، الجهاز المصرفي الجزائري وتمويل المؤسسة العمومية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية(الجزائر: جامعة الجزائر، 1997).

- 281.** جريس ظاهر خليل زعرور، أثر جودة الخدمات المقدمة من المصارف على رضا عملائها من القطاع الصناعي في الأردن، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2003).
- 282.** حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2006/2005).
- 283.** حورية حمي، آليات رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية وفعاليتها - حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005-2006).
- 284.** حيدر خليل عبدالرضا العكيلي، اثر استراتيجيات ادارة التجهيز في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال (بغداد : جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، 2010).
- 285.** خليل حسن محمد عرابي، اثر المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الاردن ،جامعة ال البيت ، كلية ادارة المال والاعمال ،قسم ادارة الاعمال، 2008-2009).
- 286.** دويس محمد الطيب ، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2005).
- 287.** رامي شمسين، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسويق (دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2009).
- 288.** سليمان علي محمد المصري، تقييم مستوى جودة خدمات المسافرين من وجهة نظر المسافرين، رسالة لنيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2000).
- 289.** سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل درجة الماجستير في القانون (الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2001).
- 290.** شجاع أحمد الحسين، القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها على التجارة الخارجية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الاقتصاد (سوريا: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم الاقتصاد والتخطيط ، 2010).
- 291.** عدل صالح محمد خليفة، مدى امكانية تطبيق نموذج ادارة الجدوة الشاملة "دراسة ميدانية على عينة من البنوك العاملة في اليمن"، قدمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال (الجمهورية اليمنية: جامعة عدن ،كلية العلوم الادارية، قسم ادارة الاعمال، 2008).
- 292.** علي لرقط ،امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر "المبررات والمتطلبات الاساسية" رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير (باتنة: جامعة الحاج لخضر :كلية الاداب والعلوم الانسانية ،تخصص الادارة والتسيير التربوي، 2008/2009).

- 293.** عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطويره ،رسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2002).
- 294.** عمر عوض الغويري، تأثير نظم المعلومات الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية رسالة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة (عمان :جامعة مؤتة ،قسم الادارة العامة ،2004).
- 295.** عناية محمد خضير ، واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ،قدمت هذه الاطروحة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية (فلسطين المحتلة:جامعة النجاح الوطنية ،كلية الدراسات العليا ،2007).
- 296.** فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير (البليدة: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005).
- 297.** قريشي محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة"، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004-2005).
- 298.** كشيدة حبيبة، استراتيجية رضا العميل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بالبليدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم تجارية تخصص تسويق (البليدة: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، 2005/2004).
- 299.** لولوة محمد الكبيسي، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في رياض الاطفال بدولة قطر ،رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة (الجامعة البريطانية العربية ، 2011).
- 300.** ليث محمد إبراهيم طشطوش، دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز إستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن: جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2008).
- 301.** محمد جميل العضايلة، أثر الخيارات الاستراتيجية في الميزة التنافسية في شركة البوتاس العربية، رسالة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة (الاردن : جامعة مؤتة ، قسم الإدارة العامة، 2004) .
- 302.** مزنة أحمد هشام المارديني، مقومات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (دمشق: كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، 2010).
- 303.** مليكة علاي، اهمية الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تنافسية المؤسسة،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير (بسكرة: جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير).

304. منتهى احمد علي الملاح ، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الادارة التربوية (فلسطين المحتلة : جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا ، 1426هـ/2005).

305. منير أحمد سعيد شكوكاني، أثر الجودة المدركة على الربحية والنمو: دراسة مقارنة بين قطاع البنوك التجارية والمستشفيات الخاصة في الأردن بتطبيق سلسلة الخدمة والربحية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية (الأردن: جامعة عمان العربية، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، 2003).

306. ميلودي أم الخير، تحليل النشاط التسويقي للخدمات الاشهارية في المؤسسة العمومية للإذاعة المسموعة EPRS، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2002/2001).

307. نايف جزاع مطلق الهذال العنزي، اتجاهات المديرين في المستويات العليا والوسطى في البنوك السعودية في ادارة الجودة الشاملة، رسالة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (الأردن : جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، قسم ادارة الاعمال).

المجلات

308. ابراهيم مختار ابراهيم، التركيز والتخصص في القطاع المصرفي: أضواء على التجربة المصرية في تنظيم البنوك، مجلة الإدارة (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، العدد الأول، جويلية 1976).

309. ابراهيم مختار ابراهيم، فؤاد محمد شاکر، تسويق الخدمات المصرفية، الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف (بيروت: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الجزء الثاني، 13-22 نوفمبر 1976).

310. أحمد الكواز، الحسابات القومية و الفساد، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط ، المجلد 14، العدد 01، يناير 2010).

311. أحمد الكواز، بيئة القطاع الخاص: النظرية والواقع، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف (بيروت: المعهد العربي للتخطيط، 23-25 مارس 2009).

312. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث (ورقلة: جامعة ورقلة، العدد 04، 2006).

313. أحمد سيد مصطفى ، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، مجلة آفاق اقتصادية (دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 22، العدد 87، 2001).

314. أحمد سيد مصطفى ،تحسين جودة الخدمات الحكومية ، ندوة تحسين جودة الخدمات الحكومية من وجهة نظر متلقي الخدمة (دمشق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 20-22 أوت 2002).

315. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية (دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004).

- 316.** أحمد سيد مصطفى، قدرات الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية..كيف؟، مجلة آفاق اقتصادية (دبي: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 22، العدد85، 2001).
- 317.** أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصادية (الإمارات العربية المتحدة: اتحاد غرف التجارة والصناعة، المجلد 25، العدد 97، 2004).
- 318.** أديب ميالة، مي محرز، السرية المصرفية في التشريع السوري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول، 2011).
- 319.** أمير جيلالي، معوقات تسويق الخدمات الصحية في المؤسسات الإستشفائية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة (جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 20، 2009).
- 320.** بن حميدة محمد، اثر تطبيق الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المعاصر (الجزائر: المركز الجامعي - خميس مليانة، العدد 05، افريل 2009).
- 321.** بن عزة محمد أمين، الميزة التنافسية كآلية في إحداث إدارة التغيير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد المعاصر (المركز الجامعي بخميس مليانة: معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد01، أفريل 2007).
- 322.** بن عنتر عبد الرحمان، حميدي عبد الرزاق، أثر نظم المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي في تطوير القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد المعاصر (خميس مليانة: المركز الجامعي بخميس مليانة، العدد09، أفريل 2011).
- 323.** حميدوش علي، التعليم ودوره في التنمية الشاملة، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد01، جوان 2007).
- 324.** جاسم عبد العزيز العمار، نظم الانتاج والانتاجية في الصناعة، سلسلة اجتماعات الخبراء "ب" (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد18، مارس، 2006).
- 325.** جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال (القاهرة: إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة الاولى، العدد 6، فيفري 1993).
- 326.** خالد خالفي، كيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع البيئة التنافسية كخيار للإستراتيجية الادارية، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 03، جوان 2008).
- 327.** ربيعة حملاوي، المنافسة والمؤسسات المينائية، مجلة جديد الاقتصاد (الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 04، ديسمبر 2009).
- 328.** رتيبة نحاسية، استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية بالمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد، العدد 3-17، 2008).

- 329.** رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية:دراسة نظرية، مجلة العلوم الانسانية(بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 08، سبتمبر 2005).
- 330.** رياض بن جليلي، تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة : الخصائص والتحديات، سلسلة جسور التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 93، السنة التاسعة، ماي 2010).
- 331.** زيدان محمد، دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك مجلة الباحث(ورقلة : جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، العدد02، 2003).
- 332.** سامية خرخاش، مقومات التنافس المعاصرة للمؤسسة الاقتصادية من أجل التميز، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، العدد 02، 2009).
- 333.** سعدون بوكبوس، متطلبات تطبيق الجودة ادارة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة جديد الاقتصاد الجزائر: الجمعية الوطنية للاستاذة الجزائريين، العدد رقم 00، ديسمبر ، 2006).
- 334.** سفيان بن عبد العزيز، عمر مطراني، الجودة الشاملة: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز في البنك، مجلة ايكونوميكات (دبي : ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد09، 2011).
- 335.** شريف غياط، آسيا محجوب، البنوك الخاصة ودورها في ترقية النشاط المصرفي في الجزائر، مجلة ايكونوميكات (دمشق: ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد12، ماي 2011).
- 336.** شريف غياط، المنافسة في البنوك التجارية الجزائرية بين المعوقات والتطوير، مجلة ايكونوميكات (دمشق: ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية العدد09، 2010).
- 337.** شريف غياط، لطفي أيوب، أداء السياسة المالية في الجزائر وأثرها على التوازنات الاقتصادية، مجلة ايكونوميكات (دمشق: ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، السنة الثانية العدد16، 2011 .
- 338.** شبي عبد الرحيم، شكوري محمد، سوق العمل بالجزائر و أثر السياسات الاقتصادية التجميعية على معدلات البطالة، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، المجلد 10، العدد 2، يوليو2010).
- 339.** عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث (ورقلة: جامعة ورقلة ، العدد 6، 2008).
- 340.** عبد الرحمان تومي، الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر: الواقع والآفاق(2000-2009)، مجلة دراسات اقتصادية (الجزائر: مركز البصيرة، العدد 12، فيفري 2009).
- 341.** عبد المالك بضياف، تنافسية الاقتصاديات العربية ودور التكامل الاقتصادي الإقليمي في تنميتها، مجلة التواصل (عنابة: جامعة باجي مختار، العدد26، جوان 2010).

342. عبد المنعم محمد الطيب، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف : جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد 03، ديسمبر 2005).
343. عبد الناصر خري، طرق وأساليب تحسين تنافسية المؤسسة في ظل الاقتصاد المفتوح، مجلة جديدة الاقتصاد(الجزائر: الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، العدد 03، جوان 2008).
344. عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث(ورقلة: جامعة ورقلة، العدد 04، 2006).
345. علي رحال، إلهام يجياوي، الجودة والسوق، مجلة آفاق(عنابة : جامعة باجي مختار، العدد 05، مارس 2001).
346. فرحات غول، التنافسية في ظل المتغيرات الجديدة لعالم الأعمال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 18، 2008).
347. فرحات غول، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ، مجلة دراسات اقتصادية(الجزائر: مركز البصيرة ، دار الخلدونية، العدد 12، فيفري 2009).
348. فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية(بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 12، ماي 2007).
349. فيصل سيف المخلافي، المزايا التنافسية العربية وتنميتها لمقتضيات المنظمة التجارية العالمية ،مجلة جامعة دمار للدراسات والبحوث (اليمن : جامعة دمار :العدد 04 ،يناير 2007).
350. كمال حمدان، القدرة التنافسية على مستوى المشروع، مجلة المستقبل العربي(الكويت: مركز دراسات الوحدة العربية، السنة 22، العدد 254، 2000).
351. كمال رزيق، الخدمات البنكية الالكترونية، مجلة الحقيقة (أدرار : العدد 06 ، ماي 2005).
352. كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمان، ابعاد ادارة الجودة الشاملة(مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة: العدد 19، جامعة الجزائر).
353. كمال عايشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية(بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد 10، نوفمبر 2006).
354. لخضر عزي ، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (دمشق: جامعة دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005).
355. محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية (الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد 29، العدد 01، كانون الثاني 2002).
356. محمد الشريف كتو، حماية المستهلك من الممارسات المنافية للمنافسة، مجلة ادارة (الجزائر: المدرسة الوطنية للادارة، المجلد 12، العدد 1 ، 2002).

357. محمد العربي ، المزيغ البنكي في البنوك الجزائرية - حقائق وآفاق، مجلة العلوم الإنسانية (بسكرة :جامعة محمد خيضر، العدد08 سبتمبر 2005).
358. محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة الملك فهد الوطنية(السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 17، العدد2، نوفمبر 2011
359. محمد خير ، هيثم علي حجازي، أثر تطبيق الحكومة الالكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة مجلة البحوث المالية والتجارية(مصر: جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببور سعيد، العدد 02، ديسمبر 2007).
360. محمد فرحي، محمد زبير، واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي(الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، العدد 08، 2010).
361. محمد ماجد خشبة، الجودة الشاملة و تنافسية المشروعات، سلسلة اجتماعات الخبراء(الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد 15 2005).
362. محمود موقع، ولاء المستهلك، مجلة إيكونوميكات (سوريا: إيكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 09، 2011)
363. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها " مسح مرجعي ،دورية أوراق اقتصادية(القاهرة : مركز البحوث والدراسات، العدد19، أكتوبر 2002).
364. محمد وديع عدنان، القدرة التنافسية وقياسها ، سلسلة جسور التنمية (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، العدد24، 2003).
365. مؤيد سعيد السالم ،محمد المري ،مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر ،المجلة العربية للاداء (مصر ،القاهرة :مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في التنمية الادارية والاجتماعية ذات العلاقة ،المجلد 25، العدد 1، يونيو 2005).
366. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جوان 2006).
367. نوزاد الهيتي، الاقتصاد العربي وتحديات التطور في الاقتصاد العالمي، مجلة بحوث اقتصادية عربية (قطر: الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، العدد 14، 1998).
368. هبال عبد الملك، بوعبد الله صالح، قياس جودة الخدمات الصحية باستخدام مقياس Servqual ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية(المسيلة :جامعة محمد بوضياف، العدد 02، 2009).

- 369.** يوسف أبو فارة ، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (الشلف : مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد03، ديسمبر 2005).
- 370.** يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 35، حريف (2007).
- 📖 الملتقيات الوطنية والدولية:
- 371.** اعمر عزاوي، ادارة الجودة الشاملة والموارد البشرية ،الملتقى الوطني الاول حول تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية :المركز الجامعي بغرداية ،1-2 ديسمبر 2009).
- 372.** الهام يجياوي، مريم يجياوي، دور استراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة :دراسة حالة ،الملتقى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ((سعيدة :جامعة مولاي الطاهر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،10 و11 نوفمبر 2009).
- 373.** إلياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 10-11 نوفمبر 2009).
- 374.** أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية (بسكرة: جامعة محمد خيضر،29-30 أكتوبر 2002).
- 375.** برنو سمية، محمد زرقون، واقع إعادة هندسة الموارد البشرية في البنوك العمومية التجارية الجزائرية: حالة البنك الوطني الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009).
- 376.** بريش عبد القادر، أهمية ودور نظام التأمين على الودائع: مع الإشارة حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).
- 377.** بسام حجازي، انعكاسات الأزمة المالية العالمية الراهنة على المؤسسات المصرفية في العالم، المؤتمر الدولي: الأزمة المالية وكيفية علاجها من منظور النظام الاقتصادي الغربي والإسلامي(لبنان: جامعة الجنان، 13-14 أذار 2009).
- 378.** بلقاسم احمد ، المنافسة والتنافسية: الربط بين الاقتصاد الوطني والاقتصاد العالمي، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).

- 379.** بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرة على المنافسة في ظل اقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية) الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. 17 و18 أفريل 2006).
- 380.** بن زاهي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 09-10 مارس 2004).
- 381.** بن ساحة علي، بوعبدلي أحلام، نحو تأهيل النظام المصرفي الجزائري للاندماج في الاقتصاد العالمي، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008).
- 382.** بن عيشي عمار، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية في الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010) .
- 383.** بن نافلة قدور، عراية الحاج، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004).
- 384.** بوحروود فتيحة، عظيمي دلال، تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو مغاربية، الملتقى الدولي: آثار وانعكاسات اتفاق الشراكة على الاقتصاد الجزائري وعلى منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (سطيف: جامعة فرحات عباس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 نوفمبر 2006).
- 385.** بوحفص روائي، بن ساحة علي، دور وأهمية الموارد البشرية في تأهيل النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009) .
- 386.** بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لاندماج كآلية لزيادة القدرة التنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).
- 387.** بوسالم رفيقة، الجهاز المصرفي والسياسة النقدية خلال المرحلة الانتقالية 1988-2002، الملتقى الوطني : المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية(بشار: المركز الجامعي ببشار، 24-25 أفريل 2006).

- 388.** بوشعور محمد حريري، ميمون خيرة، المنافسة والية حمايتها من الاعمال المنافسة لها- دراسة قانونية- الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 389.** بوقرة رايح، فراحتية العيد ميمون نبيلة، جودة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007).
- 390.** تمجدين نور الدين، عرابة الحاج، تحديث القطاع المصرفي في الجزائر: الإستراتيجية والسياسة المصرفية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرياح، 11 و12 مارس 2008).
- 391.** جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004).
- 392.** الحاج نعاس خديجة، معمر قوادري فضيلة، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 393.** حكيمة بوسلمة، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة :جامعة مولاي الطاهر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 10 و11 نوفمبر 2009).
- 394.** راتول محمد، نورين بومدين، اعتماد الصيرفة الشاملة كمدخل لتأهيل النظام المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرياح، 11 و12 مارس 2008).
- 395.** ربحي كريمة، تسويق الخدمات المصرفية، مجمع النصوص العلمية للملتقى الوطني: المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع وتحديات (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي ، 14-15 ديسمبر 2004).
- 396.** ربوح عبد الغني، نور الدين غردة، تطبيق انظمة الصيرفة الالكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرياح، 11 و12 مارس 2008).
- 397.** زايري بلقاسم، بن لحسن هواري، تحليل بيئة الأعمال وتنافسية الاقتصاد الجزائري، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007).

- 398.** زبير محمد، الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 399.** زروقي براهيم، حثيري محمد، التدريب الفعال كاداة للتطبيق الناجح لنظم وبرامج الجودة الشاملة بالمؤسسة الملتقى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، 10 و11 نوفمبر 2009).
- 400.** زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الاداء المتميز، المؤتمر العلمي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 ماي ، 2005).
- 401.** زاوي الحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 402.** زيدان محمد، بريس عبد القادر، دور الحكومات في تدعيم التنافسية"حالة الجزائر" ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005).
- 403.** زيدان محمد، دريس رشيد، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية - واقع وتحديات (الشلف: مجمع النصوص العلمية : 14/15 ديسمبر 2004).
- 404.** ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية، الملتقى الوطني الأول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي غرداية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، 01-02 ديسمبر 2009).
- 405.** ساحي مصطفى، جوال محمد السعيد، مدخل التنمية البشرية(التسويق الداخلي) لإنجاح التسويق بالعلاقات في المؤسسات المصرفية الملتقى الوطني الأول بعنوان: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية(غرداية: المركز الجامعي بغرداية، 01-02 ديسمبر 2009).
- 406.** سامية حول، مؤشرات قياس تنافسية منظمات الأعمال"دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، الملتقى الدولي: أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 10-11 نوفمبر 2009).
- 407.** سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر: الأسلوب والمبررات، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17/18 أبريل).

- 408.** سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد(ورقلة: جامعة ورقلة، 22-23-2003).
- 409.** سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في اطار حاجات المجتمع، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي:الموامة بين مخرجات التعليم العالي و حاجات المجتمع في الوطن العربي(بيروت: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم،6-10 ديسمبر 2009) .
- 410.** شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية:إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض، المؤتمر العلمي الخامس: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية (عمان: جامعة فيلادلفيا : كلية العلوم الإدارية والمالية، 4- 5 تموز 2007).
- 411.** شعيب بغداد، ذياب زقاي، معارف محمد، تنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"(سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، 10-11 نوفمبر 2009).
- 412.** شوقي جباري، بوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقد الصناعية - قراءة في التجربة الايطالية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 413.** صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، اتجاهات إدارات البنوك التجارية الأردنية نحو تأصيل العلاقة مع العميل، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي- الواقع وآفاق التطوير(الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر 2002).
- 414.** طالب مريم، تحديد محددات ومكونات وهيكل وشكل المنافسة في النظريات الاقتصادية واستراتيجية المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 415.** عبد الحميد بوخاري، تعزيز التنافسية الصناعية في ظل اقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007).
- 416.** عبد اللطيف بلغرسة، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاصلاحات المالية والمصرفية، الملتقى الوطني الأول حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد (ورقلة: جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003).
- 417.** عبد الله بن منصور ،رشيدة اوبختي، أثر تطبيق الجودة الشاملة ومواصفات الايزو في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال "مع الاشارة الى التميز الاخلاقي، الملتقى العلمي الوطني حول "استراتيجيات التدريب في ظل ادارة

الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ((سعيدة :جامعة مولاي الطاهر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،10 و11 نوفمبر 2009).

418. عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة وأثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).

419. عبد الهادي مختار ،بن الحاج جلول ياسين ،تطبيق المواصفات الدولية ايزو9000 اداة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ،،الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة :جامعة مولاي الطاهر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،10 و11 نوفمبر).

420. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005).

421. عمادالدّين أحمللصّبّح رأس المال البشري في سورية : قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري، ندوة الاقتصاد السوري - رؤية شبابية بمناسبة مرور أربعين عاماً على تأسيس جمعية العلوم الاقتصادية السورية (سوريا: جمعية العلوم الاقتصادية،2005).

422. عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).

423. غالب البستنجي، أثر تطبيق نموذج (S-7) لميكيزي على أداء إدارات التسويق بالشركات الصناعية الأردنية، المؤتمر العلمي السادس : قضايا اقتصادية وإدارية معاصرة في مطلع القرن الواحد والعشرين(الأردن: جامعة الزرقاء، 6-7 ماي 2008).

424. غربي ناصر صلاح الدين ،طبي بومدين ،حليمي وهيبية ،فعالية نظام ادارة الجودة ومعايير الايزو9000 ISO في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (سعيدة :جامعة مولاي الطاهر ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،10 و11 نوفمبر 2009).

425. فضل الله سراج، أهمية القطاع المصرفي ودوره في مجال التكامل الاقتصادي، الندوة الاقتصادية الأولى حول : العلاقات الاقتصادية السورية اللبنانية(دمشق: جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 18 نوفمبر 1996).

426. قاسم داود غسان ، تحديد الميزة التكنولوجية في المنظمات الصناعية، المؤتمر العلمي : الريادة والإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة(الأردن: جامعة فيلاديلفيا، كلية العلوم الإدارية والتطبيقية، 15-16 مارس 2005).

- 427.** قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز و النجاح "رؤية مستقبلية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005).
- 428.** قريشي محمد الصغير، نعمون وهاب، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرات التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008).
- 429.** قصي صالح، نصر الدين خير الله ، محمد الجلاي، إدارة الجودة في مشاريع التشييد في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية(دمشق: المجلد الثاني و العشرون، العدد 01، 2006).
- 430.** قورين حاج قويدر، الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007).
- 431.** قورين حاج قويدر، تأهيل قطاع السوفف المالي كمدخل لتدعيم تنافسية الاقتصاد الجزائري بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي الجديد "SCF" الملتقى الدولي الرابع، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 432.** قويدر عياش، إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 17-18 أبريل 2006).
- 433.** قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 8-9 مارس 2005).
- 434.** كربالي بغداد، تسويق الخدمات في البنوك، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية(بشار: المركز الجامعي بشار، 24 - 25 أبريل 2006).
- 435.** كمال رزيق وعبد الحليم فضيلي ، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).
- 436.** كمال رزيق، قاسي ياسين، تنافسية الجزائر ضمن مقتضيات التنافسية الدولية كمؤشر للأداء الاقتصادي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005).
- 437.** كنجو عبود كنجو، الأبعاد المفقودة في إصلاح النظام المصرفي في سوريا ، المؤتمر العلمي: الريادة والإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة(الأردن: جامعة فيلاديلفيا، كلية العلوم الإدارية والتطبيقية، 15-16 مارس 2005).

- 438.** لحر عباس، محمد بن سعيد ، تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتنمية الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية (بسكرة: جامعة محمد خيضر ، 2005).
- 439.** لخر مداح، محمد لطرش، إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي ومجهودات تطبيقها، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010) .
- 440.** لعراف فائزة، مدى تكييف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل وأهم انعكاسات العولمة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013).
- 441.** متناوي محمد، قلش عبد الله، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات، الملتقى الدولي: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة(الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011).
- 442.** محمد بن عبد الله العوض، إستراتيجيات التسويق التنافسية، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي: الواقع وآفاق التطوير(الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 15-16 أكتوبر، 2002).
- 443.** محمد داودي، محددات الاستثمار الاجنبي المباشر في الجزائر: دراسة قياسية، المؤتمر الدولي العاشر حول: التوجهات الحديثة في تمويل التنمية (بيروت: المعهد العربي للتخطيط، 11- 13 افريل 2011).
- 444.** محمد سعيد مبارك، تطوير الخدمات المصرفية، الندوة العربية الأولى لإدارة المصارف(بيروت: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الجزء الثاني، 13-22 نوفمبر 1976).
- 445.** محمد سليمان، نصر الدين بن اعمارة، الحصة السوقية كمؤشر لقياس فعالية الأداء التسويقي بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة(المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 10-11 نوفمبر 2009).
- 446.** مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 447.** مرابط أسيا، العولمة وأثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، الواقع والآفاق (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).
- 448.** مروان جمعة درويش، أثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي(الرياض: معهد الإدارة العامة، 1- 4 نوفمبر 2009).

- 449.** مزهوده نور الدين، أثر نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول "إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية" (سعيدة: جامعة مولاي الطاهر، 10-11 نوفمبر 2009).
- 450.** معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 451.** مفتاح صالح، معارفي فريدة، التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة (البليدة: جامعة سعد دحلب، 18-19 ماي 2011).
- 452.** مولاي لخضر عبد الرزاق، عجيلة محمد، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة (ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، 11 و12 مارس 2008).
- 453.** ميهوب سماح، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على العميل في المصارف، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010).
- 454.** نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى المنظمة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية- واقع و تحديات (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 14-15 ديسمبر 2004).
- 455.** نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010).
- 456.** نوري منير، أهمية الميزة التنافسية العربية لمسايرة العولمة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية (المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 3-4 ماي 2005).
- 457.** هشام سفيان صلواتشي، يوسف جولة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 8-9 نوفمبر 2010).
- 458.** هواري معراج، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول: تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية (غرداية: المركز الجامعي بغرداية، معهد العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 01-02 ديسمبر 2009).

- 459.** واعر سهيلة، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية، الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (قسنطينة: جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 14-15 ديسمبر 2010).
- 460.** يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية (الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 27-28 نوفمبر 2007).
- 461.** يوسف مسعداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ورقلة: جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 08-09 مارس 2005).
- 📖 تقارير التنافسية العربية والدولية:
- 462.** أفاق الاقتصادات العربية لعام 2012، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثلاثين، العدد الأول، مارس 2012).
- 463.** التقرير الاقتصادي العربي الموحد 2010 (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، 2010).
- 464.** تقرير التنافسية العالمي 2010-2011 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010).
- 465.** تقرير التنافسية العالمي 2006-2007 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2007).
- 466.** تقرير التنافسية العربية 2006 (الكويت: المعهد العربي للتخطيط، 2007).
- 467.** تقرير التنافسية العربية 2009 (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2009).
- 468.** تقرير التنافسية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لعام 2009-2010 (الأردن: وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2010).
- 469.** التقرير الرابع للقدرة التنافسية المصرية (القاهرة: المجلس الوطني المصري للقدرة التنافسية، مايو، 2007).
- 470.** تقرير الطاولة المستديرة: السياسات والاستراتيجيات التنافسية، المؤتمر السنوي 2011 (دي: جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية، 31- جانفي / 03 فيفري 2011).
- 471.** التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007 (سوريا: المرصد الوطني للتنافسية، 2007).
- 472.** التقرير الوطني الثاني لتنافسية الاقتصاد السوري 2011 (سوريا: المرصد الوطني للتنافسية، 2012).
- 473.** دليل الاستثمار في الجزائر 2006.
- 474.** العولمة المصرفية، إضاءات: نشرة توعوية (الكويت: معهد الدراسات المصرفية، سبتمبر 2010).
- 475.** المرسوم التنفيذي رقم 02-05 الذي يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة (الجزائر: الجريدة الرسمية، العدد 02، 2002).
- 476.** مؤشرات التنافسية العالمية، نشرة فصلية تعنى بشؤون الاستثمار والتجارة في الدول العربية، (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، السنة الثامنة والعشرون، العدد الثالث، سبتمبر 2010).

القوانين والمواد:

477. الأمر رقم 03 - 03 ، جريدة الرسمية رقم 43 ، المؤرخة في 20-07-2003.
478. الأمر رقم 03-10 ، المادة 02، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد50، 01 سبتمبر 2010).
479. الأمر رقم 04-10، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد50، 01 سبتمبر 2010).
480. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية(الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 16، 18أفريل 1990).
481. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية(الجزائر: المطبعة الرسمية، العدد 52، 23 أوت 2003).
482. القانون 86- 12 المؤرخ في 19 أوت 1986 والمتضمن نظام البنوك والقرض.
483. القانون 88- 01 المتضمن توجيه المؤسسات العمومية والمؤرخ في 12 جانفي 1988.
484. القانون 88- 06 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم لقانون 86- 12 المتضمن نظام البنوك والقرض.
485. القانون رقم 05-10 الجريدة الرسمية رقم 46 ، المؤرخة في 18-08-2010.
486. القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض.
487. المادة 05 ، قانون 05-10 المتعلق بالمنافسة ، الجريدة الرسمية 46 ، المؤرخة في 15-08-2010 .
488. المادة 06 ، قانون 06-10 المتعلق بالممارسات التجارية، الجريدة الرسمية رقم 46 .
489. المادة 4 قانون رقم 05-10 الجريدة الرسمية رقم 46 ، 08-18، 2012.
- ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية
490. Abdelkrim Naas , **Le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché** (Paris : Editions INAS , 2003).
491. Ahmed Benbitour, **L'Algérie au troisième millénaire «défis et potentialités** (Alger: édition Marinoor, 1998).
492. Alison Williams, Roddy Mullin, **The Handbook : Field Marketing: A complete guide to understanding and outsourcing face- toi- face direct marketing** (Philadelphia: Kogan page,2008).
493. BERNET-ROLLANDE ,**Principes de technique bancaire**(Paris : Dunod, 25edition, 2008).
494. BERNET-ROLLANDE, **Principes de technique bancaire**(Paris : Dunod, 26edition, 2012).
495. C. Lovelock, **Service Marketing**(New York: Prentice-Hall, 3rd ed , 1996).

496. C.Ameri Molzer, **Cours de marketing**(PARIS :édition de vecchi s.a.2005).
497. Christian Doucet, **Réhumaniser l'entreprise: Améliorer a la fois la compétitivité de l'entreprise et de bien-être du personnel**(Paris : lexis édition ,2012).
498. Christophe Degryse, **L'economie Moderne** (Alger: Pages Bleuses internationales,2010) .
499. DANIEL SZPIRO , **Economie monétaire et financière** (Belgique : bibliothèque royale de Belgique, 2009).
500. E.CHEMBERLIN, **To wards a more general theory of value** (New York: Exford University Press,1957) .
501. Frank Bradley, **International Marketing Strategy**(New York: Prentice Hall , third edition, 1999).
502. Gerdf kamisk:‘ J.Peter Bawer, **Management de la qaulite de A a Z** (paris: masson‘ 1994) .
503. Graham Hooley and others, **Marketing Strategy and Competitive Positioning**(New York: prentice hall ,third edition ,2004).
504. greff et autres, **Encyclopédie économique**,(Paris : édition economica , 1990).
505. Isabelle de Kerviler, **La compétitivité: enjeu d'un nouveau modèle de développement**(France : Les éditions des journaux officiels, octobre 2011).
506. Jean Jacques Lambin ,**Le marketing strategique** (Paris:edition international,4edition,1998).
507. Jean Michel Monin , **La certification qualite dans les serevices outils de performance et d'orientation client** (Paris : afnor 2001) .
508. Jean-jacques bernard, Jean-claud gauthier, **Introduction au marche bancaire** (Paris : collection banque itb, 2002).
509. Jean-Pierre Helfer , **Marketing**(Paris:Magnard-vuibert,2011).
510. Khalis safi salih, **La revue des sciences commerciales** (Alger: institut national de commerce, numéro 01, 2003).
511. L. Clod lévy, **La gestion des compétences: une démarche pour la compétitivité des entreprises** (Paris: Eyrolles éditions d'organisation, 2009) .
512. lasary, **Econome de l'entropise** (Paris :collectimcent facile, 2001) .
513. M . Mandell, marketing (New Jersey : Prentice - hall , 1990) .
514. M. PORTER , **The competitive Advantage of Nations** (London: Macmillan, 1990).
515. Macmillan ,H Tampoe,M, **Strategic management** (Newyork Oxford university.press.2000).
516. Marie laure et autre , **Le marketing de A a Z**(Paris :Dunod,2019).
517. Massaki Kotabe, Kristiaan Helsen , **Globale Marketing management** (USA: wiley,2007).
518. Mouloud Didane , **Code de la concurrence** (Alger: Belkeise edition,2011).
519. Mourdoukoutas Panos, **Business straregy in e semiglobal economy**(New York: M.E Charpe, 2006).

520. P.kotler, B.Dubois, **Marketing management** (paris : France loisir, 10Edisition , 2001) .
521. Ph. Kotler, **Marketing management analysis planning: Implantation and control** (New jersey: Prentice-Hall, 9th , 1997).
522. PH.Kotler est Autres, **Le marketing management** (PARIS: Pearson education, 2004).
523. PH.Kotler, Armstrong, **Principles of marketing services** (N.J : prentice hall , 1996) .
524. PHILIP KOTLER, **Marketing management** (NEW YORK: PRENTICE HALL, 11, 2003).
525. R.dickson, **Marketing management** (New York: the Dryden press, 1994).
526. R.Preston McAfee, **Competitive Solitions: the strategist's toolkit**(New Jersey, Princeton university press,2002).
527. Ranjan das, **Strategic management of services** (NEW YORK: Oxford university press, 1997).
528. Rapport 2010, **evolution economique et monitaire en algerie** (Alger : Banque d'algerie, juillet, 2011).
529. Richard Normann, **Service Management : Strategy and Leadership in Service Business**(England: British Library Cataloguing in Publicaion Data,Third Edition, 2002) .
530. Source:Michel E.Porter, **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**(New York: Free press, 1990).
531. Sylvain Besson , **Le secret bancaire : le place financière suisse sous pression**(Suisse : collection le savoir suisse, 2edition, 2009) .
532. Tiam Fahey, **The strategic planning management reader** (New Jersey ,Prentice – Hall ,1989.
533. J. Mowen , **Consumer Behavior** (New Jersey: Prentice-Hall,1995).
534. P.Kotler, K. Kevin , **Marketing Management** (New Jersey: Prentice-Hall, 2006.)
535. Choudhary , T. Karlssen , G. Zoega , **Sticky Prices Customer Markets** (Australia : The Economic Society Of D'Australia , v88 , september, 2012).

📖 المواقع الالكترونية:

536. www.sqc.org.sa/sqcdocs/TQA.pdf consulte le10/05/2012.
537. <http://www.khemismiliana.com/forumdisplay.php?f=83&userid=80> consulté le 27-02-2010
538. <http://www.montdabishah.net>. consulte le 03/ 05/ 2012 .
539. <http://www.scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf> consulté le 04-03-2012
540. <http://www.scribd.com/docs/2e0a4ilhe7084j7b2r.pdf> consulté le 04-03-2012
541. <http://www.scribd.com/docs/5krqex2q6vzq0qzbxgd.doc> consulté le 09-04-2012
542. team.univ-paris1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf ; consulté le 24-05-2011
543. www.9alam.comforumsattachment.php...doc consulté le 27-02-2010

544. www.abahe.co.uk/.../international-marketing-131CONSULTE LE 22-05-2012.
545. www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=159, consulté le 04-04-2012.
546. www.alazhar.edu.ps/arabic/planning/.../lib.../97 consulté le 22-05-2012
547. www.arab-api.orgjodepproductsdeliverywps0004.pdf consulté le 01-04-2012
548. www.arab-api.orgjodepproductsdeliverywps0004.pdf consulté le 01-04-2012
549. www.arab-api.orgjodepproductsdeliverywps0302.pdf consulté le 01-04-2012
550. www.elkhadra.comforumshowthread.phpt=41320\showthread.php.htm consulté le 20-04-2012
551. www.faculty.ksu.edu.sa , consulté le 25-05-2012.
552. www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary/2007/03/29/38548.html consulté le 26-04-2012.
553. www.jnco.gov.jostaticpdfstudies_global_compet.pdf , consulté le 12-04-2012
554. www.jnco.gov.jostaticpdfstudies_global_compet.pdf ,consulté le 12-04-2012
555. www.jps-dir.comforumforum_posts.aspTID=1894 consulté le 10-05-2012
556. www.jps-dir.comForumuploads1364drobaay.doc consulté le 28-04-2012
557. www.kantakji.com/fiqh/Files/.../12345678.doc, consulté le 9-5-2012
558. www.khemismiliana.com/forumdisplay.php?f=83&userid=80 consulté le 27-02-2010
559. www.mohyessin.com/forum/attachment.php?...310 consulté le 04 /05/ 12
560. www.n-batna.com/quality/luberya/009592.pdf consulté le 23 /05/ 12.
561. www.palmoon.net/5/topic-7686-108.html ,consulté le 14-04-2011
562. www.tanta.edu.eg/.../Quality%20dictionary: consulte le 24/05/2012.
563. www.univ-msila.dzthesesindex.phpoption=com...task consulté le 08-05-2012
564. www.univ-msila.dzthesesindex.phpoption=com...task Consulté le 9-5-2012
565. www.univ-skikda.dztheses_MemoiresFac...karima_soltane consulté le 09-05-2012
566. www.univ-tiaret.dz/bibliotheque/.../5F1F~1.doc consulté le 08-05-2012
567. www.univ-tiaret.dz/bibliotheque...8DD3~1.DOC consulté le 30-04-2012
568. www.uobabylon.edu ,consulté le 12/05/2012
569. JEAN-LOUIS MUCHIELLI, **LA compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants; dossier** : team.univ-paris1.fr/teamperso/mucchiel/competitivite.pdf ; consulté le **24-05-2011**
570. **أبي سعيد أحمد الديوه جي، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، عن الموقع الإلكتروني:** www.jps-dir.comForumuploads1364drobaay.doc consulté le 28-04-2012
- 2012
571. **احمد الكردي، ادارة الجودة الشاملة، عن طريق الموقع** www.kenanaonline.com
572. **أكرم أحمد الطويل وآخرون، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية، عن الموقع الإلكتروني:**

- consulté le 10-05-www.jps-dir.com/forumforum_posts.aspTID=1894
2012
- 573.** بوحنان نور الدين، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ، الموقع الإلكتروني:
consulté le 08-05-www.univ-msila.dz/theses/index.php?option=com...task
2012
- 574.** خالد بن سامي محمد حسين ، ادارة الجودة الشاملة ،
،07/05/2012،consulte le www.kau.edu.sa
- 575.** ختيم محمد العيد، إدارة الجودة الشاملة واستراتيجيات المؤسسة، عن الموقع الإلكتروني
Consulté le www.univ-msila.dz/theses/index.php?option=com...task 9-5-2012
- 576.** زكية مقري، سامية لحول، نحو مقارنة تسويقية لإدارة الإنتاج مبنية على فلسفة تكنولوجيا الإنتاج الأمثل، عن
الموقع الإلكتروني -22-consulté le www.jps-dir.com/forum_posts.aspTID=1894
08-2011
- 577.** سلطان كريمة، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف عن الموقع الإلكتروني
consulté le [www.univ-skikda.dz/theses_MemoiresFac...karima_soltane](http://www.univ-skikda.dz/theses/MemoiresFac...karima_soltane)
09-05-2012
- 578.** صلاح عبد الرحمن مصطفى الطالب، قياس جودة الخدمات المصرفية الاسلامية في الملكة الأردنية الهاشمية، عن
الموقع الإلكتروني:
consulté le 9-5-2012
www.kantakji.com/fiqh/Files/.../12345678.doc
- 579.** عدنان فرح الحوارين، تقرير التنافسية العربية 2012: عرض تحليلي، عن الموقع الإلكتروني:
www.ahewar.org/debat/show.cat.asp?cid=159, consulté le 04-04-2012
- 580.** عوض بن علي القرني، سلسلة ثقافة الجودة، عن الموقع الإلكتروني
www.ksu.edu.sa/ consulté le 21/05/2012
- 581.** فايذة بنت محمد بن حسن أخضر،الوضع القائم للجودة في الميدان التربوي، عن الموقع الإلكتروني:
[.aculty.ksu.edu.sa/aljarf/Documents/.../11.doc](http://aculty.ksu.edu.sa/aljarf/Documents/.../11.doc) consulté le 25-05-2012
- 582.** قاموس الجودة والاعتماد ، مركز ضمان الجودة بالجامعة الاسكندرية، عن الموقع الإلكتروني
www.tanta.edu.eg/.../Quality%20dictionary: consulte le 24/05/2012.
- 583.** قويدر عياش، الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، عن الموقع الإلكتروني
[httpd, scribd.com/docs/2eoa4ilhe7084j7b2r.pdf](http://scribd.com/docs/2eoa4ilhe7084j7b2r.pdf) consulté le 04-03-2012

584. كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ، عن الموقع:

www.clubnada.jeeran.com

585. لعلى بوكميش، دور الجزائر في إعداد وتطبيق مواصفات الإيزو 9000 في مجال التعليم العالي والبحث العلمي،

عن الموقع الإلكتروني: www.alazhar.edu.ps/arabic/planning/.../lib.../97 consulté le

22-05-2012

586. محمد بن محمد الحربي، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، عن الموقع

الإلكتروني

www.faculty.ksu.edu.sa , consulté le 25-05-2012.



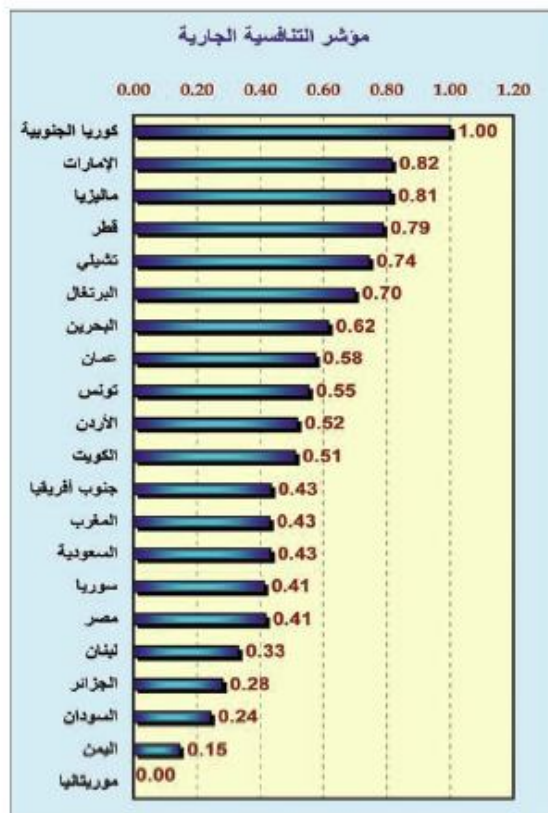
الملاحق



مؤشر التنافسية العربية 2006



الملحق رقم (01)



مؤشر التنافسية العربية 2012

الملحق رقم (02)



الملاحم عامة ومؤشر تنافسية الجزائر سنتي 2003 و2006

الملحق رقم (03)

الجزائر

مؤشرات التنافسية العربية	تقرير 2003	تقرير 2006	التغير
الأداء الاقتصادي	0.618	0.700	▲
البنية التحتية الأساسية	0.216	0.120	▼
البنية التحتية التقلية	0.030	0.176	▲
تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.536	0.591	▲
رأس المال البشري	0.494	0.501	▲
جاذبية الاستثمار	0.334	0.174	▼
ديناميكية الاسواق والمنتجات والتخصص	0.370	0.429	▲
الانتاجية والتكلفة	0.410	0.438	▲
الحكومية وفاعلية المؤسسات	0.314	0.246	▼
الطاقة الابتكارية وتوطن الثقافة	0.389	0.198	▼
مؤشر التنافسية العربية	0.367	0.358	▼



مؤشرات تنافسية	قيمة المؤشر	الترتيب	الوضعية
مؤشر التنافسية الاجمالي	0.358	18	L
مؤشر التنافسية الجارية	0.383	18	L
مؤشر التنافسية الكامنة	0.292	15	L
مؤشر بيئة الاعمال	0.299	19	L

A - L - رسوم

معلومات أساسية*	القيمة
معدل أمية الكبار	33.29
توقع الحياة عند الولادة	70.88
السكان (مليون)	31.8
الدخل القومي الإجمالي للفرد (دولار أمريكي)	1916
نسبة صادرات السلع والخدمات من الناتج	39.05
معدل نمو دخل الفرد	5.08
نصيب قطاع الصناعات التحويلية من الناتج	7.00
الاتصاف التجاري	63.33
نصيب الصادرات من السلع التحويلية	2.12
نصيب القطاع الخاص من الائتمان المحلي	11.40
سعر الصرف الحقيقي الفعلي (100 - 2000)	76.25
عدد الهواتف النقالة لكل 1000 نسمة	46
نسبة الطرق المعبدة	68.90
عدد خطوط الهاتف لكل 1000 نسمة	69
نسبة الصادرات ذات الثقافة العالية	2.25
عدد الحواسيب الشخصية لكل 1000 نسمة	8
نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر الإجمالي من الناتج	..
عدد مستخدمي الانترنت لكل 1000 نسمة	16
معدل التضخم السنوي	2.58
نسبية الموازنة للناتج	1.18
نسبة الميزان الجاري للناتج	..

* لعام 2003 أو أقرب سنة منها

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2006، مرجع سبق ذكره، ص 160

ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2006

الملحق رقم (04- أ)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
3	A	1. مؤشر الاداء الاقتصادي الكلي	0.70
5	A	معدل النمو الحقيقي	0.85
4	A	معدل الاستثمار الحقيقي	0.61
13		معدل التضخم	0.72
5	A	نسبة الميزان الجاري للناتج المحلي الإجمالي	0.67
14		استقرار أسعار الصرف	0.80
4	A	نسبة الموازنة للناتج المحلي الإجمالي	0.55
6	A	معدل تخفيض العملة	0.28
15	L	تذبذب معدل التضخم	0.95
11		تذبذب معدل نمو الناتج	0.87
16	L	2. مؤشر البنية التحتية الأساسية	0.12
7	A	الموانئ وطاقتها السنوية	0.14
11		نسبة الطرق المعبدة	0.65
17	L	كثافة الهاتف الثابت - لكل 1000 شخص	0.11
20	L	المطارات وطاقاتها-السلع	0.00
16	L	المطارات وطاقاتها-الركاب	0.02
15	L	المطارات وطاقاتها-عدد الرحلات	0.03
14		استخدام الطاقة	0.03
11		طول السكك الحديدية وطاقاتها (نقل المسافرين)	0.01
10		حضور السيارات التجارية (عدد السيارات للفرد)	0.17
17	L	إنتاج الطاقة الكهربائية	0.05
13		3. مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.59
9		نسبة الانفاق للناتج المحلي الاجمالي	0.46
7	A	نسبة الأجور والمرتببات للناتج المحلي الاجمالي	0.70
12		حصة القطاع العام(الاستثمار/الاستثمار الاجمالي)	0.70
12		الاعانات والتحويلات للناتج المحلي الاجمالي	0.50
21	L	4. مؤشر جانبية الاستثمار	0.17
		مدى تطور الأسواق المالية (الرسمة للناتج المحلي الإجمالي)	
		السيولة (معدل دوران الأسهم)	
18	L	مخزون الاستثمار الاجنبي المباشر للناتج المحلي الاجمالي	0.10
18	L	حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	0.03
16	L	ملاحح الاستثمار	0.40
18	L	مؤشر الجدارة الائتمانية	0.34
		استثمار المحفظة للناتج المحلي الاجمالي	
18	L	الضرائب للناتج المحلي الاجمالي	0.00
14		5. مؤشر رأس المال البشري	0.50
14		الإنفاق على الصحة - دخل الفرد	0.06
12		الإنفاق على الصحة -% الناتج المحلي الإجمالي	0.15
13		معدل توقع الحياة	0.79
16	L	معدل انخفاض الأمية - الكبار	0.46
14		معدل انخفاض الأمية - الشباب	0.79
		معدل الإنفاق على التعليم	
12		نسبة البنات إلى الذكور في التعليم الإبتدائي والثانوي	0.87
13		نسبة تعليم الشابات الإناث إلى الشباب الذكور	0.65
14		معدل القيد الثانوي	0.53
15	L	معدل القيد الثانوي - إناث	0.55
13		معدل القيد الجامعي	0.15
		معدل القيد الجامعي - إناث	

ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2006

تابع للملحق رقم (04- أ)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
11		6. مؤشر ديناميكية الأسواق والمنتجات والتخصص	0.43
5	A	نسبة الميزان التجاري للناتج المحلي الإجمالي	0.83
16	L	سرعة التكامل التجاري (درجة الانفتاح)	0.18
15	L	متوسط التعرفة الجمركية	0.45
19	L	نسبة السلع المصنعة المصدرة لإجمالي الصادرات	0.02
8		حصة الصادرات من التجارة العالمية	0.10
20	L	معدل نمو حصة الصادرات	0.21
2	A	معدل نمو الصادرات التحويلية	0.83
14		الصادرات للفرد	0.03
4	A	معدل نمو الصادرات الناجم عن ارتفاع الطلب العالمي	0.85
2	A	معدل نمو الصادرات الناجم عن ارتفاع حصة الصادرات	0.55
10		معدل نمو الصادرات الناجم عن التنوع	0.66
17	L	7. مؤشر الإنتاجية والتكلفة	0.44
6	A	الإنتاجية الكلية للعوامل	0.82
4	A	معدل النمو (الصناعة التحويلية)	0.68
17	L	حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي	0.11
10		اسعار الفائدة (الأقراض)	0.69
16	L	إنتاجية العمالة في الصناعات التحويلية	0.10
5	A	معدل الاجور في قطاع الصناعات التحويلية	0.88
14		نسبة الاجور في القيمة المضافة	0.35
11		معدل تخفيض العملة الحقيقي	0.31
18	L	معدل الضريبة	0.00
18	L	8. مؤشر الحكومية وقاعدية المؤسسات	0.25
17	L	الفساد الاداري	0.22
18	L	احترام القانون والنظام	0.01
6	A	البيروقراطية	0.50
16	L	9. مؤشر تكلفة القيام بالأعمال	0.36
10		تأسيس الكيان القانوني للمشروع	0.57
7	A	التوظيف والاستغناء عن الأعمال	0.71
4	A	تصفية المشروع	0.64
16	L	إنفاذ العقود	0.22
9		حماية المستثمرين	0.20
13		الحصول على الائتمان المصرفي	0.21
18	L	تسجيل الملكية العقارية	0.00
10		10. مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقانة	0.20
13		نسبة الصادرات ذات التقانة العالية	0.02
14		صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر - % من الاستثمار الإجمالي	0.33
7	A	نسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات	0.42
12		عدد المقالات العلمية والتقنية	0.02
17	L	11. مؤشر البنية التحتية التقانية	0.18
6	A	تكلفة استخدام الإنترنت	0.92
17	L	الربط للشبكة الكوكبية	0.02
20	L	كثافة خطوط الهاتف النقال لكل (1000 شخص)	0.00
19	L	عدد الحواسيب المستخدمة	0.01
15	L	خدمات شبكة الإنترنت الأمانة	0.01
17	L	عدد الهواتف الثابتة لكل (1000 شخص)	0.11
20		مجموع الاصول (نقاط القوة)	
35		مجموع الخصوم (نقاط الضعف)	

المصدر: نفس المرجع السابق، ص ص 237- 238

ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2009

الملحق رقم (04- ب)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
4	A	1. مؤشر الاداء الاقتصادي الكلي	0.68
20	L	نسبة الميزان الجاري للنتائج المحلي الإجمالي	0.69
8	A	معدل النمو الحقيقي للنتائج المحلي الإجمالي للفرد	0.19
9		تذبذب معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي للفرد	0.83
3	A	الاستثمار الحقيقي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	0.40
19	L	معدل التضخم CPI	0.88
3	A	نسبة الموازنة للنتائج المحلي الإجمالي	0.77
17	L	استقرار أسعار الصرف	0.95
7	A	معدل تخفيض العملة	0.52
19	L	تذبذب معدل التضخم	0.86
18	L	2. مؤشر البنية التحتية الأساسية	0.17
21	L	المطارات وطاقاتها-السلع	0.00
19	L	المطارات وطاقاتها-الركاب	0.01
20	L	انتاج الكهرباء	0.05
16		كفاءة نظام توزيع الكهرباء	0.45
13		نسبة الطرق المعبدة	0.67
20	L	كثافة الهاتف الثابت لكل 1000 شخص	0.15
9		سكك الحديد - سلع	0.01
10		سكك الحديد ركاب	0.02
3	A	3. مؤشر تدخل الحكومة في الاقتصاد	0.81
5	A	نسبة الأجور والمرتببات للنتائج المحلي الاجمالي	0.77
8	A	الاعانات والتحويلات للانفاق العام	0.70
3	A	نسبة الانفاق للنتائج المحلي الاجمالي	0.95
23	L	4. مؤشر جاذبية الاستثمار	0.19
		استثمار المحفظة للنتائج المحلي الاجمالي	
		مدى تطور الأسواق المالية -الرسملة للنتائج المحلي الإجمالي	
		السيولة -معدل دوران الأسهم	
21	L	حصة القطاع الخاص من الائتمان المحلي	0.07
18	L	ملاصح الاستثمار	0.48
21	L	مخزون الاستثمار الاجنبي المباشر للنتائج المحلي الاجمالي	0.08
20	L	مؤشر الجدارة الائتمانية	0.33
15		الضرائب للنتائج المحلي الاجمالي	0.00
19	L	5. مؤشر رأس المال البشري	0.49
18	L	الإنفاق على الصحة - دخل الفرد	0.02
19	L	الإنفاق على الصحة -% الناتج المحلي الإجمالي	0.14
17	L	معدل توقع الحياة عند الولادة	0.76
20	L	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	0.37
19	L	معرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15-24)	0.75
8	A	الانفاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي	0.66
13		نسبة الاناث الى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	0.82
17	L	معدل القيد الثانوي الكلي	0.66
17	L	معدل القيد الثانوي الكلي للاناث	0.67
15		معدل القيد الجامعي الكلي	0.20
16		معدل القيد الجامعي الكلي للاناث	0.31

ميزان التنافسية الجزائرية لسنة 2009

تابع للملحق رقم (04- ب)

الترتيب	ميزان التنافسية	المؤشرات	قيمة المؤشر
22	L	6. مؤشر ديناميكية الاسواق والمنتجات والتخصص	0.25
5	A	نسبة الميزان التجاري للناجح المحلي الإجمالي	0.77
17	L	سرعة التكامل التجاري (%درجة الانفتاح)	0.15
19	L	نسبة السلع المصنعة المصدرة	0.02
11		حصة الصادرات من التجارة العالمية	0.08
7	A	معدل نمو حصة الصادرات	0.20
14		معدل نمو الصادرات التحويلية	0.44
15		الصادرات للفرد	0.03
19	L	متوسط التعرفة الجمركية	0.33
21	L	7. مؤشر الإنتاجية والتكلفة	0.36
18	L	معدل نمو-الصناعات التحويلية	0.37
21	L	حصة الصناعات التحويلية من الناتج المحلي الإجمالي	0.07
9		أسعار الفائدة-الإقراض	0.73
18	L	إنتاجية العمالة في القطاع التحويلي	0.04
		معدل الأجور في قطاع الصناعات التحويلية	
		نسبة الأجور في القيمة المضافة القطاع التحويلي	
9		سعر الصرف الحقيقي-معدل التغيير	0.59
		معدل الضريبة	
21	L	8. مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	0.24
21	L	الفساد الإداري	0.17
20	L	احترام القانون والنظام	0.21
9		البيروقراطية	0.33
20	L	9. مؤشر تكلفة القيام بالأعمال	0.34
22	L	تأسيس الكيان القانوني للمشروع	0.13
17	L	التوظيف والاستغناء عن الأعمال	0.35
8	A	تصفية المشروع	0.76
18	L	إنفاذ العقود	0.29
10		حماية المستثمرين	0.60
18	L	الحصول على الائتمان المصرفي	0.28
24	L	تسجيل الملكية العقارية	0.00
14		10. مؤشر الطاقة الابتكارية وتوطين التقنية	0.25
17	L	نسبة الصادرات ذات التقنية العالية	0.02
9		نسبة واردات المعدات والآلات من إجمالي الواردات	0.58
16		صافي تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر	0.38
13		عدد المقالات العلمية والتقنية	0.02
18	L	11. مؤشر البنية التحتية التقنية	0.32
7	A	تكلفة استخدام الانترنت	0.78
20	L	خطوط الهاتف الأرضي لكل 100 من السكان	0.15
21	L	عدد مستخدمي الانترنت لكل 100 من السكان	0.09
17	L	عدد مشترك الهاتف النقال لكل 100 من السكان	0.35
24	L	عدد الحواسيب الشخصية لكل 100 من السكان	0.00
21	L	عدد خوادم شبكة الانترنت الآمنة لكل 100 من السكان	0.00
13		متوسط تكلفة المكالمات الخارجية	0.87
	14	مجموع الاصول (نشاط القوة)	
	46	مجموع الخصوم (نشاط الضعف)	

خطوط الهاتف الثابت في الجزائر والدول العربية

الملحق رقم (05)

	خطوط الهاتف الثابت الرئيسية بالألف			خطوط الهاتف الثابت الرئيسية لكل 100 نسمة		
	2008	2003	معدل النمو السنوي % (2008-2003)	2008	2003	معدل النمو السنوي % (2008-2003)
مجموع الدول العربية	35,103.1	26,446.5	5.8	10.3	8.6	3.6
الأردن	519.0	622.5	3.6-	8.5	11.9	6.5-
الإمارات	1,508.3	1,135.8	5.8	33.6	30.2	2.2
البحرين	220.4	185.8	3.5	28.4	26.7	1.3
تونس	1,239.1	1,163.8	1.3	11.9	12.0	0.2-
الجزائر	3,314.0	2,147.0	9.1	10.0	6.7	8.2
قطر	23.3	13.2	12.0	3.5	2.3	9.4
عمان	14.9	10.2	7.9	1.8	1.3	6.1
السعودية	4,100.0	3,502.5	3.2	16.3	15.6	0.9
السودان	366.2	926.8	16.9-	0.9	2.5	18.8-
سوريا	3,633.4	2,411.0	8.5	17.1	13.4	5.0
الصومال	100.0	100.0	0.0	1.1	1.3	2.2-
العراق	1,082.3	1,183.3	1.8-	3.6	4.4	4.0-
عُمان	274.2	236.2	3.0	9.8	9.4	1.0
قطر	263.4	184.5	7.4	20.6	25.2	4.0-
الكويت	541.0	486.9	2.1	18.5	19.2	0.7-
لبنان	750.0	700.0	1.4	17.9	17.7	0.3
ليبيا	1,033.0	750.0	6.6	16.4	13.2	4.5
مصر	11,936.0	8,735.7	6.4	14.6	11.8	4.5
المغرب	2,991.2	1,219.2	19.7	9.5	4.1	18.3
عمارتها	76.4	38.2	14.9	2.4	1.4	11.9
اليمن	1,117.0	693.9	10.0	4.9	3.5	6.8

المصدر: الملاحق الإحصائية، التقرير العربي الموحد 2010 (أبو ظبي: صندوق النقد العربي، 2010) ص 423

الملحق رقم (06 - أ) عدد الإصلاحات التي عرفتها الجزائر بين نظيراتها بين الدول العربية سنة 2008-2009

عدد الإصلاحات والإجراءات في بيئة أداء الأعمال الدولية العربية خلال الفترة وفق المؤشر الضمني			الإصلاحات في بيئة أداء الأعمال للدول العربية خلال الفترة		
إصلاحات	عوائق		إصلاحات	عوائق	
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	x	مؤشر تأسيس المشروع	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓		الأردن
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	x	مؤشر دفع الضرائب	✓ ✓ ✓ ✓		الجزائر
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓		مؤشر استخراج التراخيص	✓ ✓ ✓ ✓		مصر
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓		مؤشر التجارة عبر الحدود	✓ ✓ ✓		الإمارات
✓ ✓ ✓ ✓		مؤشر إنفاذ العقود	✓ ✓ ✓		اليمن
✓ ✓ ✓		مؤشر تسجيل الممتلكات	✓ ✓		الكويت
✓ ✓ ✓		مؤشر الحصول على الائتمان	✓ ✓		لبنان
✓		مؤشر إغلاق المشروع	✓ ✓		سلطنة عمان
✓		مؤشر حماية المستثمر	✓ ✓		السعودية
			✓ ✓		السودان
			✓ ✓	x	تونس
			✓ ✓	x	فلسطين
			✓		البحرين
			✓		جيبوتي
			✓		المغرب
			✓		سورية

المصدر: عادل عبد العظيم وآخرون، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2010، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2010) ص 03

الملحق رقم (06 - ب) ترتيب الدول العربية في المؤشر العام لسهولة أداء الأعمال 2009-2008

الترتيب عالمياً		الدولة	الترتيب عربياً
2008 178 دولة	2009 181 دولة		
23	16	السعودية	1
-	18	البحرين	2
-	37	قطر	3
68	46	الإمارات	4
40	52	الكويت	5
49	57	سلطنة عمان	6
88	73	تونس	7
113	98	اليمن	8
85	99	لبنان	9
80	101	الأردن	10
126	114	مصر	11
129	128	المغرب	12
117	131	فلسطين	13
125	132	الجزائر	14
137	137	سوريا	15
143	147	السودان	16
141	152	العراق	17
146	153	جيبوتي	18
157	160	موريتانيا	19

المصدر: عادل عبد العظيم وآخرون، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2009، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وانتمان الصادات، 2009) ص 03

الملحق رقم (06- ج) ترتيب الدول العربية في المؤشرات الفرعية العشر للمؤشر المركب "سهولة أداء الأعمال 2011"

الترتيب عالمياً 183 دولة											الترتيب عربياً
الدول	بدء المشروع	استخراج تراخيص البناء	توظيف العاملين	تسجيل الممتلكات	الحصول على الائتمان	حماية المستثمر	دفع الضرائب	التجارة عبر الحدود	إنفاذ العقود	إغلاق المشروع	
السعودية	13	14	73	1	46	16	6	18	140	65	1
البحرين	78	17	13	29	89	59	14	33	117	26	2
الإمارات	46	26	50	4	72	120	5	3	134	143	3
قطر	111	30	68	58	138	93	2	46	95	36	4
تونس	48	106	108	64	89	74	58	30	78	37	5
سلطنة عمان	76	70	21	21	128	93	8	88	104	72	6
الكويت	141	91	24	90	89	28	9	113	114	61	7
مصر	18	154	120	93	72	74	136	21	143	131	8
اليمن	57	50	74	53	152	132	146	123	34	90	9
الأردن	127	92	51	106	128	120	29	77	129	98	10
لبنان	103	142	66	111	89	93	36	95	122	122	11
المغرب	82	98	176	124	89	154	124	80	106	59	12
فلسطين	173	157	135	76	168	44	28	111	93	183	13
الجزائر	150	113	122	165	138	74	168	124	127	51	14
سورية	134	134	91	80	168	109	110	120	176	95	15
السودان	121	139	153	40	138	154	94	143	146	183	16
جيبوتي	175	125	151	140	176	179	60	38	160	137	17
موريتانيا	152	153	125	73	152	147	172	163	83	144	18
العراق	174	102	59	96	168	120	54	179	141	183	19

المصدر: عادل عبد العظيم وآخرون، المؤشر العام لسهولة بيئة أداء الأعمال 2011، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، 2011)، ص 2

الملحق رقم (7 - أ) ترتيب الدول العربية في مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012

التغير	الترتيب عالمياً		الدولة	الترتيب عربياً
	2012	2011		
↑ 2	4	6	السعودية	1
↓ -2	7	5	البحرين	2
→ 0	12	12	الإمارات	3
→ 0	24	24	قطر	4
↑ 1	35	36	اليمن	5
↑ 45	64	109	موريتانيا	6
↑ 5	64	69	سلطنة عمان	7
↑ 1	75	76	المغرب	8
↓ -1	86	85	تونس	9
↑ 1	93	94	الأردن	10
↓ -1	118	117	الجزائر	11
↓ -6	120	114	العراق	12
↓ -3	121	118	الكويت	13
↓ -6	129	123	فلسطين	14
↓ -3	130	127	السودان	15
↓ -1	133	132	سورية	16
↓ -5	142	137	جيبوتي	17
↑ 1	154	155	مصر	18
↓ -4	161	157	لبنان	19

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر استخراج تراخيص البناء 2012، سلسلة بيعة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثتمان الصادرات، 2012) ص 02

الملحق رقم (7 - ب) ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر تسجيل الممتلكات 2012

مؤشر تسجيل الممتلكات

الدولة	التكلفة (% من قيمة الممتلكات)		الزمن (أيام)		الإجراءات (عدد)	
	2012 - 2005	2012	2012 - 2005	2012	2012 - 2005	2012
الجزائر	0	7.1	-3	48	-4	10
البحرين	2	2.7	0	31	0	2
جيبوتي	0	13	-9	40	0	7
مصر	-6	0.8	-121	72	0	7
العراق	0.2	6.9	0	51	0	5
الأردن	-3	7.5	0	21	0	7
الكويت	0	0.5	-28	47	0	8
لبنان	0	5.8	0	25	0	8
موريتانيا	-2	4.7	0	49	0	4
المغرب	-2	4.9	-1	75	3	8
سلطنة عمان	0	3	0	16	0	2
قطر	0	0.3	-3	13	-3	7
السعودية	0	0	-2	2	-2	2
السودان	-1	3	0	9	0	6
سورية	-3	22.9	-8	19	0	4
تونس	0	6.1	-8	39	0	4
الإمارات	0	2	0	2	0	1
فلسطين	-1	0.8	-21	47	0	7
اليمن	0	3.8	0	19	0	6
المتوسط	-1.0	5.3	-13	33	-0.2	6
OECD	-0.2	4.4	-29	31	-0.2	5

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال. وبحوث ضمان

مفتاح الجدول	تغير في مؤشر عام 2012	الأداء	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر
↑	↑	↑	↑	↑
↓	↓	↓	↓	↓
→	→	→	→	→
⚠	⚠	⚠	⚠	⚠
×	×	×	×	×

ترتيب الدول العربية

في مؤشر تسجيل الممتلكات

التغير	الترتيب عالمياً		الدولة	الترتيب عربياً
	2012	2011		
→ 0	1	1	السعودية	1
↓ -1	6	5	الإمارات	2
→ 0	21	21	سلطنة عمان	3
↓ -2	30	28	البحرين	4
→ 0	37	37	قطر	5
↓ -1	41	40	السودان	6
↓ -2	55	53	اليمن	7
↑ 12	59	71	موريتانيا	8
↓ -5	65	60	تونس	9
→ 0	78	78	فلسطين	10
↓ -3	82	79	سورية	11
↑ 5	88	93	الكويت	12
↑ 1	93	94	مصر	13
↓ -3	98	95	العراق	14
↑ 2	101	103	الأردن	15
→ 0	105	105	لبنان	16
↓ -1	144	143	المغرب	17
↓ -4	148	144	جيبوتي	18
↓ -2	167	165	الجزائر	19

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال. وبحوث ضمان

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر تسجيل الممتلكات 2012، سلسلة بيعة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثتمان الصادرات، 2012) ص

الملحق رقم (7 - ج) ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر إنفاذ العقود 2012

مؤشر إنفاذ العقود

الدولة	عدد الإجراءات (عدد)		الزمن (الأيام)		التكلفة الرسمية (9% من قيمة المطالبة)	
	2012	2012 - 2008	2012	2012 - 2008	2012	2012 - 2008
الجزائر	45	-2	630	0	21.9	0
البحرين	48	0	635	0	14.7	0
جيبوتي	40	0	1,225	0	34	0
مصر	41	-1	1,010	0	26.2	0
العراق	51	0	520	0	28.1	-4
الأردن	38	-1	689	0	31.2	0
الكويت	50	0	566	0	18.8	0
لبنان	37	0	721	0	30.8	0
موريتانيا	46	-1	370	-30	23.2	0
المغرب	40	0	510	0	25.2	0
سلطنة عمان	51	0	598	0	13.5	0
قطر	43	0	570	0	21.6	0
السعودية	43	0	635	0	27.5	0
السودان	53	-1	810	0	19.8	0
سورية	55	0	872	0	29.3	0
تونس	39	0	565	0	21.8	0
الإمارات	49	-1	537	0	26.2	0
فلسطين	44	0	540	-160	21.2	0
اليمن	36	0	520	0	16.5	0
المتوسط	45	-0.3	659	-10	23.8	-0.2
OECD	31	-0.9	518	-25	19.7	-0.3

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

مفتاح الجدول	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر
الأسفل في مؤشر عام 2012	أداء معتدل	الأعلى في مؤشر عام 2012	تغير في قيمة المؤشر شهدت تحسناً
			تغير في قيمة المؤشر شهدت تراجعا

ترتيب الدول العربية

في مؤشر إنفاذ العقود

الترتيب عربيًا	الدولة	الترتيب عالمياً	
		2012	2011
1	اليمن	38	36
2	تونس	76	78
3	موريتانيا	79	83
4	المغرب	89	87
5	فلسطين	93	93
6	قطر	95	97
7	سلطنة عمان	107	105
8	البحرين	114	116
9	الكويت	117	117
10	لبنان	120	120
11	الجزائر	122	123
12	الأردن	130	130
13	الإمارات	134	133
14	السعودية	138	138
15	العراق	140	140
16	مصر	147	144
17	السودان	148	146
18	جيبوتي	160	160
19	سورية	175	176

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر إنفاذ العقود 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثمان الصادرات، 2012) ص

الملحق رقم (7 - د) ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر دفع الضرائب 2012

مؤشر دفع الضرائب

الدولة	مؤشر عدد مدفوعات الضرائب مدفوا		الوقت الممتد للتعامل مع المطالبات الضريبية (ساعات سنوية)		إجمالي الضرائب (بمئات الأرباح)	
	2012	2012 - 2006	2012	2012 - 2006	2012	2012 - 2006
الجزائر	29	-12	451	0	71	-5
البحرين	25	0	36	0	15	0
جيبوتي	35	12	82	16	38.7	0
مصر	29	-13	433	-71	43.6	-11
العراق	13	0	312	0	28.4	4
الأردن	25	-1	116	15	27.7	-3
الكويت	15	1	118	0	15.5	1
لبنان	19	0	180	0	30.2	-5
موريتانيا	37	0	696	0	88.3	-27
المغرب	17	-11	238	-120	49.6	-2
سلطنة عمان	14	0	62	10	22	3
قطر	3	0	36	0	11.3	0
السعودية	14	0	79	10	14.5	0
السودان	43	0	180	0	36.1	-14
سورية	19	0	336	0	39.7	-4
تونس	8	-14	144	-124	62.9	2
الإمارات	14	0	12	0	14.1	0
فلسطين	27	0	154	0	16.8	-6
اليمن	35	0	248	0	32.9	-162
المتوسط	23	-3	206	-36	33.6	-16
OECD	13	-3	186	-49	42.7	-5

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

مفتاح الجدول	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر
الأسفل في مؤشر عام 2012	أداء معتدل	الأعلى في مؤشر عام 2012	تغير في قيمة المؤشر شهدت تحسناً
			تغير في قيمة المؤشر شهدت تراجعا

ترتيب الدول العربية

في مؤشر دفع الضرائب

الترتيب عربيًا	الدولة	الترتيب عالمياً	
		2012	2011
1	قطر	2	2
2	الإمارات	7	7
3	سلطنة عمان	9	9
4	السعودية	10	10
5	الكويت	15	14
6	البحرين	18	16
7	الأردن	21	19
8	لبنان	30	28
9	فلسطين	39	37
10	العراق	49	46
11	تونس	64	61
12	جيبوتي	70	66
13	السودان	103	99
14	سورية	111	106
15	المغرب	112	148
16	اليمن	116	147
17	مصر	145	139
18	الجزائر	164	162
19	موريتانيا	175	172

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر دفع الضرائب 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثمان الصادرات، 2012) ص

ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر تسوية حالات الإعسار 2012 (الملحق رقم (7 - هـ))

مؤشر تسوية حالات الإعسار

الدولة	الفترة 2012 - 2004		الفترة 2012 - 2004		الفترة 2012 - 2004	
	معدل استرداد الأموال (بمستند لكل دولار)	2012	2012 - 2004	2012	2012 - 2004	2012
البحرين	0	41.7	0	7	0	2.5
البحرين	3	66	10	1.0	0	2.5
جيبوتي	1	16.5	18	1.8	0	5
مصر	2	17.7	0	2.2	0	4.2
العراق	0	0	..	لا يوجد	..	لا يوجد
الأردن	1	27.2	0	9	0	4.3
الكويت	6	43.9	0	1	0	4.2
لبنان	5	20.6	0	2.2	0	4
موريتانيا	3	10.3	0	9	0	8
المغرب	4	38.3	0	1.8	0	1.8
سلطنة عمان	3	35.7	0	4	0	4
قطر	0	59.1	22	2.2	0	2.8
السعودية	8	36.8	0	2.2	-1	1.5
السودان	4	33.2	20	2.0	0	2
سورية	-1	27.5	0	9	0	4.1
تونس	1	52.2	0	7	0	1.3
الإمارات	1	11	0	1.1	0	5.1
فلسطين	0	0	..	لا يوجد	..	لا يوجد
اليمن	-5	24.1	0	8	0	3
المنكوست	2	29.3	5	1.4	-0.2	3.5
OECD	4	68.2	1	9	-0.3	1.7

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

مفتاح الجدول	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر
الأسفل في مؤشر عام 2012	المؤشر شهد تراجعاً	أداء معتدل	الأسفل في مؤشر عام 2012

ترتيب الدول العربية في مؤشر تسوية حالات التعثر (إغلاق المشروع)

الترتيب عربياً	الدولة	الترتيب عالياً		التغير
		2012	2011	
1	البحرين	25	26	1
2	قطر	37	36	-1
3	تونس	38	37	-1
4	الكويت	48	65	17
5	الجزائر	59	52	-7
6	المغرب	67	63	-4
7	السعودية	73	69	-4
8	سلطنة عمان	76	77	1
9	السودان	84	84	0
10	سورية	102	100	-2
11	الأردن	104	104	0
12	اليمن	114	95	-19
13	لبنان	125	128	3
14	مصر	137	136	-1
15	جيبوتي	141	143	2
16	الإمارات	151	151	0
17	موريتانيا	152	152	0
18	العراق	183	183	0
19	فلسطين	183	183	0

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر تسوية حالات الإعسار 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثمان الصادرات، 2012)، ص

ترتيب ووضعية الدول العربية في مؤشر التجارة عبر الحدود 2012 (الملحق رقم (7 - و))

مؤشر التجارة عبر الحدود

الدولة	الفترة 2012 - 2006		الفترة 2012 - 2006		الفترة 2012 - 2006		الفترة 2012 - 2006	
	تغير في قيمة المؤشر	2012	2012 - 2006	2012	2012 - 2006	2012	2012	
البحرين	-438	1,338	5	27	0	9	-354	1,248
جيبوتي	150	995	0	15	0	7	150	955
مصر	80	911	-8	32	-8	5	80	814
العراق	-351	759	-17	32	-1	9	-401	613
الأردن	250	1,090	-18	15	0	10	250	1,050
الكويت	380	1,335	-13	15	-5	7	305	825
لبنان	307	1,242	-1	19	0	10	350	1,085
تونس	498	1,250	-2	32	-4	7	81	1,050
موريتانيا	160	1,523	-2	38	0	8	160	1,520
المغرب	-590	950	-14	16	-1	8	0	577
سلطنة عمان	283	610	-6	9	0	8	221	745
قطر	73	790	0	20	0	7	125	860
السعودية	26	684	-17	17	-3	5	-134	615
السودان	930	1,500	-37	46	0	7	380	2,050
سورية	-197	1,625	-42	21	-9	9	-110	1,190
تونس	258	954	-12	17	0	7	13	773
الإمارات	173	915	-2	7	-2	5	368	610
فلسطين	300	1,225	0	40	0	6	480	1,330
اليمن	0	1,475	-3	25	0	9	0	850
المنكوست	70	1,305	-12	25	-2	8	15	1,122
OECD	111	1,085	-1	11	-1	5	142	1,032

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

مفتاح الجدول	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر	تغير في قيمة المؤشر
الأسفل في مؤشر عام 2012	المؤشر شهد تراجعاً	أداء معتدل	الأسفل في مؤشر عام 2012

ترتيب الدول العربية في مؤشر التجارة عبر الحدود

الترتيب عربياً	الدولة	الترتيب عالياً		التغير
		2012	2011	
1	الإمارات	5	3	-2
2	السعودية	18	18	0
3	تونس	32	31	-1
4	جيبوتي	37	37	0
5	المغرب	43	48	5
6	سلطنة عمان	47	43	-4
7	البحرين	49	51	-2
8	قطر	57	47	-10
9	الأردن	58	74	16
10	مصر	64	64	0
11	لبنان	93	93	0
12	الكويت	112	112	0
13	فلسطين	114	114	0
14	اليمن	118	119	1
15	سورية	122	122	0
16	الجزائر	127	123	-4
17	موريتانيا	143	145	2
18	السودان	151	151	0
19	العراق	180	180	0

المصدر: قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال وبحوث ضمان

المصدر: أحمد الضبع، سفيان إبراهيم، مؤشر التجارة عبر الحدود 2012، سلسلة بيئة أداء الأعمال في الدول العربية (الكويت: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثمان الصادرات، 2012)، ص

الملحق رقم (08 - أ) مؤشر تدخل الحكومة سنة 2009

الترتيب	مؤشر تدخل الحكومة المنمط	مؤشر تدخل الحكومة	نسبة الانفاق للناج المحلي الاجمالي	الاعانات والتحويلات للانفاق العام	نسبة الأجور والمرتببات للناج المحلي الاجمالي	الدولة
3	0.78	0.81	0.95	0.70	0.77	الجزائر
6	0.69	0.73	0.86	1.00	0.32	البحرين
8	0.66	0.70	0.97	0.24	0.89	تشيلي
16	0.31	0.40	0.26	0.00	0.95	التشيك
4	0.71	0.75	0.76	0.88	0.61	مصر
10	0.53	0.59	0.45	0.66	0.67	ايرلندا
17	0.25	0.35	0.31	0.74	0.00	الأردن
5	0.70	0.74	0.87	0.35	1.00	كوريا الجنوبية
9	0.57	0.62	0.64	0.70	0.53	الكويت
7	0.66	0.71	0.63	0.97	0.52	لبنان
						ماليزيا
18	0.25	0.35	0.35			موريتانيا
						المكسيك
11	0.51	0.58	0.64	0.81	0.28	المغرب
20	0.12	0.23	0.23			عمان
21	0.11	0.22	0.00	0.42	0.25	البرتغال
2	0.81	0.83	0.80	0.97	0.72	قطر
15	0.41	0.49	0.49			السعودية
12	0.45	0.52	0.47	0.24	0.85	جنوب أفريقيا
1	1.00	1.00	1.00			السودان
14	0.42	0.50	0.50			سوريا
13	0.42	0.50	0.54	0.64	0.32	تونس
22	0.00	0.13	0.13			الإمارات
19	0.14	0.25	0.25			اليمن
	0.48	0.55	0.57	0.82	0.45	متوسط الدول العربية
	0.46	0.53	0.50	0.32	0.77	متوسط دول المقارنة

المصدر: تقرير التنافسية العربية 2009، مرجع سبق ذكره، ص 43

مؤشر تدخل الحكومة سنة 2012

الملحق رقم (08-ب)

الترتيب	مؤشر تدخل الحكومة	نسبة الانفاق للنتائج المحلي الاجمالي	الاعانات والتحويلات للانفاق العام	نسبة الأجور والمرتبات للنتائج المحلي الاجمالي	الدولة
10	0.71	0.72	0.73	0.66	الجزائر
18	0.61	0.58	0.69	0.54	الارجنتين
13	0.69	0.74	0.96	0.38	البحرين
9	0.71	0.71	0.60	0.82	البرازيل
7	0.73	0.78	0.62	0.80	تشيلي
1	0.92	1.00	0.77	1.00	الصين
26	0.36	0.25	0.00	0.85	التشيك
21	0.51	0.40	0.56	0.57	مصر
28	0.21	0.04	0.19	0.40	اليونان
22	0.49	0.36	0.57	0.55	ايرلندا
27	0.23	0.19	0.49	0.00	الأردن
6	0.74	0.73	0.60	0.89	كوريا الجنوبية
19	0.59	0.52	0.70	0.56	الكويت
20	0.55	0.40	0.75	0.49	لبنان
8	0.73	0.81	0.85	0.52	ليبيا
12	0.70	0.68	0.68	0.73	ماليزيا
4	0.81	0.82	0.97	0.63	موريتانيا
2	0.85	0.92	0.96	0.66	المكسيك
25	0.44	0.42	0.69	0.19	المغرب
16	0.64	0.40	1.00	0.53	عمان
29	0.15	0.00	0.16	0.30	البرتغال
5	0.76	0.69	0.92	0.66	قطر
23	0.47	0.38	0.26	0.77	جنوب أفريقيا
14	0.69	0.75	0.65	0.67	السودان
11	0.70	0.82	0.85	0.43	سوريا
17	0.64	0.71	0.88	0.34	تونس
15	0.66	0.62	0.67	0.68	تركيا
3	0.83	0.79	0.86	0.84	الإمارات
24	0.46	0.43	0.53	0.41	اليمن
	0.62	0.60	0.78	0.49	متوسط الدول العربية
	0.59	0.54	0.52	0.69	متوسط دول المقارنة

مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات 2012

الملحق رقم (09)

الترتيب	مؤشر الحاكمية وفاعلية المؤسسات	البيروقراطية	احترام القانون والنظام	الفساد الإداري	البلد
25	0.24	0.33	0.25	0.14	الجزائر
19	0.42	0.67	0.15	0.43	الارجنتين
15	0.46	0.33	0.75	0.29	البحرين
26	0.24	0.33	0.05	0.33	البرازيل
2	0.81	0.67	0.75	1.00	تشيلي
18	0.43	0.33	0.63	0.34	الصين
4	0.62	0.67	0.75	0.43	التشيك
22	0.34	0.33	0.45	0.24	مصر
7	0.54	0.67	0.63	0.32	اليونان
1	0.92	1.00	1.00	0.75	ايرلندا
13	0.47	0.33	0.50	0.57	الأردن
3	0.63	0.67	0.75	0.49	كوريا الجنوبية
8	0.54	0.33	0.75	0.53	الكويت
24	0.28	0.33	0.50	0.00	لبنان
27	0.21	0.00	0.50	0.14	ليبيا
9	0.53	0.67	0.50	0.44	ماليزيا
20	0.39	0.67	0.20	0.31	المكسيك
6	0.54	0.33	0.75	0.54	المغرب
10	0.50	0.33	0.75	0.43	عمان
5	0.56	0.67	0.15	0.86	البرتغال
10	0.50	0.33	0.75	0.43	قطر
15	0.46	0.33	0.75	0.29	السعودية
23	0.29	0.33	0.13	0.41	جنوب أفريقيا
29	0.04	0.00	0.13	0.00	السودان
21	0.36	0.03	0.75	0.29	سوريا
15	0.46	0.33	0.75	0.29	تونس
14	0.46	0.33	0.63	0.43	تركيا
12	0.49	0.67	0.50	0.31	الإمارات
28	0.10	0.00	0.00	0.29	اليمن
	0.37	0.27	0.55	0.30	متوسط الدول العربية
	0.53	0.59	0.48	0.50	متوسط دول المقارنة

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 42

مؤشر رأس المال البشري 2009

الملحق رقم (10 - أ)

الترتيب	مؤشر رأس المال البشري المتمم	مؤشر رأس المال البشري	معدل القيد الجامعي الكلي للاندات	معدل القيد الجامعي الكلي	معدل القيد الكلي للتدوي	معدل القيد الكلي للتدوي الثانوي	نسبة الاناث الى التعليم الابتدائية والثانوية	الاتفاق العام على التعليم كمتسبة الاجمالي	معرفة القراءة (15-24) لدى الشباب	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	معدل توقع الحياة عند الولادة	الاتفاق على النتائج المحلي الصحي -% الإجمالي	الاتفاق على الصحة - دخل الفرد	الدولة
19	0.46	0.49	0.31	0.20	0.67	0.66	0.82	0.66	0.75	0.37	0.76	0.14	0.02	الجزائر
8	0.65	0.63	0.66	0.34	0.87	0.88	0.89	0.35	0.93	0.74	0.88	0.18	0.18	البحرين
6	0.68	0.65	0.64	0.49	0.73	0.76	0.80	0.40	0.98	0.93	0.96	0.38	0.01	تشيلي
4	0.77	0.72	0.72	0.50	0.79	0.82	0.86	0.55	0.98	1.00	0.89	0.60	0.22	التشيك
18	0.48	0.50	0.24	0.35	0.67	0.73	0.72	0.57	0.61	0.42	0.73	0.46	0.02	مصر
1	1.00	0.89	0.94	0.63	1.00	1.00	0.91	0.60	0.98	1.00	1.00	0.69	1.00	ايرلندا
5	0.73	0.69	0.59	0.42	0.71	0.73	0.87	0.64	0.98	0.84	0.77	1.00	0.06	الأردن
3	0.84	0.77	1.00	1.00	0.75	0.80	0.74	0.58	0.98	1.00	0.96	0.41	0.23	كوريا الجنوبية
13	0.61	0.60	0.37	0.17	0.76	0.77	0.90	0.59	1.00	0.88	0.94	0.00	0.18	الكويت
7	0.66	0.64	0.69	0.49	0.67	0.66	0.89	0.28	0.89	0.75	0.76	0.80	0.12	لبنان
14	0.59	0.59	0.46	0.30	0.56	0.53	0.94	0.83	0.93	0.78	0.83	0.24	0.06	ماليزيا
24	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.88	0.30	0.00	0.00	0.50	0.01	0.00	موريتانيا
9	0.63	0.61	0.33	0.25	0.68	0.70	0.82	0.71	0.94	0.84	0.84	0.51	0.12	المكسيك
21	0.22	0.32	0.12	0.09	0.23	0.29	0.54	0.88	0.24	0.02	0.72	0.35	0.02	المغرب
17	0.50	0.52	0.28	0.19	0.68	0.73	0.79	0.47	0.94	0.63	0.87	0.03	0.08	عمان
2	0.91	0.82	0.89	0.59	0.84	0.83	0.88	0.70	1.00	0.89	0.96	0.97	0.47	البرتغال
11	0.62	0.60	0.47	0.18	0.79	0.84	0.81	0.29	0.90	0.79	0.87	0.19	0.51	قطر
12	0.61	0.60	0.49	0.28	0.78	0.86	0.71	0.91	0.90	0.66	0.78	0.12	0.11	السعودية
16	0.52	0.54	0.22	0.14	0.81	0.81	0.84	0.70	0.85	0.65	0.00	0.78	0.11	جنوب أفريقيا
22	0.04	0.18	0.07	0.04	0.11	0.11	0.58	0.00	0.41	0.20	0.32	0.18	0.00	السودان
20	0.38	0.43	0.16	0.03	0.45	0.49	0.71	0.41	0.81	0.62	0.82	0.24	0.01	سوريا
10	0.62	0.61	0.49	0.30	0.70	0.67	0.93	1.00	0.86	0.48	0.81	0.38	0.04	تونس
15	0.59	0.58	0.75	0.36	0.69	0.71	0.85	0.01	0.93	0.78	1.00	0.03	0.21	الإمارات
23	0.04	0.18	0.05	0.07	0.08	0.25	0.00	0.35	0.36	0.06	0.45	0.33	0.01	اليمن
	0.45	0.48	0.36	0.22	0.55	0.59	0.74	0.49	0.72	0.52	0.75	0.28	0.01	متوسط الدول العربية
	0.74	0.70	0.65	0.49	0.77	0.78	0.85	0.63	0.96	0.89	0.81	0.57	0.29	متوسط دول القارة

الملاحق رقم (10 - ب) مؤشر رأس المال البشري 2012

الترتيب	مؤشر رأس المال البشري	معدل القيد الجامعي	معدل القيد الجامعي الكلي	معدل القيد الثانوي للاثاث	معدل القيد الثانوي الكلي	نسبة الاناث الى الذكور في مراحل التعليم الابتدائية والثانوية	الانفاق العام على التعليم كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي	معرفة القراءة والكتابة لدى الشباب (15-24)	معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 فما فوق)	معدل نوع الحياة عند الولادة	الإلتحاق على الصحة - الناتج المحلي %	الإلتحاق على الصحة للفرد	الدولة
25	0.48	0.25	0.21	0.68	0.67	0.65	0.64	0.76	0.38	0.73	0.24	0.03	الجزائر
4	0.75	0.81	0.70	0.72	0.70	0.74	0.65	0.98	0.98	0.84	1.00	0.14	الأرجنتين
15	0.59	0.45	0.30	0.82	0.83	0.71	0.36	1.00	0.81	0.86	0.19	0.20	البحرين
8	0.64	0.31	0.27	0.91	0.90	0.72	0.62	0.94	0.79	0.73	0.77	0.12	البرازيل
7	0.64	0.49	0.50	0.74	0.77	0.64	0.40	0.98	1.00	0.96	0.49	0.13	تشيلي
24	0.48	0.19	0.19	0.55	0.56	0.73	0.17	0.98	0.88	0.76	0.28	0.02	الصين
10	0.63	0.57	0.52	0.78	0.81	0.68	0.57			0.89	0.60	0.25	التشيك
26	0.47		0.33	0.64	0.71	0.55	0.51	0.55	0.30	0.65	0.50	0.02	مصر
1	0.84	1.00	0.98	0.83	0.89	0.63	0.50	0.98	0.96	0.99	0.92	0.59	اليونان
2	0.81	0.68	0.62	1.00	1.00	0.72	0.63			1.00	0.64	1.00	أيرلندا
9	0.63	0.39	0.37	0.68	0.70	0.71	0.65	0.97	0.83	0.74	0.84	0.05	الأردن
5	0.70	0.75	1.00	0.78	0.83	0.61	0.53			0.98	0.48	0.30	كوريا الجنوبية
18	0.56	0.27	0.16	0.76	0.77	0.69	0.54	0.97	0.89	0.93	0.00	0.19	الكويت
12	0.62	0.54	0.50	0.68	0.66	0.73	0.27	0.97	0.79	0.72	0.83	0.12	لبنان
13	0.60	0.62	0.60	0.89	0.84	0.80	0.20	1.00	0.76	0.80	0.05	0.06	ليبيا
19	0.56	0.32	0.28	0.53	0.51	0.74	0.83	0.96	0.84	0.80	0.26	0.06	ماليزيا
30	0.12	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	0.38	0.00	0.01	0.18	0.05	0.00	موريتانيا
16	0.58	0.25	0.24	0.70	0.70	0.69	0.65	0.95	0.85	0.82	0.45	0.13	المكسيك
27	0.31	0.09	0.09	0.27	0.33	0.43	0.77	0.29	0.00	0.69	0.37	0.02	المغرب
22	0.51	0.25	0.23	0.68	0.73	0.64	0.47	0.93	0.72	0.85	0.04	0.08	عمان
3	0.79	0.64	0.58	0.85	0.85	0.69	0.71	1.00	0.90	0.97	0.98	0.48	البرتغال
6	0.65	0.32	0.09	0.99	0.82	1.00	0.39	0.98	0.87	0.86	0.23	0.57	قطر
17	0.57	0.36	0.29	0.69	0.78	0.52	0.93	0.92	0.69	0.75	0.15	0.12	السعودية
11	0.62			0.79	0.80	0.66	0.71	0.91	0.77	0.00	0.83	0.12	جنوب أفريقيا
29	0.18	0.04	0.03	0.10	0.11	0.45	0.00	0.55	0.31	0.22	0.19	0.00	السودان
21	0.53			0.50	0.53	0.58	0.67	0.83	0.64	0.80	0.21	0.01	سوريا
14	0.60	0.37	0.31	0.72	0.72	0.73	1.00	0.89	0.51	0.80	0.49	0.04	تونس
23	0.50	0.29	0.35	0.53	0.63	0.47	0.36	0.89	0.76	0.71	0.37	0.10	تركيا
20	0.53	0.44	0.30	0.72	0.74	0.68	0.08	0.85	0.80	0.92	0.06	0.26	الإمارات
28	0.21	0.04	0.07	0.08	0.25	0.00	0.69	0.48	0.11	0.38	0.25	0.01	اليمن
	0.48	0.30	0.24	0.58	0.60	0.62	0.50	0.76	0.55	0.70	0.28	0.10	متوسط الدول العربية
	0.66	0.52	0.52	0.75	0.76	0.67	0.56	0.96	0.87	0.80	0.62	0.26	متوسط دول القارة

مستخلص

إن حتمية مواكبة النظام البنكي الجزائري لمتطلبات العصر يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، ورغم تعدد العوامل التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تعتمد عليها لتطوير قدراتها التنافسية، إلا أن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعد أحد العناصر المهمة التي تميز أي بنك عن غيره من البنوك أو المؤسسات المالية، من خلال تقديم خدمات مميزة تحضى برضا وقبول عملائها، وهو ما يقتضي إدخال الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين استغلال الموارد والإمكانات وتوفير الظروف والثقافة التنظيمية الملائمة لتطوير الوضعية التنافسية للبنوك الجزائرية بما يمكنها من الوقوف وجها إلى وجه في وجه البنوك والمؤسسات المالية المنافسة سواء المحلية، أو العالمية.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، البنوك، الخدمات، المنافسة، إدارة الجودة الشاملة.

ABSTRACT

The inevitability of keeping up the Algerian banking system with the requirements imposed by our century forces it to upgrade its competitiveness abilities. Despite the many factors that Algerian banks can depend on them to develop their competitiveness, the embracement of the philosophy of Global Quality Management is one of the important elements that characterize any bank from other banks or financial establishments, through the provision of Premium Services in order to satisfy their customers. This requires the introduction of Global Quality Management as a way to improve the utilization of resources and capabilities, and provide the conditions and organizational appropriate culture to improve the competitiveness of Algerian banks so that they can encounter the competition of other banks and financial establishments, Heather local or international.

Key words: Competitiveness, Banking Service, Competition, Performance, Total Quality Management.

RESUME

L'inéluctabilité de suivre les exigences du siècle par le système bancaire algérien l'oblige à mettre à niveau ses capacités de compétitivité, et même si ces banques algériennes disposent de nombreux facteurs sur lesquels elles peuvent s'adosser pour développer leur compétitivité. Il demeure qu'embrasser la philosophie de l'administration de la qualité globale est l'un des éléments prépondérants qui différencie une banque des autres établissements financiers, grâce à un service de qualité accepté par leurs clients, ce qui nécessite l'intégration de la qualité globale comme moyen d'améliorer l'exploitation des ressources et des capacités.

Les Mots Clés: La Compétitivité, Les Services Bancaires, La Concurrence, Management de La Qualité Totale.