

## إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقدرة التنافسية بالبنوك

روثال أساء

أستاذة مساعدة (ب)، بجامعة الجزائر 3

## ملخص:

لقد تزايد استخدام جودة الخدمة المصرفية كوسيلة رئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه وامتلاك قدرة تنافسية، إذ تعد إدارة الجودة الشاملة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد البنوك على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة خدماتها. وعليه يتم التطرق إلى إمكانية تطوير تنافسية البنوك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى إمكانية تطوير التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك.

**الكلمات المفتاحية:** جودة الخدمة المصرفية، إدارة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية، الاستراتيجيات التنافسية.

## Résumé :

En ce qui concerne la gestion de la qualité globale et sa relation avec la capacité concurrentielle des banques. Il y a une croissance de l'utilisation de la qualité d'uservice bancaire comme moyen principal pour différencier les services de la banque vis-à-vis de ses concurrents et la possession d'une capacité concurrentielle.

La gestion globale de la qualité est considérée comme un concept important du management moderne qui aide les banques à l'amélioration de la performance et la différenciation au niveau de la qualité de service.

Pour cela il y a une possibilité de mettre en exergue le développement de la concurrence des banques dans le cadre d'une gestion globale de la qualité.

**Mots clés:** qualité du service bancaire - gestion de la qualité globale (TQM) - la capacité concurrentielle- les stratégies concurrentielles.

TQM : Total Qualité Management إدارة الجودة الشاملة

## مقدمة:

في ظل التغيرات العالمية وعولمة الخدمات المصرفية، أصبح من اللازم على البنوك وخاصة في الدول النامية، تطوير مستوى أداء خدماتها المصرفية، ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة والاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها المصرفية لمواجهة تحديات قوى التغيير المصرفية وكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية.

وهناك بنوك متعددة تقوم بتقديم كل ما هو جديد من خدمات مصرفية يضاف إلى أن قطاع المصارف يتسم في الوقت الحاضر بشدة المنافسة ومحاولة كل بنك تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا العملاء واستعمالهم لغرض التعامل معه، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المقدمة هي أساس تقّتهم في التعامل مع البنك، وأن فهم احتياجات العملاء والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لاكتساب قدرة تنافسية دائمة تكسب البنك مكانة سوقية وتسمح له بمواجهة تحديات المؤسسات المالية والمصرفية المنافسة التي تسيطر على السوق المصرفية في تقديمها لخدمات مصرفية متنوعة بالشكل الذي يرضي احتياجات العملاء مع التركيز على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.

إن نجاح المؤسسات الخدمية المصرفية في زيادة قدراتها التنافسية انطلاقاً من الجودة في خدماتها المصرفية يعد مرتكزا أساسيا تسعى البنوك لبلوغه، ومدخل التميز في الأداء المصرفي يكمن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسبل اعتمادها كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية في جميع المستويات الإدارية والوظيفية، والافتتاع بأهمية الجودة في تحقيق رضا العميل الدائم، والتفوق في السوق المصرفية، ومنه الملاء الدائم للمؤسسة المصرفية.

من خلال هذا العرض نطرح الإشكالية التالية:

ما هي أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقدرة التنافسية للبنوك؟

وللإجابة على هذا التساؤل نقسم بحثنا إلى المحاور التالية:

**المحور الأول:** إمكانية تطوير تنافسية البنوك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.

**المحور الثاني:** الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك.

**المحور الأول:** إمكانية تطوير تنافسية البنوك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة.

أصبح من الضروري على البنك خلق قدرة تنافسية تمكنه من التميز والتفوق على منافسيه، ويعتبر التنافس بمدخل الجودة الشاملة من أهم الأسس لبناء القدرة التنافسية للبنك.

**أولاً: متطلبات التنافس بجودة الخدمات المصرفية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة**

وهذا يتطلب مجموعة من المتطلبات <sup>(1)</sup>:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع التغيرات بدلا من تجاهلها؛
  - الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه؛
  - الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله وقبول أحكامه؛
  - استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كمنصر 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 كافة قدرات البنك؛
  - إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عليه في خلق المنافع.
- فطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني التأكيد على مستوى الأداء في كل جزء في البنك وفي مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية بما يوافق إشباع حاجات العميل وتحقيق رضاه، وهذا يتطلب القياس المستمر للفجوة بين توقعات العميل وبين خصائص الخدمة المقدمة فعلا، حيث تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مفهوم الجودة من منظور واسع يتضح فيما يلي <sup>(2)</sup>:
- اعتبار الجودة مسؤولية تضامنية لكافة العاملين في الفروع وإدارات البنك؛
  - احترام حاجات العملاء الحاليين والمرتقبين؛
  - ضرورة التحسين المستمر؛
  - التدريب المستمر للعاملين على التحسين المستمر؛
  - يكون التحسين المستمر بالعمل التعاوني من فرق العمل.
- إلا أنه مع سعي بعض البنوك إلى تطبيق الجودة الشاملة ظهرت معوقات تمثلت فيما يلي:
- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة؛
  - عدم اكتمال تأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة؛
  - قصور غرس ثقافة الجودة؛
  - قصور نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيا؛
  - قصور الاهتمام بالابتكار؛
  - التوقع في إطار ضيق للإيزو دون التوسع لكي يشمل الجودة الشاملة؛
  - قصور الاهتمام بالعمل الجماعي.

**ثانياً: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة**

تنشأ سبل ومقومات تهيئة تنافسية البنك من المصادر التالية:<sup>(3)</sup>

- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص العملاء بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم نحو الإنفاق البنكي ومعرفة الخدمات التي يرغبونها؛
- تحليل اتجاهات المنافسة البنكية تكنولوجيا وتسويقاً، وذلك بتقييم المنافسة في السوق البنكية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك والتعرف على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون؛
- تبني استراتيجيات تنافسية بنكية مناسبة مثل، استراتيجيات الجودة، التميز، والتركيز؛
- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي يقوم على استلهم رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات وخدمات البنك؛
- اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير 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، كخدمات الصراف الآلي، البطاقات البنكية، الهاتف المصرفي، البنك المنزلي وغيرها.

**ثالثاً: دور الجودة في تنمية تنافسية البنك**

يمكن أن تحجى البنوك العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات بنكية اعتماداً على تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة، إذ يمكنها من زيادة رضا العملاء ومنه تحقيق أعلى قدر من الأرباح والحصول على نصيب أكبر من الحصة السوقية ...، ويمكن إيضاح أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية البنك كما يلي:

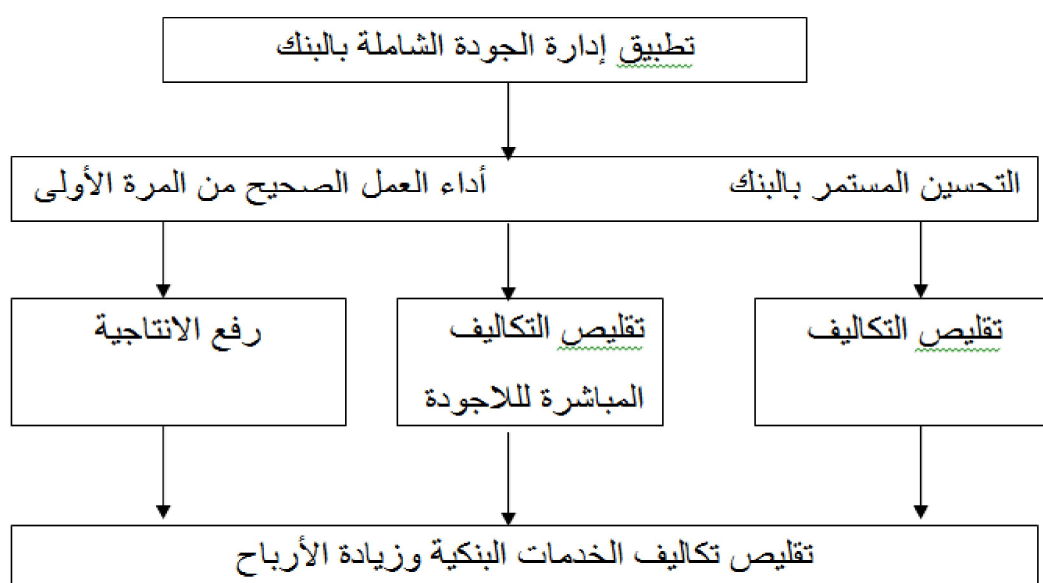
**1- مدخل تلبية حاجات العملاء:**

- تتطلب عملية التركيز على العميل الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته، ليس فقط من أجل إرضائه، بل باعتباره الحجر الأساس لعمل البنك، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل ما يلي:<sup>(4)</sup>
- التلبية الفورية ونعني بها استعداد البنك لتلقي مطالب العميل والسرعة في انجاز هذه المطالب؛
- القدرة على تلبية الوعود بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات؛
- ضرورة توفر الخبرة في موظفي البنك عند أداء الخدمة؛
- الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات اللازمة؛
- إبداء المودة مع العميل، ومخاطبته على نفس تفكيره؛
- اللباقة في التعامل، ذلك أن غضب العميل يكمن دائماً في عدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها. والعميل يجب أن يرى موظف البنك دائماً مساعداً وناصحاً له؛
- دقة وشمولية المعلومات حيث يتوقع العميل أن يكون مصدر معلوماته عن البنك، موثوقاً به ويود أن يعرف أي تغيرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له؛
- الاهتمام بالعميل والاتصاف له وتفهم رغباته حتى ولو كان كلام العميل غير موضوعي؛
- الترحيب بأي شكوى من العميل مهما كان نوعها ودراستها والاهتمام بها بواسطة اجراءات واضحة واتخاذ قرار بشأنها، فالشكوى يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة.

## (2)- علاقة الجودة بالتكاليف :

إن العلاقة بين الجودة والتكلفة لم يعد لها ذلك المعنى القديم، الذي ينص على أن الحصول على جودة عالية يتطلب تكاليف مرتفعة، "الجودة تكلف غالبا"، ولكن المفهوم الجديد لهذه العلاقة والذي كرسه اليابانيون ينص على أنه " ليست الجودة هي التي تكلف كثيرا، ولكن الذي يكلف كثيرا هي اللاجودة"<sup>(5)</sup>. حيث أثبتت 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 إلى تخفيض التكلفة ومنه زيادة الأرباح. كما أن الرضا المتزايد للعملاء يؤدي إلى خفض تكلفة تحول العملاء إلى بنوك أخرى في المستقبل بالإضافة إلى تخفيض تكلفة جذب عملاء جدد<sup>(6)</sup>. والشكل التالي يبين العلاقة بين الجودة والتكاليف والأرباح.

## شكل رقم (1): العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتكاليف



المصدر: قويدر عياش، إدارة الجودة كاستلوب لتحقيق تنافسية المؤسسات، الملتقى الدولي؛ متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص، 718.

## (3)- علاقة الجودة بالحصصة السوقية

تمثل الحصصة السوقية أو كما يسميها البعض بالنصيب من السوق وهي مجموع المبيعات التي تحققها المؤسسة، حيث تعتبر إحدى أهم المؤشرات الدالة على فعالية الأنشطة التسويقية والربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(7)</sup>.

إن تقديم 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 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 للسور، 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 أيضا الاختيار الأمثل للعملاء المرتقنين<sup>(8)</sup>.

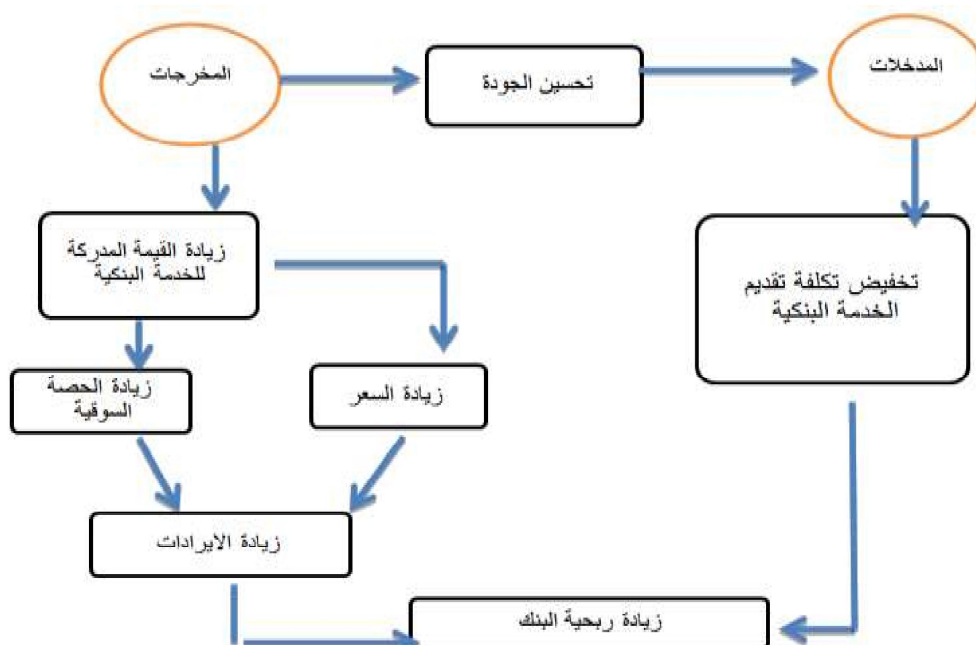
فقد أوضح FORNELL أن العلاقة بين رضا العميل والحصصة السوقية للبنك يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات العملاء متجانسة والمنتجات البنكية المقدمة للسوق متجانسة، كما قد تكون العلاقة سلبية عندما تكون أذواق وتفضيلات العملاء

متباينة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، وهنا يواجه البنك أعداد متزايدة من العملاء تضطره إلى تخفيف الجهود المبذولة لخدمة هؤلاء العملاء مما يؤدي إلى خفض مستوى جودة الخدمات وهو ما يؤثر سلباً في الحصة السوقية<sup>(9)</sup>.

#### (4)- علاقة الجودة بالربحية:

زاد اهتمام مديرو البنوك بعلاقة الجودة بالربحية وكيفية الاستفادة منها حيث أصبحوا ينظرون إلى جودة الخدمة المصرفية كاستثمار، وأدركوا أهمية جهود تحسين الجودة وأثرها على الإيرادات المستقبلية. وقد أثبتت الدراسات المختلفة وجود أثر إيجابي لجودة الخدمات البنكية على الأرباح التي تحققها البنوك. وكما يوضح الشكل التالي، فإن تحسين جودة الخدمة البنكية يؤدي إلى تحسين صورة البنك لدى العملاء، ومنه تمكين البنك من زيادة الأسعار والمبيعات، ومنه زيادة الحصة السوقية للبنك. كما يؤدي تطبيق مبادئ TQM بالبنك إلى تقليل تكاليف الهدر في المدخلات وبالتالي تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية، ومحصولاً زيادة الإيرادات وانخفاض التكاليف هو زيادة ربحية البنك. والشكل الموالي يبين أثر الجودة على ربحية البنك.

شكل رقم (2): أثر الجودة على ربحية البنك



المصدر : عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص، 50.

#### (5)- أهمية نظام الايزو في تنافسية البنك:

اتجهت الأسواق العالمية في ظل العولمة إلى اعتبار الحصول على شهادة الإيزو 9000 بمثابة ميزة تنافسية خاصة في حالة تعدد المنافسين.

إن ارتباط الميزة التنافسية بالحصول على شهادة الإيزو 9000 يعتمد على حقيقة هي أن البنك المتحصل على الشهادة يعد رائداً في مجال إدارة الجودة الشاملة وأن نظم الجودة فيه خاضعة للتحسين والتطوير بصفة مستمرة، وعرضة للتفتيش من الجهة المتاحة بصفة دورية.

حيث أن حصول هذه البنوك على شهادة الإيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقاً لمبادئ TQM مما يمكنها من التميز تنافسياً<sup>(10)</sup>.

## (6)- علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية:

إن الترابط بين الجودة الشاملة والاتجاهات الاستراتيجية يكون من خلال تقديم إدارة الجودة الشاملة للمزايا التي تعود للبنك كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة، وترتبط الجودة بالاستراتيجيات التنافسية على النحو التالي:

## أ. التميز من خلال الجودة:

أن يقرر البنك التميز في نوعية المنتج يعني السعي لجذب العملاء من المنافسين بتقديم خدمات بنوعية أفضل و خصائص مميزة، وقد يكون المنتج المرغوب ذو السعر المرتفع أعلى من معدل سعر السوق لهذا المنتج و لكن الاسم التجاري وسمعة وجوده المنتج هي الأبرز، ومنه فرص هذا المنتج أكبر في الإفادة من التميز.<sup>(11)</sup>

## ب. قيادة التكلفة:

تساهم الجودة من خلال التحسين المستمر وإنجاز العمل صحيحا من المرة الأولى، في ترشيد النفقات والاعتماد على الكفاءة وتعزيز المركز المالي للبنك، هذا ما يكسبه القدرة على التنافسية في السوق من خلال استراتيجية قيادة التكلفة<sup>(12)</sup>

## ت. التركيز:

هي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصا لسوق معين، أو جزء معين من العملاء. والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين. ويمكن اكتساب التنافسية من خلال التركيز على رغبات العملاء، حيث تركز البنوك على تمييز خدماتها بتركيزها على الأبعاد المختلفة للجودة<sup>(13)</sup>.

ويمكن إجمال دور الجودة في الاستراتيجيات التنافسية من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (1): علاقة إدارة الجودة الشاملة بالاستراتيجيات التنافسية :

| الاهداف المرتبطة بالتحسين                                                                                                            | خصائص الجودة                                                                                                                                                                        | الاستراتيجيات العامة    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>تخفيض تكاليف إنتاج وتوزيع الخدمات.</li> <li>رفع حصص السوق والأرباح بسبب أثر الحجم.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>غياب العيوب والاختلالات في الخدمة المقدمة.</li> <li>تصميم بسيط يهدف إلى إنتاجية مرتفعة.</li> <li>البحث عن الإبداع في فنون الخدمة.</li> </ul> | سيطرة إجمالية بالتكاليف |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الرفع من هوامش الوحدات برفع سعر البيع.</li> <li>ولاء الزبائن.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>وضعية الخدمة مقارنة بتلك المقترحة من قبل المنافسين</li> <li>النجاحة.</li> <li>الخصائص الثانوية.</li> </ul>                                   | التميز                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>اختراق أجزاء من السوق ذات المردودية</li> <li>زيادة ولاء العملاء.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج بين الخصائص السابقة.</li> </ul>                                                                                                         | التركيز                 |

المصدر: فريدريش عياش، الجودة الشاملة أداء تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص، 720.

## \*المحور الثاني: الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك:

تتمثل الاستراتيجية التنافسية من إيصال البنوك إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها و ربح حصص سوقية وزبائن إضافيين.

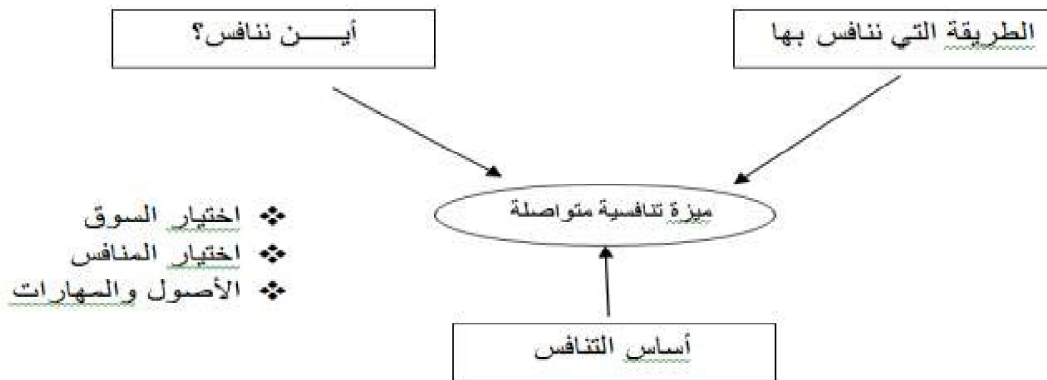
## أولا: تعريف الاستراتيجية التنافسية:

استراتيجية التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستقرة مقارنة بالمنافسين<sup>(14)</sup>. وتتحدد الاستراتيجية التنافسية من خلال ثلاثة مكونات أساسية حسب الشكل الموالي:

1- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس: الأسواق و المنافسين

2- طريقة التنافس: وتتضمن اختيار: استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، واستراتيجية التوزيع.

3- أساس التنافس: ويشمل المهارات المتوفرة لدى المؤسسة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة و الأداء في الأجل الطويل.  
شكل رقم (3): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص، 82.

\*وعليه يمكن تعريف الاستراتيجية التنافسية على أنها: "مجموعة من القرارات التي يتخذها البنك لتحقيق أهدافه في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس.

ثانيا: أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

حسب M. Porter نناول أهم الاستراتيجيات التنافسية كما يلي :

#### 1- استراتيجية قيادة التكلفة:

ترفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له، إذ تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، <sup>(15)</sup> ويركز البنك من خلالها على تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسين عن تحقيقها <sup>(16)</sup>. تحقق هذه الاستراتيجية العديد من المزايا أهمها <sup>(17)</sup>.

- فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.  
- فيما يتعلق بالزبائن: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.  
- فيما يتعلق بالموردين: البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعارها  
- فيما يتعلق بالموردين: البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.

- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

- فيما يتعلق بالسلع البديلة: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

هنا يتضح لنا أهمية ميزة التكلفة الأقل لما توفره من حماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، ولتحقيق هذه الاستراتيجية بشكل فعال وجب توفر عدد من الشروط وهي: <sup>(18)</sup>

- وجود طلب مرن للسعر؛

- نمطية الخدمة أي المنتج؛

- عدم وجود طرق متعددة، لتمييز المنتج؛

- عدم وجود إمكانيات مالية لدى الزبائن لإجراء التبدل؛

## (2)- استراتيجية التمايز:

ضمن هذه الاستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للزبائن، خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وتتعاكس في سعر أعلى يكون الزبائن راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة. ومن أهم مجالات التميز: التميز على أساس التفوق التكنولوجي<sup>(19)</sup>

إن التحكم في استراتيجية التمايز يعني مواجهة القوى التنافسية كما يلي<sup>(20)</sup>

- فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين والداخلين الجدد: فإن استراتيجية التميز تسمح بوضع البنك في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء الزبائن للبنك.

- فيما يتعلق بالزبائن: توفر استراتيجية التميز حاجزا إزاء العداد التنافسي بسبب ولاء الزبائن، مما ينتج عليه حساسية أقل للأسعار، أي أن الزبائن لا ينظرون إلى المنتجات المنافسة لعدم توفر فيهم المواصفات المماثلة.

- فيما يتعلق بالموردين: تضمنت استراتيجية التميز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجابهة سلطة الموردين.

- فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يحصل البنك الذي خدماته متميزة على ولاء الزبائن، ويكون في وضع أفضل من منافسيه في مواجهة المنتجات البديلة.

ويمكن القول إن هذه الاستراتيجية تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنتجات الأخرى.

- في حالة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التميز.

- عندما تتعدد استخدامات المنتج لتتوافق مع حاجات الزبائن.

وللاستفادة أكثر من هذه الاستراتيجية بغية تحقيق أهدافها لابد من توفر الشروط التالية: <sup>(21)</sup>

- قدرة المستهلكين على التمييز بين المنتجات.

- أهمية المنتج وتعدد استخداماته.

- عدم وجود منافسين يتبعون نفس استراتيجية التمايز.

## (3)- استراتيجية التركيز:

تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من الزبائن، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، فقد يركز البنك على تقديم خدمات تلبي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع<sup>(22)</sup>

ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- تميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛

- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛

- التميز والتكلفة الأقل معا.

أما بالنسبة لالتزامات الاستراتيجية فهي تتطلب خطوتين هما:

أ. اختيار وتحديد قطاع السوق: يعتمد ذلك في القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى الجاذبية التي يتمتع بها كل قطاع من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع ومدى المنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من وجهة

المنافسين الرئيسيين، ومن ثم الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

ب. تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تحقيق قيادة في التكاليف كاستراتيجية تتبناها المؤسسة عند التعامل مع قطاع معين بما يتناسب مع ظروف المؤسسة والقطاع<sup>(23)</sup>.

يمكن القول إن كل استراتيجية تنافسية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية وفي الحفاظ عليها، ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الاستراتيجيات الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

**جدول رقم (2): الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة**

| الميزة التنافسية                                              | الاستراتيجية التنافسية | جميع قطاعات السوق  | حجم السوق المستهدف |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| إدراك الزبائن لانخفاض أسعار المنتجات المؤسسة عن منافسيها      | القيادة في التكلفة     |                    |                    |
| إدراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة                 | التمييز                | قطاع معين من السوق |                    |
| إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة | التركيز                |                    |                    |

المصدر: عبد الرحيم ليلي، أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية، العدد 2013/09، جامعة تيارت، ص، 186.

#### 4- تكامل استراتيجية التكلفة الأقل والتمييز :

بعد تطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت المؤسسات بما فيها البنوك، أن الدمج بين الاستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياها، كذلك فإن المنفعة الأساسية المتحققة للبنك الذي يتبنى الاستراتيجيتين معا تكمن في صعوبة محاكاة وتقليد المنافسين للمزايا التي تمتلكها هذه البنوك، حيث تكمن هذه الاستراتيجية من تزويد الزبائن بنوعين من القيمة: تمايز المنتج وبأقل الأسعار في نفس الوقت<sup>(24)</sup>.

#### خاتمة:

بغية تحقيق الجودة في الخدمات المصرفية وبلوغ مستوى التميز، تعتمد المؤسسات المصرفية والمالية استراتيجية إدارة الجودة الشاملة كمدخل معاصر لتحسين جودة خدماتها المصرفية وزيادة قدراتها التنافسية، ويتضمن هذا المدخل ضرورة الالتزام بتحقيق الجودة في جميع المستويات بدءا من القيادة الإدارية إلى مشاركة جميع العاملين في أقل مستوى تنظيم مصرفي، إلى جانب إعداد إدارة البنك لبحوث ودراسات تهتم بالجودة، ووضع مؤشرات ومقاييس لتقييم مدى التقدم في تحقيق الجودة الشاملة بشكل مستمر، كما أن تدريب وتكوين الكفاءات البشرية ومنحها الحوافز والمكافآت لتشجيع مستوى أدائها يساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويجعل الجودة كنسفة وليس كشعار، ومنه تكون الجودة هي السبيل لتحقيق رضا العملاء ومواجهة تنافسية البنوك الأخرى.

من مجمل ما تقدم نستخلص النتائج التالية:

تساهم جودة الخدمات المصرفية في تحسين سمعة البنك وصورته أمام العملاء الحاليين والمستقبليين وينعكس ذلك في تعزيز وضعيته التنافسية أمام البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

الهدف من اعتماد البنوك مدخل إدارة الجودة الشاملة هو تحسين جودة خدماتها المصرفية وتحقيق رضا العملاء، وإن التطبيق الناجح يرتكز أساسا على برنامج جودة خدمة موجهة نحو العميل، تتبعه المؤسسات المصرفية وتبرهن على ذلك بشكل واضح في هيكلها التنظيمي الذي يكون موجه نحو العملاء ويركز على اهتماماتهم ومتطلباتهم، ومنه تقديم ما يتجاوز توقعات العملاء والتمييز عن المنافسين، وعليه امتلاك قدرة تنافسية تمكن البنك من المنافسة.

إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك.