

المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان

د. أوبختي نصيرة

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر -

nassiraoubekhti@yahoo.fr

د. عيسى نبوية

جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان - الجزائر -

naba_aici@yahoo.fr

Received: October 2017

Accepted: November 2017

Published: December 2017

ملخص: يختلف قطاع الخدمات عن قطاع الصناعة بعدة أمور أساسية ، وعليه فإن الحاجة ماسة للبحث في هذا القطاع للدخول في مرحلة جديدة من مراحل التنافس المحموم في عصر العولمة، حيث تتلاشى الحدود وتفتح الأسواق . ويأتي مفهوم القيادة في مقدمة كل الأفكار و الأعمال الحديثة باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة مهما كان مجال عملها و هي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى تحقيق النجاحات في المؤسسات وخاصة المؤسسة المصرفية حيث اخترنا لهذه الدراسة بنك القرض الشعبي الجزائري لمعرفة وتبيان دور المهارات القيادية في إحداث التطوير و التغيير الإيجابي في البنك وحتى تتمكن إدارته من معرفة موقعها التنافسي بهدف مساعدتها على الانطلاق لرفع مستوى هذه الخدمات بقصد زيادة حصته السوقية التي تقود إلى تعظيم ربحيته و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية ، فهذه الأخيرة لا تظهر بشكل عشوائي و إنما تنتج عن تبني مسؤولي الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية لمجموعة من السلوكات و الممارسات ينبثق عنها توجهات و إستراتيجيات تساعد المؤسسة المصرفية على التميز عن منافسيها، خاصة و أن متغيرات العصر الحالية تفرض على المؤسسات المصرفية الحاجة إلى قادة متميزين وعلى درجة من الكفاءة والمهارة الفنية والمعرفية وعلى مستوى عال من الوعي والتميز لاستثمار الطاقات البشرية واستيعاب التكنولوجيا لترسيخ قيم العمل وإدراك المسؤولية اتجاه المجتمع.

الكلمات الدالة: القيادة ، الميزة التنافسية، المؤسسة المصرفية، القرض الشعبي الجزائري CPA.

Abstract: The sector of public services said to be quiet different from the industrial one at different levels. It is, therefore, of crucial importance to investigate this area of interest in order to face the new phase of competition in the light of globalization where no clear borders are set and where also leadership is at the front of interest as one of the cornerstones of the success of any organization, whatever its field of work and is the cornerstone of any effort aimed at achieving success in the institutions, especially the banking institution. Our study is mainly concerned with the Algerian Popular Credit Bank To identify and demonstrate the role of leadership skills in the development and positive change in the bank, and how to make it better through a set of procedures well appropriate and suitable to the market needs and thus achieve competitive advantage. The latter does not appear randomly, but results from the adoption of senior management of the banking institution a set of behaviors and practices emanating from the trends and strategies that help the banking institution to differentiate from its competitors, Especially that the variables of the current era impose on the banking institutions the need for distinguished leaders and the degree of competence and technical skill and knowledge and a high level of awareness and excellence to invest human energies and the absorption of technology to consolidate the values of work and the realization of responsibility towards society

Key-words: Leadership — competition- financial bank - Algerian Popular Credit Bank.

تمهيد:

إن التحديات العالمية المعاصرة (عولمة الاقتصاد، انتشار تقنية المعلومات **Internet** ، منظمة المواصفات العالمية **ISO** ، اتفاقية التجارة العالمية... الخ) تفرض على المؤسسات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية الفاعلة في ترصين الأداء الإنتاجي والتسويقي بمرونة أكثر كفاءة و فاعلية. ولكي تستطيع المؤسسات المصرفية إمتلاك عوامل التميز لابد و أن تتوافر لديها كفاءات و خبرات بشرية و قيادات تتدرك هذه التحديات، وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى تميز المؤسسات كان يستند أولا للأداء القيادي، إذ أصبحت القيادة المعيار الذي يلعب دورا في تحديد نجاحها، وإن القيادة الفعالة هي إحدى الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى تحقيق النجاحات في إطار تحقيق الأهداف التنظيمية.

■ **الإشكالية:** تعد المؤسسات المصرفية ذات النشاط الحيوي الهام من خلال ما تقوم به من خدمة شريحة كبيرة من المجتمع ومعتمدة في أداء تلك الخدمات على الجهود التي تبذلها الإدارات المختلفة العاملة في البنوك وعلى رأسها القيادات الإدارية التي ترأس تلك الإدارات والأقسام في البنوك ونظراً للأهمية الكبيرة لهذه القيادات في تفعيل ودعم وإنجاح عملية التطوير والتغيير الإيجابي من خلال التغيير في سلوك الأفراد والجماعات وفي التنظيم نفسه لتلك المؤسسات المصرفية بما يحقق الأهداف المستوحاة والمرجوة من التنظيم. ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للمهارات القيادية أن تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية؟

■ **منهج الدراسة:** في سبيل تحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية و موضوعية، بهدف استقراء وتصنيف الأدبيات العلمية في مجال القيادة ، و تحديد المتغيرات القابلة للبحث والدراسة والمتعلقة بالمهارات القيادية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث .

■ **هدف الدراسة:** نهدف من خلال هذا البحث إلى محاولة معرفة مفهوم القيادة و محاولة تقديم معلومات و حقائق لإدارات المؤسسات المصرفية للاستفادة منها وكذا تحديد وتبيان دور المهارات القيادية في استخدام و استثمار الجدارات الأساسية المتوفرة في المؤسسات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية، كما تبرز أهميتها أيضا من ضرورة تحديد السلوكيات في المؤسسات المصرفية بالشكل الذي تحافظ على بقائها و استمرارها.

■ **أهمية الدراسة:** تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها محاولة لإثارة اهتمام القيادات في مؤسساتهم المصرفية و التي تمثل موردا إستراتيجيا ذو أهمية بالغة في ممارسة المسؤوليات التي تنتظرها في تلك المؤسسات ،.

■ محاور الدراسة:

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة و المهارات القيادية.

المحور الثاني: القدرات التنافسية للمؤسسة المصرفية.

المحور الثالث: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري لولاية تلمسان.

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة و المهارات القيادية:.

أولاً: مفهوم القيادة: تعرف القيادة على أنها:

- "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"¹
- "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"². فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية
- "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"³.
- عرفها Bass بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب.
- وعرفها Likert بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.

يمكن القول أن القيادة عبارة عن عملية تجري من خلالها الممارسات السلوكية و المهنية التي يتبناها القائد للتأثير في التابعين و توجيههم و إرشادهم و إثارتهم للتحرك باتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف التي صممتها منظماتهم و بما يجعلها منظمات متميزة.

ثانياً: أهمية القيادة: تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات⁴.

ثالثاً: المهارات القيادية: تتمثل المهارات القيادية فيما يلي⁵:

1- مهارات التحفيز للعاملين: و تعبر هذه المهارات عن استخدام الفهم القائم على الإصغاء للاستجابة للعاملين، و إدراك مشاعرهم و تفهم مواقفهم و اهتماماتهم و حاجاتهم و كذا منطلقاتهم إضافة إلى خلق مناخ إيجابي للعمل و الربط بين أهدافهم و أهداف المنظمة و مشاركتهم في وضع الخطط و الاستعداد لتقبل شكواهم و اقتراحاتهم و التشجيع على تسخير مهاراتهم و تحمل مسؤولية أخطائهم.

2- مهارات إنجاز المهمة: و من هذه المهارات، مهارات المبادرة بالأفكار و تحديد الأنشطة التي تتعلق بإنجاز المهمة و التشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام بالجدول الزمني لضمان القيام بالمهمة و التأكيد على تدريب العاملين على أداء المهام و تقديم النصح و الإرشاد لتحسين الأداء.

3- مهارات بناء الثقة بالنفس لدى العاملين: و تتمثل في الحرص على تبادل الثقة مع العاملين و مكافئة المتميزين و الثقة بقدرات العاملين و الاعتقاد بامتلاكهم القدرات و المهارات اللازمة لأداء العمل و الحرص على تنمية خبراتهم و استخدام التصور الإيجابي و تجاوز الماضي دعماً و تشجيعاً للعاملين و مساعدتهم و طمئنتهم على مستقبلهم الوظيفي.

4- مهارات العمل الجماعي: و تبرز هذه المهارات من خلال دور القائد في التأكيد على الإحساس المشترك بالهدف الجماعي و محاكاة سلوك العاملين المميزين و سيادة الشعور بالفخر بما تم إنجازه و تبادل الآراء و الأفكار للمساعدة في اتخاذ القرارات و تنسيق العمل بين العاملين و تمكينهم من اتخاذ قراراتهم و التقدير و النقد في الوقت المناسب.

رابعا: المبادئ الرئيسية للقيادة في المؤسسة المصرفية:

لقد حددت سبع مبادئ رئيسية للقيادة في مجال البنوك و هي⁶:

1- صياغة الرؤية و العمل على تطبيقها: فخلال السنوات الماضية و من خلال الدراسات التي قامت بها **Booz&Co 2006 and Harvard Business Review 2008** أوضحت أن 40 % من موظفي الإدارة لا تثق في مديرها التنفيذي، فهي لا تؤمن بأن القيادة تمتلك خطة قابلة للتنفيذ و ليس لديها ثقة في قدرة القيادة على تنفيذ الخطة ، فالرؤية تتحقق فقط إذا كانت هناك إرادة لدى الأفراد على تنفيذها.

2- بناء الثقة من خلال الاتصالات الواضحة: البنوك التي نجحت و انتشرت حديثا هي البنوك المنفتحة على موظفيها و التي تعمل على نشر المعلومات و التواصل مع جميع المستويات في البنك. و التي ركزت على الاستغناء عن ثقافة الشائعات إلى بناء ثقافة قائمة على الثقة و الأمانة، و هذا كان له أهمية كبيرة في إدارة العملاء على سبيل المثال بعد إخفاق البنوك الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية في عملية الاقتراض استطاعت أن تعيد ثقة عملائها مرة أخرى من خلال الاعتراف بالأخطاء و التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.

3- تنمية الثقة في القيادة و ابتكار القيمة: وجدت الدراسة التي قام بها **George Bill** و آخرون أن القادة الناجحون لا يمتلكون ميزات عالمية أو مهارات و أساليب مختلفة و لكنهم يعملون بجد لتطوير أنفسهم فهم يسعون إلى معرفة ردود الفعل عنهم و تحديد نقاط الضعف و تحقيق التوازن بين الحوافز المالية و الحوافز المعنوية و هذا ينمي الثقة و العلاقات و القدرة على تحقيق النتائج و أوضحت الدراسة أن قادة المنظمات الذين يمتلكون هذه العقلية و يفكرون بهذه الطريقة و يديرون النتائج بهذه الطريقة يعملون بشكل أكبر إلى البحث عن الفرص و ليس التركيز على المشكلات.

4- تحديد و معالجة القضايا الشائكة التي تواجه الأعمال: يستطيع قادة البنوك مقاومة المشاكل و الفوضى من خلال بناء قدراتهم لمواجهة الزحام و المشكلات التي تواجه العمل و المتوقع حدوثها، و كذا إعادة تخطيط الأعمال و المرونة الإستراتيجية و تحتاج البنوك إلى مراجعة المتغيرات التي تحدث في المنتجات التي تقدمها و التكنولوجيا الحديثة و ترتيبها في السوق لكي تستطيع أن تواجه القضايا التي تواجهها.

5- المصارحة و العمل بعيدا عن التوتر: المشكلات تحدث في كل المؤسسات و الاعتراف بها و بوجودها و طرح الأسئلة يساعد في تخفيض تأثير المشكلة ووضوح أعراض المشكلة و الانحرافات و التناقضات عملية مهمة للتعامل الفعال مع القضية، و استخدام الإستراتيجيات و الأساليب المبتكرة يساعد على النجاح في التعامل معها، مثلا: إحدى شركات الانترنت الناجحة من أجل تقليل التوتر في العمل طلبت من موظفيها تخصيص 10% إلى 20% من وقتهم لعملية الابتكار.

6- التجانس داخل نظام العمل: الاستخدام الفعال للشبكات غير الرسمية لفهم و إدراك حقيقة الموظفين و فهم كيف يحدث الابتكار يعمل على رفع كفاءة الأداء و تقليل عدم الفعالية و تطوير الشبكات غير الرسمية يحقق نوع من المشاركة مع العملاء و تكوين مراكز للتفكير الإستراتيجي لتبادل الأفكار و الاهتمامات المشتركة.

7- الإدراك و تحديد الأولويات و التعبئة للكوارث المحتملة: التخطيط للطوارئ قد لا يكون كافيا لمواجهة الكوارث، فالمشروعات التي لها رؤية واضحة للكوارث تتطلب معايير رقابية قوية و إجراءات تم اختبارها و منهجية RPM تسمح للقادة

توصيل المخاطر إلى المدير التنفيذي للمؤسسة، لذا الكثير من الموظفين يفشلون في توصيل الأخطار المحتملة خوفا من المواجهة، و لهذا يجب تعلم إدارة المخاطر لجميع المستويات داخل البنك و ترويج هذه الثقافة.

المحور الثاني: القدرات التنافسية للمؤسسة المصرفية:

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

يوجد العديد من المقاربات في تعريف الميزة التنافسية، نجد من بينها:

■ ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية، المادية، التنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"⁷.

■ كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " : المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون و يؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"⁸.

■ كما تعرف الميزة التنافسية أيضاً على أنها " : ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس"⁹.

■ بينما يرى (Porter) "هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكاليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض"¹⁰.

ثانياً: مبادئ التنافسية المصرفية: تكمن أهمية القدرة التنافسية للمصارف من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع و الابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية ، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على مبدئين أساسيين هما¹¹ :

1) تشجيع الاستثمار المحلي: لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارها مصدراً أساسياً للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

2) تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك التجارية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجياً من خلال قدرتها التنافسية الدولية ؛ إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدئين لابد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى ثلاث محاور هي:

✓ تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات و البحث عن أسواق جديدة.

✓ الاستثمارات المادية و التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تحديد تجهيزات وتحديث تقنياتها، بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.

✓ إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برعوس أموال مستقرة نسبياً وترشيد استعمال القروض المصرفية.

ثالثاً: تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف: مما سبق عرضه يمكن تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف على النحو التالي:

1-المنافسون الحاليون: و نميز نوعين من المنافسة¹²:

-المنافسة الداخلية: وهي حصيلة تعدد الوحدات المصرفية في السوق المحلية إلى جانب وجود منافسة أخرى من المصارف الأجنبية العاملة في ذلك البلد التي تتمتع بميزة الدعم الفني و المعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل على المدى البعيد.

- المنافسة الخارجية: و تأتي هذه المنافسة بشكل رئيسي من مصارف خارج الحدود، استفادت وتستفيد من مزايا الانفتاح و التحرر، و مستحقات الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، و ستكون هذه المنافسة من مصارف تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

و مما سبق نجد أن المصارف المحلية تواجه منافسة و ضغوطا من قبل المصارف الأخرى وفقا لنموذج porter للقوى التنافسية نجد شدة المنافسة ترجع إلى :

توفر عدد كبير من المصارف المتقاربة في الحجم و القدرة.

ارتفاع موانع الخروج أي كلف الخروج من قطاع المصارف أعلى من كلف البقاء فيه.

تقدم المصارف خدمات متشابهة كثيرا، و افتقارها للتميز الأكبر الذي يجعل العملاء يتعاملون مع أكثر من مصرف.

اختلاف المصارف في استراتيجياتهم و أصولهم و مصادرههم و بلد منشأهم.

2- تهديد الداخلين الجدد: خلال الفترة القادمة سيزداد التهديد بالمنافسة الذي يشكله الداخلون الجدد إلى السوق لتقدم الخدمات المالية، و بشكل ملحوظ الشركات العقارية، و شركات التأمين... الخ ، مما يسببون لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات ذات الطبيعة المصرفية، فضلا عن أن المنافسين الجدد يميلون إلى تقديم نوعيات أوسع من الخدمات المصرفية للأفراد و كنتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملا في تقديم خدماتها المصرفية، و هذا ما يساعدها على تحدي المؤسسات الجديدة و تقديم خدماتها المتنوعة.

كما يصبح من الضروري جدا أن تقوم المصارف لغرض تحقيق المنافسة الفعالة في السوق بتوسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة و توسيع علاقتها في السوق و بإعادة النظر في تكلفة خدماتها، وتقديم كافة أنواع الخدمات و كل ذلك لرفع ولاء عملائها.

3 -تحديد القوة التفاوضية للزبائن: تتمتع القوة التفاوضية للزبائن بقيمة عالية، و ذلك راجع إلى عدة عوامل:

➤ يحتوي القطاع المصرفي على عدد كبير من المصارف.

➤ الخدمات التي تقدمها المصارف نمطية و متشابهة، و من ثم فإنه من السهل على العملاء ترك مصرف معين و الذهاب لمصرف آخر بكلف تحويل قليلة جدا.

➤ من الممكن اقتصاديا للزبائن الحصول على الخدمة من عدة مصارف و في آن واحد و ليست من مصرف واحد فقط.

و من أفضل الأساليب لمهاجمة هذا النوع من التهديد يمكن القيام بمايلي:

تحقيق التكلفة المنخفضة من خلال إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.

تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تركز بشكل أساسي على : تفهم ميول الزبائن، الذي يضيف قيمة كبيرة إلى تطوير الخدمات و تقديمها، و ذلك لاعتبارين هما : ما الذي يريد الزبائن شراءه؟ ؛ و كيف يريدون شراءه؟ إذ يمكن زيادة المعلومات عن قيمة الزبون من خلال تعزيز عملية البحث عن المعلومات. و تطوير أدوات البحث على هذه المعلومات لما لهذه المعلومات من إيجابيات كبيرة تتعلق بانسياب و تطوير قنوات توزيع جديدة لخدمات محددة، تستند إلى أفضليات الزبائن و أنماط استخداماتهم .

4- تهديد القوة التفاوضية للموردين: و يعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المصرف، و قد يكون موردين للعمالة أو المواد أو الرأسمال . و تزداد قوة الموردين في قطاع المصارف في الحالات التالية: ¹³

- عندما :يزودون المصرف بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد المصارف قليلا في القطاع المصرفي و ذات الحجم الكبير، و في مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.

5- تهديد المنتجات البديلة: إن انفتاح الأسواق و تحرير تجارة الخدمات البنكية والتطور التكنولوجي المتسارع سيجعل من البنوك أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات زبائنها المتعددة لا متناهية، و من ثمة البحث عن منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية تكون بديلة للمنتجات الحالية تجعل من البنك في موقع قوة مهدد لمنافسيه الحاليين أو الجدد.

رابعا: معايير القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير و يمكن تحديد أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:¹⁴

- مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- مدى وجود توجه تسويقي، أي إستلهاهم حاجات و رغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات العملاء و التكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.
- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
- تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
- التركيز على النوعية و السرعة في تقديم الخدمة المصرفية.

خامسا: الإستراتيجيات الحديثة باكتساب و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية

هناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها **D.Yoffi** و **M.Cusumano** تقوم على مبادئ ثلاث رئيسية وهي الحركة السريعة و المرونة و القوة الفاعلة و يطلق عليها مصطلح **Ramfl¹⁵**

المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين و ذلك عن طريق التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة و كذا التحرك في تطبيق سياسات سريعة يتعذر على المنافسين مواجهتها و المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية، إضافة إلى عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

المبدأ الثاني: المرونة و تعني التعامل بخطة دقيقة و في الوقت المحدد مع تغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة.

المبدأ الثالث: يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين و يشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح المنافس.

كما تطرق بعض الكتاب إلى إستراتيجيات أخرى يمكن إتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها الإستراتيجية الناتجة عن تحليل مصفوفة SWOT و هي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات، إستراتيجية الغزو **La conquête** و إستراتيجية إعادة التوجيه **La réorientation** و إستراتيجية التخصص و التنوع¹⁶.

و بالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة و تطوير قدراته التنافسية و الصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية ، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة الزبون في صناعة قائمة أساسا على الثقة و جودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة. سادسا: جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك

لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية ، فالبنوك تتنافس على جلب الزبائن، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن في إدارة الجودة الشاملة، و تمثل خصائص جودة الخدمة المصرفية للمسات الأساسية التي تميزها و الخصائص الثانوية المكملة لها وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹⁷:

(1) الاعتمادية: تعد الاعتمادية إحدى الخصائص الحرجة لجودة الخدمة المصرفية و هي تشير لاحتمال إنجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية معينة، أي احتمال وجود عملية مصرفية خالية من الأخطاء و العيوب و بالتالي الاعتمادية تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم و أحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد الزبون به و هذا يتضمن:

❖ دقة الحسابات و الملفات و عدم حدوث الأخطاء.

❖ تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.

❖ تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها.

❖ ثبات مستوى أداء الخدمة.

(2) الجوانب المادية الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنك و تهيئته من الداخل و الأجهزة و الوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

(3) الاستجابة: وهي الاستعداد لمساعدة الزبائن وتقديم الخدمات الملائمة لهم، كما تعرف على أنها عملية الاتصال بين الأفراد و تعزز هذه العملية عن طريق الملائمة والتعاطف والاحتراف في الخدمات المصرفية، و بالتالي الاستجابة تشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية لطلب الزبون.

(4) القدرة أو الكفاءة: أي امتلاك العاملين بالبنك للمهارات والمعارف المطلوبة لإنجاز الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال و تفهم الزبائن.

(5) الأمان المصرفي: أي تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات المصرفية، فعلى سبيل المثال درجة الأمان المترتبة على قيام الزبائن باستخدام الصراف الآلي و تؤمن الكثير من المصارف بهذا المبدأ اعتقادا منها بأن المصرف عندما يقرض أمواله على سبيل المثال، فإنه يتوجب عليه التأكد التام من أن هذه الأموال في حالة أمان، و هنا يقصد بالأمان تأكيد المصرف من أن أمواله قد ذهبت للغرض المناسب، كما يرتبط الأمان بسرية معلومات الزبائن المتعلقة بحساباتهم و درجة تعاملهم مع المصرف.

(6) المصدقية: وتمثل الأمانة والسمعة بإدارة المصرف والقائمين على تقديم خدماته والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة، و تعمل الكثير من المصارف على بناء سمعتها من خلال سرعة أداء العمليات المصرفية وإدخال تحسينات تتعلق بمظهر المصرف أمام الزبائن و العمل على راحتهم ، بما يوحي بالصدق للزبائن و الكفاية في إنجاز أعمالهم، و تؤكد بعض الدراسات أن سمعة المصرف تأتي من الموارد البشرية العاملة فيه فالمصارف التي تستثمر جزءا من أموالها في

تنمية و إعداد و تدريب مواردها، إنما تكون في الأساس تبني سمعتها بيدها، لذا يجب عليها أن تجذب الموارد البشرية الماهرة و أن تحافظ على الموارد البشرية العاملة لديها من المحجرة، لأن السمعة الأفضل في السوق تؤلف جزءا أساسيا من ثقافة المصرف و تتكامل معه.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية للقرض الشعبي الجزائري بتلمسان

أولا:هدف الدراسة الميدانية

انصبت دراستنا هاته حول المهارات القيادية لدى القرض الشعبي الجزائري نظرا لعدة اعتبارات منها التسهيلات التي تلقيناها منذ أول وهلة من طرف الإدارة وذلك من خلال أحد المعارف كما أن البنك يمتلك إدارة عصرية و كذا مجموعة زبائن كبيرة ، إضافة إلى رغبتنا في محاولة منح أسلوب علمي للمؤسسات المصرفية و إكسابها معرفة خلفية حول مفهوم القيادة و أهميتها و دورها في اكتساب الميزة التنافسية و كيفية بناء قوة عمل تحدم الأهداف التسويقية للبنك، كذلك نظرا لاحتكاك القرض الشعبي الجزائري بالجمهور و أيضا نظرا لتصنيفه 52 عربيا و 709 عالميا، كل هذه الأسباب من شأنها أن تستوعب الدراسة الميدانية القائمة على محاولة تبيان مدى مساهمة المهارات القيادية في تحقيق الميزة التنافسية لهذا البنك.

ثانيا: مجتمع وعينة البحث

يشتمل مجتمع الدراسة من جميع وكالات القرض الشعبي الجزائري الواقعة بتلمسان و البالغ عددها 03 وكالات حيث تتمثل فيما يلي:

- الوكالة رقم 454 بالكيفان.
- الوكالة رقم 437 بشارع تيجاني الدرجمي بتلمسان.
- الوكالة رقم 408 بشارع السلام بتلمسان.
- و اقتضرت هذه الدراسة على موظفين القرض الشعبي الجزائري و تألفت من 67 موظف من 03 وكالات للقرض الشعبي الجزائري ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية ووزعت عليهم الاستمارة و كان عدد الاستبيانات المسترجعة 60 و بعد فحص الاستبيانات المسترجعة تبين بأن بعضا منها غير صالح للتحليل ، مما أدى إلى استبعاد 14 استمارة و المتبقي 46 و هذا ما يمثل 68% من عدد الاستبيانات الموزعة و التي سيتم إخضاعها للدراسة.

ثالثا:أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء لجمع البيانات من عينة الدراسة حول اتجاهاتهم و إدراكهم لأهمية المهارات القيادية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك، و قد طلب من المستجيبين الإجابة على أسئلة الإستبانة و تكونت أداة الدراسة من الأجزاء الأساسية التالية:

- الخصائص الاجتماعية لوحدة المعاينة و التحليل و تتضمن الجنس و المؤهل والخبرة .
- أبعاد الممارسة القيادية و التي تمثل مهارات تحفيز العمال و إنجاز المهمة و بناء الثقة و العمل بروح الفريق مع العاملين و الاتصال.
- القدرات التنافسية للقرض الشعبي الجزائري و حول متابعته لأخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و النظم المصرفية و كذا معرفة مستوى جودة الخدمات باعتبار جودة الخدمات المقدم مرتكزا أساسيا للقدرة التنافسية للبنك.

رابعا: نبذة مختصرة عن البنك محل الدراسة

القرض الشعبي الجزائري (CPA) عبارة عن مؤسسة مصرفية تابعة للقطاع العمومي، تأسست في 14 ماي 1966 بموجب القانون 66/366 ، برأس مال يقدر ب 15 مليون دينار و هو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر، و قد تأسس

على أنقاض القرض الشعبي الجزائري وهران وقسنطينة و عنابة و لتحديد بنية القطاع البنكي للقرض الشعبي الجزائري في سنة 1985 أعطى نشأة جديدة لبنك التنمية المحلية بتحويل 40 وكالة و ترحيل 550 موظف و إطار و 89000 حسابات الزبائن (Comptes clientèle) .

و طبقا للقانون البنكي رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام حكم البنوك والقرض ، نص على أن " النشاط الأساسي للقرض الشعبي الجزائري يدل على استقبال كل الأمانات من الشعب بكل أنواعها و الموافقة على كل عمليات القرض بدون تحديد الوقت و الشكل " (المادة 17 بداية الفقرة 1 و 2) .

لقد عرف القرض الشعبي الجزائري مهمة تشجيع نمو BTPH و كذا القطاعات الخاصة بالصحة و الأدوية و أيضا التجارة و التوزيع و كذا الفنادق و السياحة و كما يقوم أيضا بتشجيع الإعلام والمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الأعمال الحرفية.

خامسا: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

1- خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (1): توزيع العينة حسب (النوع، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة)

الجنس			العمر			المستوى التعليمي			الخبرة	
الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار	النسبة %	الفئة	التكرار
ذكر	40	86	20 سنة	-	-	متوسط	6	13	أقل من 5 سنوات	1
أنثى	6	14	20 سنة إلى 35 سنة	14	30	ثانوي	10	22	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15
			35 سنة فأكثر	32	70	جامعي	30	65	أكثر من 15 سنوات	30
المجموع	46	100	المجموع	46	100		46	100	المجموع	46
ع										

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس من الذكور حيث بلغ عددهم 40 بنسبة 86 % أما فيما يتعلق بفئات العمر فكان أكبر عدد من التكرارات في الفئة التي تبلغ من العمر أكبر من 35 سنة ، حيث بلغت النسبة 70 % من مجموع أفراد العينة.

أما بالنسبة للمستوى التعليمي فقد كان أغلبية أفراد العينة جامعيين حيث قدر عددهم ب 30 شخص أي ما يعادل 65 % ، أما الباقي فقد توزع بين باقي فئات المستوى التعليمي ، أما فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب الخبرة فقد أظهرت النتائج إلى أن أعلى نسبة كانت أكثر من 10 سنوات حيث بلغ عددهم 30 فردا بنسبة تقدر ب 65 %.

2- أبعاد الممارسة القيادية

السؤال الأول: هل يعمل البنك على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة؟

جدول رقم (2): استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة

الإجابة	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

87	40	نعم
13	6	لا
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول أن البنك يعمل على استقطاب العناصر البشرية الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المواقع الإدارية المهمة بحيث وصلت نسبة الإجابة بـ "نعم" 87% بينما البقية فقد أكدت عكس ذلك.

السؤال الثاني: هل يمتلك البنك نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزه عن البنوك المنافسة؟

جدول رقم (3): امتلاك البنك نظام معلومات الموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزه عن البنوك

المنافسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	57
لا	20	43
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن أفراد عينة البحث يختلف رأيهم فيما يخص إذا كان البنك يمتلك نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة وسرعة التنفيذ يميزه عن البنوك المنافسة، لقد كانت أغلب الإجابات و التي بلغ عددها 26 شخص أي ما يعادل 57% تؤكد أن البنك يمتلك نظام معلومات للموارد البشرية ، على خلاف 20 شخص أي ما يعادل 43% من العينة يعتقدون أن البنك لا يمتلك هذا النظام الذي يميزه عن البنوك المنافسة.

السؤال الثالث: حسب رأيكم، كيف ترون عملية الاتصال في البنك؟

جدول رقم (4): عملية الاتصال في البنك

الإجابة	التكرار	النسبة %
توزيع واسع للمعلومات	36	78
اتصال من أعلى إلى أسفل	06	13
لا يوجد اتصال في الاتجاهين	4	9
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن المعلومات في البنك يتم توزيعها بشكل واسع بنسبة 78%، إضافة إلى ذلك تضع إدارة البنك تعليماتها في صورة رسمية أي تصدر التعليمات من أعلى إلى أسفل، ويمكن القول بأنه لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين أي من أعلى إلى أسفل والعكس.

السؤال الرابع: هل يولي البنك اهتماماً كبيراً بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل؟

جدول رقم (5): اهتمام البنك بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	59
لا	19	41
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق إذا كان البنك يولي اهتماما بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون لمعالجة مشكلات العمل ، نجد أن أغلبية المستجوبين و الدين يقدر ب **27** شخص أي ما يعادل **59 %** أن إدارة البنك تدرك أهمية العنصر البشري المتميز كقوة تنافسية لها بحيث تعطي اهتمام كبير للأفكار و المعالجات التي يقترحها لحل المشاكل ، حيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كما أن نسبة **41 %** تؤكد أن البنك لا يعطي أهمية لأفكار المتميزين من العمال.

السؤال الخامس: هل يشجع البنك على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ؟

جدول رقم (6): يشجع البنك على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	59
لا	19	41
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

فيما يخص الجواب عن السؤال ، يتفق أغلبية المستجوبين والدين يقدر ب **27** شخص أي ما يعادل **59 %** على أن البنك يشجع على إقامة الحلقات النقاشية بين العاملين لاستثمار طاقاتهم، باعتبار الحلقات النقاشية من الأساليب التدريبية الفعالة و المؤثرة إيجابيا في تقبل المشاركين لما يتم طرحه من أفكار.

السؤال السادس: حسب رأيكم، هل يقوم البنك بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة؟

جدول رقم (7): قيام البنك بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين

الإجابة	التكرار	النسبة %
تضع إدارة البنك ميزانية التكوين بحيث تتيح الفرصة لكل من يحتاج التكوين.	40	87
احتياجات التكوين ليست مرتبطة بأداء العمال.	6	13
أشياء أخرى	-	-
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال الذي يتعلق إذا كان البنك يقوم بصورة منتظمة بإعداد دراسات لتحديد احتياجات الزبائن من خلال التكوين لاكتساب خبرات جديدة، نجد أن أغلبية المستجوبين و الدين يقدر ب **40** شخص أي ما يعادل **87 %** أن إدارة البنك تدرك أهمية التكوين كقوة تنافسية لها و تضع ميزانية حتى تتيح للعمال فرصة التكوين و التطوير

بحيث يؤثر على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة و إلى تحقيق الميزة التنافسية في البنك كما أن نسبة 13% تؤكد أن احتياجات التكوين لا يتم ربطها بأداء العاملين.

السؤال السابع: هل تهتم إدارة البنك بالحوافز المادية و الترفيات و العلاوات؟

جدول رقم (8): اهتمام إدارة البنك بالحوافز المادية و الترفيات و العلاوات

النسبة %	التكرار	الإجابة
35	16	نعم
43	20	لا
22	10	أحيانا
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن 43% من مفردات عينة البحث يرون أن إدارة البنك غير مهتمة بوضع نظام لتحفيز العمل لرفع مستوى أدائهم بتقلص الحوافز المادية و الترفيات و العلاوات و بالتالي يمكننا القول بأنه بالرغم من أن الحوافز تلعب دورا مهما في البنك باعتبارها وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك الموظفين إلا أن إدارة البنك لا تهتم بتصميم نظام للحوافز لجعل الموظفين يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف البنك المسطرة.

السؤال الثامن: حسب رأيكم، كيف ترون علاقة إدارة البنك بموظفيها؟

جدول رقم (9): علاقة إدارة البنك بموظفيها

النسبة %	التكرار	الإجابة
87	40	تربط إدارة البنك علاقة وثيقة مع الموظفين، ليس فقط لإرضائهم و إنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم
13	6	لا تعترف إدارة البنك بالمستهلك الداخلي، فالعملاء هم فقط الناس الخارجيين.
-	-	أشياء أخرى للوصف
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

قد تؤكد لنا نتائج هذا السؤال، أن البنك يربط علاقات جيدة مع عملائه ، ليس فقط لإرضائهم و إنما لكسب ثقتهم و الاحتفاظ بهم و ذلك بنسبة 87% من آراء المستجوبين. و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن إدارة البنك تسعى لتحقيق الأمان الوظيفي عبر إجراءات تتخذها بيئة العمل نفسها تجعل الموظف يقدم إخلاصه وولائه للبنك الذي يعمل به، وغير راغب في ترك عمله.

3- القدرة التنافسية للبنك

السؤال الأول: هل يسعى البنك لتحقيق مستويات جيدة من الربحية؟

جدول رقم (10): يسعى البنك لتحقيق مستويات جيدة من الربحية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	46	100
لا	-	-
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل مفردات العينة أي 46 شخص أي ما يعادل 100 % تؤكد بأن البنك يسعى لتحقيق مستويات جيدة من الربحية و هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تتيح الفرصة للقرض الشعبي الجزائري إمكانية رفع الأسعار و العملات و تحقيق أرباح أكبر

السؤال الثاني: هل تهتم إدارة البنك بالجودة الشاملة؟

جدول رقم (11): اهتمام إدارة البنك بالجودة الشاملة

الإجابة	التكرار	النسبة %
يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة و هي تقوم بوضع المخططات و تنفيذها.	26	57
لا يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة	16	35
يقوم البنك بقياس التقدم نحو إدارة الجودة الشاملة.	04	08
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات عن السؤال و المتعلق باهتمام إدارة البنك بالجودة الشاملة بأن أغلبية أفراد العينة و الذي يقدر عددهم 26 شخص أي ما يعادل 57 % من حجم العينة بأن إدارة البنك تدرك أهمية الجودة و تعتبرها أحد أولوياته حيث يوجد إدارة تهتم بالجودة الشاملة و هي تقوم بوضع المخططات و تنفيذها

السؤال الثالث: هل تحاول زيادة القدرة التنافسية للبنك الذي تعمل فيه؟

جدول رقم (12): زيادة القدرة التنافسية للبنك

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	40	87
لا	06	13
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول أن 40 شخص من أفراد العينة المدروسة أي ما يعادل 87 % يحاولون قدر الإمكان زيادة القدرة التنافسية للبنك و هذا ما يعكس مدى توافر الموارد التنظيمية اللازمة للتغطية و الوفاء باحتياجات الزبون.

السؤال الرابع: حسب رأيكم، هل يعمل البنك في بيئة تتميز بمنافسة؟

جدول رقم (13): يعمل البنك في بيئة تتميز بمنافسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
شديدة	22	48
متوسطة	20	43
منعدمة	4	9
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

اختلفت وجهات نظر مديري الوكالات البنكية حول طبيعة المنافسة بين البنوك، حيث أن 48% يرون أن المنافسة شديدة، في حين 43 % يرون أن المنافسة متوسطة، و 9% يرون أن المنافسة منعدمة تعود نسبة 48 % بشكل كبير للبنوك التجارية الخاصة التي تعتبر حديثة الوجود في مدينة تلمسان، فهي ترى وجود منافسة شديدة بينها وبين البنوك التجارية العمومية، ويجب عليها فرض وجودها في السوق البنكي المحلي.

السؤال الخامس: هل يهتم البنك بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف البنوك المنافسة؟

جدول رقم (14): اهتمام البنك بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من طرف البنوك المنافسة

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	42	91
لا	04	9
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يمكن القول بأن 91 % من الإجابات تهتم بمعرفة التكنولوجيا الجديدة المستعملة من قبل المنافسين، وهو ما يبين وعي مديري هذه الوكالات البنكية بأهمية التكنولوجيا البنكية، في حين نسبة ضئيلة لا ترى ضرورة لذلك بحجة غياب المنافسة بين البنوك .

السؤال السادس: كيف يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي؟

جدول رقم (15): تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي

الإجابة	التكرار	النسبة %
الاختيار المناسب للموظفين	20	43
النظام المعلوماتي الفعال	16	35
التكوين المستمر	10	22
المجموع	46	100

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من جراء الإجابة على هذا السؤال يتضح لنا بأن أغلبية المستجوبين يعتقدون أنه لتحسين الأداء وإعطاء جودة للمنتج البنكي يستوجب اختيار موظفين مناسبين ، حيث بلغ عدد الأشخاص الذين اختاروا الإجابة الأولى 20 شخص أي ما يعادل

43 % من العينة المدروسة، على عكس ذلك **10** شخص أي ما يعادل **22 %** يرون أنه لا يتم تحسين الأداء و إعطاء جودة للمنتج البنكي إلا إذا كان هناك تكوين مستمر للموظفين.

السؤال السابع: حسب رأيكم ، ما هو التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة المصرفية؟

جدول رقم (16): التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة المصرفية

النسبة %	التكرار	الإجابة
26	12	تكوين مستمر
54	25	توظيف جامعيين ذوي خبرة
20	9	توظيف ذوي خبرة دون التقيد بالمستوى الدراسي..
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلب النتائج المتحصل عليها تؤكد أن توظيف جامعيين ذوي خبرة هو التغيير الذي يستعمله البنك لرفع مستوى جودة الخدمة البنكية حيث بلغت النسبة ب **54 %** أي ما يعادل **25** شخص من حجم العينة المدروسة ، و هذا ما يؤدي بنا إلى القول بأن بهذا التغيير يحقق القرض الشعبي الجزائري الأهداف المسطرة و تحقيق أعمال مصرفية ذكية بقدرات عالية.

السؤال الثامن : هل يحرص البنك على تعويض العميل في حال حدوث خطأ من تقديم الخدمة أو التأخير في إجراءات معاملته للمحافظة على سمعة البنك؟

جدول رقم (17): حرص البنك على تعويض العميل في حال حدوث خطأ من تقديم الخدمة

النسبة %	التكرار	الإجابة
87	40	نعم
2	1	لا
11	5	أحيانا
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتضح لنا من جدول الإجابات و المتعلق بتعويض العميل في حالة حدوث خطأ من تقديم الخدمة أو التأخير في إجراء معاملته، بأنه من بين الأشخاص الذين أجابوا ب "نعم" عددهم **40** شخص أي ما يعادل **87 %** من حجم العينة و هي نسبة مهمة في اعتقادنا ، هذا ما يؤدي بالضرورة إلى القول بأن العاملين بالقرض الشعبي الجزائري لديهم الرغبة و الاستعداد الكامل في تقديم الخدمة لمساعدة الزبائن و السرعة في أداء الخدمة و كذا الاستجابة الفورية لطلب الزبون.

السؤال التاسع: هل يستخدم البنك أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة؟

جدول رقم (18): استخدام البنك أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى

النسبة %	التكرار	الإجابة
83	38	نعم
17	08	لا
100	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة و الدين يقدر ب 38 شخص أي ما يعادل 83% بأن البنك يستخدم أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى بالمنافسين.

خاتمة:

لقد اتضح أن تبني المهارات القيادية أصبح عنصرا أساسيا في نجاح الأعمال البنكية ومن أهم العوامل التي تدعم القدرات التنافسية، والأكثر تأثيرا والذي ينعكس إيجابا على الأهداف الأساسية و المتمثلة في زيادة فرص جذب زبائن جدد و تطوير العلاقات بين الزبون و البنك و كذا تعزيز السمعة و زيادة الأرباح و الحصة السوقية و تحسين الأداء المصرفي. و أن الأداء المتميز يركز على تطبيق أحدث الإستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات، و أن القيادة الفعالة المحرك الأساسي لأي تقدم أو تطور أو نمو أو ابتكار وإبداع، فتحقيق النجاح ليس رهانا فحسب لتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهانا على قدرة المؤسسات على تنمية أفكار ومهارات مواردها البشرية و أن المعرفة هي الثروة الفعلية للمؤسسات. لذا فالقادة مطالبون بتوسيع مداركهم، وزيادة ثقافتهم، وتنمية خبراتهم و مهاراتهم التي تمكنهم من مواجهة تحديات القيادة في الألفية الثالثة.

النتائج والتوصيات

النتائج: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على بنك القرض الشعبي الجزائري توصلنا إلى:

- تهم المؤسسة البنكية بتوجيه العمال لحل مشاكلهم في العمل، كما تربط علاقات جيدة مع زبائنها في الخارج كذلك بعمالها في أن واحد باعتبارهم عملاء أو مستهلكين داخليين
- أن القيمة الحقيقية للمؤسسات المصرفية تعتمد على ما يمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- تعمل إدارة البنك على تنمية الكفاءات و تحفيز الأفراد بالإضافة إلى تخفيف حالة الإحباط الناجمة عن الفشل في الإنجاز، لأنهم هم من يضيف القيمة و قوة العمل التي تتسم بالولاء و الالتزام.
- تهدف المؤسسة من خلال خلق مزايا تنافسية إلى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا العميل، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها، تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمرارها.
- أن إدارة البنك تسعى إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات التقنية العالية و القدرات الإبداعية المتميزة كما تقوم بإجراء دراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على حاجات و رغبات العملاء المتغيرة و المتزايدة
- بينت الدراسة اعتماد البنك على الاستقطاب للحصول على موارد بشرية مؤهلة، أي استقطاب أصحاب الفكر للعمل في المنظمة للاستفادة من الأفكار النادرة لهم وتوظيفها في مجال الابتكار والتجديد.
- أثبتت الدراسة أن الابتكار موجود لدى العاملين في المؤسسة المصرفية وذلك نتيجة استخدام أساليب متطورة ومتجددة في العمل، بالإضافة للرؤية الشاملة والصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أداء العمل، وقدرتهم على التنبؤ بحدوثها.

التوصيات: اعتماداً على ما توصلنا إليه من نتائج فإننا نوصي بما يلي:

- تسهم المهارات القيادية في تحقيق نجاح و تميز المنظمات، لذلك يقع على عاتقها المنظمات العناية في اختيار القادة الإداريين ووفقا للمهارات و الخبرات التي يمتلكونها .
- أن تتبنى المؤسسة المصرفية اختيار برامج تدريبية مكثفة تتصل بمواضيعها بالمواضيع المتعلقة بالقيادة الإدارية و ذلك لتعزيز قدرات و إمكانات الساعين نحو تميز مؤسساتهم نحو الممارسات العملية الناجعة و ذلك لتحقيق الميزة التنافسية.
- إتاحة الفرصة أمام من يمارس العمل القيادي.

◀ أن تعمل المؤسسات المصرفية على تفعيل التواصل و الإكثار منه بين القادة و العاملين لبناء و توطيد المزيد من جسور الثقة بينهما .

◀ إعادة النظر بأسس اختيار القادة الإداريين مع التركيز على خصائص القيادة المطلوب توفرها لديهم.

الهوامش:

- ¹ - . كامل المغربي وآخرون، "أساسيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص 163-164 .
- ² - شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص 81 .
- ³ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص 185
- ⁴ - كامل المغربي وآخرون، "أساسيات في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 164.
- ⁵ - وليام كوهين، "فن القيادة"، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، 2001، ص 142.
- ⁶ - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، "القيادة في البنوك و المؤسسات المالية"، دار اليازوري، الأردن، ص 25
- ⁷ - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 13
- ⁸ - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، مصر، 2000، ص 104.
- ⁹ - نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 48.
- ¹⁰ - Michael Porter, "L'avantage concurrentiel", traduit par Philippe du vergne, édition , Dunod, paris, France, 1997, P13.
- ¹¹ - أحمد سالم خالد الخز علي، "تنافسية البنوك التجارية الأردنية والأجنبية"، دراسة تحليلية -1996-2006 أطروحة دكتوراه، تخصص مصارف، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان سنة 2008، ص 4
- ¹² - عقل مفلح، "وجهة نظر مصرفية"، مكتب المجتمع العربي، الجزء الأول، عمان، الأردن، 2006، ص 85
- ¹³ - يوبيل، أميل عقيل، "نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف" دراسة حالة، دورية الإدارة العامة، العدد الثامن و الثلاثون، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 426.
- ¹⁴ - أحمد محمد أبو بكر مكاي، "أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك"، دراسة تطبيقية على البنوك، رسالة دكتوراه، أكاديمية السادات مصر 2003، ص 27
- ¹⁵ - محمد سعيد المصري، "إدارة و تسويق الخدمات المصرفية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 207.
- ¹⁶ - Zollinger. M & Lamarrque . E , " Marketing et Stratégie de la banque", Dunod , Paris , 1999 , P. 182.
- ¹⁷ - رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة"، مؤسسة الوراق، 2008، ص 220.