

استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء

(دراسة حالة مصرف الجمهورية ليبيا)

رسالة الماجستير

إعداد

يحي أحمد خليفة شبل

الرقم الجامعي : 17710035



جمهورية اندونيسيا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة الإسلامية

2019

استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء

(دراسة حالة مصرف الجمهورية ليبيا)

رسالة الماجستير

مقدمة إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج لاستيفاء
شروط من شروط الحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية

إعداد:

يحي أحمد خليفة شبل

الرقم الجامعي : 17710035

قسم الإدارة الإسلامية

كلية الدراسات العليا

جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

2019

تقرير المشرفين

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين. بعد الاطلاع على رسالة الماجستير الذي حضرها الطالب.

الاسم: يحي أحمد خليفة شبل

رقم القيد: 17710035

العنوان : استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء (دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا).

وافق المشرفان على هذا البحث لتقدمه إلى مجلس الجامعة.

المشرف الثاني

الدكتور: توي يو

المشرف الأول

الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله

اعتماد رئيس قسم الإدارة الإسلامية

الدكتور وحيد مورني

رقم التوظيف : 196903032000031002

اعتماد لجنة المناقشة

إن رسالة الماجستير بعنوان: استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء (دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا) التي أعدها الطالب:

الاسم: يحي أحمد خليفة شيل

الرقم الجامعي: 17710035

قد قدمها الطالب أمام لجنة المناقشة وقررت قبولها شرطاً للحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة التربية الإسلامية وذلك في يوم الجمعة بتاريخ 2019/1/25م.

وتتكون لجنة المناقشة من السادة الدكتور :-

1. د: محمد أمين نور
رئيساً للجنة المناقشة
رقم التوظيف: 197501232003121003
 2. د: استعانة بوبكر
مناقشة
رقم التوظيف: 197707092003122004
 3. د: عبد المالك كريم أمر الله
مشرفاً ومناقشاً
رقم التوظيف: 197606162005011005
 4. د: تري يوسفري يتنو
مشرفاً ومناقشاً
رقم التوظيف: 1970004272000031001
- اعتماد
عميد الدراسات العليا
أ.د. موليايادي
رقم التوظيف: 1955071719820103005
- 

إقرار أصالة البحث

أنا الموقع أدناه:

الاسم : يحي أحمد خليفة شبل

الرقم الجامعي : 17710035

العنوان: استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء (دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا)

أقر بأن هذا البحث الذي أعدته لتوفير شرط للحصول على درجة الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، حضرته وكتبته بنفسه وما زورته من إبداع غيري أو تأليف الأخر. وإذا ادعى أحد استقبالا أنه من تأليفه وتبين أنه فعلاً ليس من بحثي فأنا أتحمل المسؤولية على ذلك، ولن تكون المسؤولية على المشرف أو على كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج .
هذا، وحررت هذا الإقرار بناء على رغبتي الخاصة ولا يجبرني أحد على ذلك.

باتو، 12 يناير 2019م

الطالب

يحي أحمد خليفة شبل



قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

(إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ)¹

حجابه شريف

1 - الراوي : السيدة عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها، المحدث : الإمام البيهقي ، المصدر : كتاب شعب الإيمان. الصفحة :
الرقم: 1867/4.

إهداء

إلى والديَّ الكريمين الذين حرصا علي تربيَّتي وتعليمي، وبذلا كلِّ غالٍ
ونفيسٍ من أجلي، وسانداني دوماً بالدعاء حتى نلت النجاح.
إلى زوجتي العزيزة التي رافقتني وساندتني، وسافرت معي، وتحملت
كل الصعاب خطوة بخطوة، ولحظة بلحظة.
إلى رباحيني وزهور حياتي، من يملئون قلبي قبل بيتي فرحاً وبراءةً
وبهجةً، أبنائي: (محمد، ياسين، آلاء).
إلى أخوتي وأخواتي الذين هم سندي في حياتي، وأخص منهم أخي
الحبيب: خليفة أحمد شبل الذي وقف معي وبذل جهده بكل وفاء
وإخلاص.

الباحث

مستخلص البحث:

استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء (دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا) إعداد الطالب: يحيى أحمد خليفة شبل، اشراف الدكتور: عبد المالك كريم أمر الله والدكتور: تري يوسفري يتنو.

هذه الدراسة اهتمت بدراسة استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء دراسة حالة مصرف الجمهورية ليبيا، بهدف معرفة وتحليل استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا، ومعرفة مساهمة هذه الاستراتيجية في كسب رضا العملاء بمصرف الجمهورية ليبيا.

ومنهجها هو المنهج الوصفي الكيفي ووسيلة جمع البيانات هي المقابلة التي كانت مع المسؤولين بمصرف الجمهورية ليبيا، ثم وسيلة الاطلاع على الوثائق من إدارة مصرف الجمهورية ليبيا.

ونائج الدراسة : الاستراتيجية التي يطبقها مصرف الجمهورية ليبيا لتحسين جودة الخدمات هي التوسع في الخدمات الالكترونية، وهي تركز على إيجاد الخدمات الالكترونية للزبون مثل التطبيقات المتعلقة بالبطاقات الالكترونية بكافة أنواعها أو الخدمات المتعلقة بالعمليات الرقيمة وخدمات الموقع الالكتروني والمقاصة الالكترونية، وكذلك خدمات ماكنات الصرافة وغيرها، وبعد تحليل هذه الاستراتيجية في تحسين خدمات الجودة لتحقيق رضا الزبائن تبين أن بها نقاط قوة وأبرزها الاعتماد الجديد على الخدمات الالكترونية للزبائن بشكل يفوق بقية المصارف الأخرى، وبها نقاط ضعف منها ضعف منظومة الاتصالات بالدولة (الهاتف والانترنت وكذلك شبكة الكهرباء)، وبها نقاط فرص أهمها: زيادة توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون مستقبلاً، والفرص التي يتيحها مصرف ليبيا المركزي، كما تواجهها نقاط تحديات أبرزها: ضعف الحالة الأمنية في ليبيا، ووجود بعض القوانين التي لم تواكب هذه الاستراتيجية في الجهات العامة، وتبين أن مساهمة هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء كان من جانبين، الأول: مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء بهذا المصرف من خلال إتاحتها لإيصال شكاوى الزبون للمصرف، والجانب الثاني هو زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمة المقدمة فقد ساهمت هذه الاستراتيجية في تسهيل واختصار الوقت والجهد للزبون ووفرت الأمان لمعلوماته بالحسابات المصرفية، فعدت نقلة نوعية يحسب لها في تاريخ تطور الخدمات المصرفية لتحسين رضا الزبائن في المصارف الليبية.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية المصرفية، جودة الخدمات المصرفية، رضا العملاء، مصرف الجمهورية - ليبيا.

Abstract

Strategies to improve the quality of banking services for customer satisfaction study on Jumhouria Bank in Libya. Prepared by Yahy Ahmed Khalleefah, supervision Dr.: Abdul Malik Karim Amrullah and Dr.: Triyo Supriyatno.

The aim of this study was to description and analyze the strategies of improving the quality of banking services at Jumhouria Bank of Libya to gain customers satisfaction.

It used a qualitative descriptive approach. The data were collected by using interviews with the officials of Jumhouria Bank and by analyzing the documents from Jumhouria Bank. From the qualitative analysis on the Jumhouria Bank development profile.

The results showed that Jumhouria Bank applied strategy to improve the quality of services in the electronic service expansion, following the expansion strategy It focused on the implementation of electronic services for customers such as applications related to electronic cards of all types, services related to operations, services of the exchange machines. After analyzing these strategies it was found that the strengths relied on the new dependence on the electronic services. Meanwhile, the weakness of the strategy was unstable telecommunication system in the country (telephone, internet and electricity network). The essential opportunity lies on the expansion of the electronic system services to serve the customer in the future and the opportunities offered by the Central Bank of Libya. However, the threats are the security situation in Libya, especially in the south of Libya, and the existence of some laws that do not go in line with the strategy in public institutions. It was also revealed that there were two aspects of the contribution of this strategy to improve the quality of services to win the satisfaction of customers, including the contribution of the strategy to improve the quality of services to gain customer satisfaction and increasing the customer satisfaction with the level of provided service. This strategy has facilitated, simplified and shortened the time and effort of the customers to a great extent and provided the safety of their account information among customers.

Key words: Banking Strategy, Quality Banking, Customer Satisfaction, Jumhouria Bank of Libya.

Abstrak

Strategi untuk meningkatkan kualitas layanan perbankan untuk studi kepuasan pelanggan di Jumhouria Bank di Libya, Disiapkan oleh : Yahy Ahmed Khalleefah, pengawasan Dr : Abdul Malik Karim Amrullah dan Dr : Triyo Supriyatno.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi meningkatkan kualitas layanan perbankan di Jumhouria Bank of Libya untuk mendapatkan kepuasan pelanggan.

Pendekatannya adalah pendekatan deskriptif kualitatif dan metode pengumpulan data adalah wawancara dengan pejabat di Bank Jumhouria, kemudian akses ke dokumen dari Bank Jumhouria.

Hasil penelitian: Strategi yang diterapkan oleh Jumhouria Bank untuk meningkatkan kualitas layanan, yang merupakan perluasan dari layanan elektronik, mengikuti strategi ekspansi. Ini berfokus pada penciptaan layanan elektronik untuk pelanggan seperti aplikasi yang terkait dengan kartu elektronik dari semua jenis atau layanan yang terkait dengan operasi Dan layanan dari mesin pertukaran dan lainnya. Setelah menganalisis strategi ini dalam meningkatkan kualitas layanan untuk mencapai kepuasan pelanggan, ditemukan bahwa kekuatan ketergantungan baru pada layanan elektronik yang paling penting di antaranya adalah kelemahan sistem telekomunikasi di negara tersebut (telepon, internet dan listrik). jaringan), dengan titik peluang, yang terpenting adalah perluasan layanan sistem elektronik untuk melayani pelanggan di masa depan dan peluang yang ditawarkan oleh Bank Sentral Libya. Kelemahan situasi keamanan di Libya, terutama di selatan negara itu, dan adanya beberapa undang-undang yang tidak mengimbangi strategi ini di badan publik, dan menemukan bahwa kontribusi strategi ini untuk meningkatkan kualitas layanan kepada memenangkan kepuasan pelanggan adalah dua aspek: pertama: kontribusi strategi untuk meningkatkan kualitas layanan untuk memenangkan kepuasan Bagian kedua adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan tingkat layanan yang diberikan. Strategi ini telah memfasilitasi, menyederhanakan, dan mempersingkat waktu dan upaya pelanggan untuk sebagian besar dan memberikan keamanan informasi akunnya kepada pelanggan dan pelanggan. Lompatan kualitatif telah dibuat dalam sejarah Bank Jumhouria. Perkembangan perbankan.

Kata kunci: Strategi Perbankan, Perbankan Berkualitas, Kepuasan Pelanggan, Jumhouria Bank of Libya.

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد وله الشكر كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه على توفيتي في إتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على خير خلق الله نبينا محمداً عبده ورسوله القائل "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"،، من منطلق هذا التوجيه النبوي الشريف، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج التي احتضنتني علمياً حتى تحصلنا على أعلى درجات العلم والمعرفة، وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور: عبد الحارس عميد جامعة مولانا مالك إبراهيم، كما أتوجه بالشكر للدكتور وحيد موني رئيس قسم الإدارة الإسلامية، والشكر موصول إلى الدكتورة إستعانة بوبكر منسقة القسم لمرحلة الماجستير.

والشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل عبد المالك كريم أمر الله المشرف الأول لما منحني من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات ودعم لإنجاز هذا البحث رغم انشغالاته العديدة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الدكتور: تري يوسفري يتنو المشرف الثاني الذي لم ييخل عليّ بنصائحه وتوجيهاته، كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة وعلى رأسهم الدكتور منير العابدين الذي قدم حصيلة خبرته وخلاصة معرفته في هذه الجامعة، والشكر موصول لكل من ساعدني في الحصول على المعلومات الضرورية من مصرف الجمهورية وأخص منهم أخي خليفة أحمد شبل الذي وقف معي وبذل جهده بكل وفاء وإخلاص، وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا الجهد ولو بنصيحة أو دعاء صالح فلهم جزيل الشكر والاحترام.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الباب
أ.....	صفحة العنوان :	الأول
ب.....	صفحة الموضوع:	
ج.....	تقرير المشرفين:	
د.....	اعتماد لجنة المناقشة:	
ه.....	إقرار أصالة البحث:	
و.....	الاستفتاح:	
ز.....	الإهداء:	
ح.....	المستخلص :	
ط.....	: Abstract	
ي.....	: Abstrak	
ك.....	شكر وتقدير :	
ل.....	فهرس المحتويات:	
س.....	فهرس الجداول:	
ع.....	فهرس الأشكال:	
الإطار العام		الثاني
01.....	خلفية البحث	
05.....	مشكلة البحث	
09.....	أسئلة البحث	
09.....	أهداف البحث	
10.....	أهمية البحث	
11.....	حدود البحث	

11.....	تحديد مفاهيم البحث.	
14.....	الدراسات السابقة.....	
26.....	هيكل البحث.....	
27.....	صعوبات البحث.....	
الإطار النظري		
29.....	الفصل الأول : جودة الخدمات المصرفية.....	
29.....	أ- تعريفات أساسية :الجودة وإدارتها والخدمة المصرفية.....	
34.....	ب- مفاهيم أساسية عن الخدمة المصرفية.....	
40.....	ج- مفاهيم أساسية عن جودة الخدمة المصرفية.....	
43.....	الفصل الثاني : مفهوم الاستراتيجية.....	
44.....	أ- تعريف الاستراتيجية وأهميتها.....	
46.....	ب- أنواع الاستراتيجيات في المؤسسات المصرفية.....	
48.....	ج- استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء.....	
51.....	الفصل الثالث: مفهوم رضا العملاء والزبائن.....	
51.....	أ- تعريف رضا العملاء والزبائن.....	
55.....	ب- رضا العملاء والزبائن عن الخدمة المصرفية.....	
57.....	ج- العوامل المؤثرة في رضا العملاء والزبائن.....	
منهجية البحث		
61.....	منهج البحث.....	الثالث
62.....	أدوات جمع البيانات.....	
67.....	مصادر جمع البيانات.....	
68.....	طريقة تحليل البيانات.....	
عرض البيانات		الرابع

71.....الفصل التمهيدي: البنية المصرفية الليبية ومصرف الجمهورية	
84.....الفصل الأول: استراتيجية تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا	
93.....الفصل الثاني: تحليل الاستراتيجية الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا	
الفصل الثالث : مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا.....104	
إطار التحليل والمناقشة	
الفصل الأول: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في استراتيجية تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا.....116	الخامس
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في تحليل الاستراتيجية الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا.....123	
الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا..... 134	
ملخص النتائج والتوصيات	
143.....أولاً: ملخص النتائج	السادس
146.....ثانياً: التوصيات	
148.....ثالثاً: الإضافة النظرية من الدراسة	
148.....رابعاً: مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية	
149.....المراجع	

فهرس الجداول

26.....	جدول 1 هيكل البحث
33.....	جدول 2 ملخص مفاهيم أساسية للفصل الأول
65.....	جدول 3 شخصيات المقابلة وترميزها
80.....	جدول 4 قيم تطور المصارف الليبية
82.....	جدول 5 مقارنة مصرف الجمهورية مع المصارف الأخرى
97.....	جدول 6 نقاط القوة في استراتيجية مصرف الجمهورية
99.....	جدول 7 نقاط الضعف في استراتيجية مصرف الجمهورية
101.....	جدول 8 نقاط الفرص في استراتيجية مصرف الجمهورية
103.....	جدول 9 نقاط التهديدات في استراتيجية مصرف الجمهورية
125.....	جدول 10 نموذج تحليل مصفوفة SWOT ومقترحات الباحث

فهرس الأشكال

55.....	شكل 1 عناصر رضا الزبون
79.....	شكل 2 تطور وزيادة فروع مصارف ليبيا
83.....	شكل 3 مقارنة تركيز الأصول في مصرف الجمهورية مع المصارف الأخرى
121.....	شكل 4 توقعات البنك الدولي للاقتصاد الليبي حتى 2020
126.....	شكل 5 شبكة تحليل مصفوفة سوات
126.....	شكل 6 مساهمة الاستراتيجية في جانبن لخدمة الزبون بمصرف الجمهورية
126.....	شكل 7 تسلسل الاستفاده من استراتيجية التوسع في الخدمة الالكترونية





الباب الأول

الإطار العام

أ- خلفية البحث

يعتبر رضا العملاء (الزبائن) من المجالات التي اهتمت بها المصارف في كل أصقاع وبقاع العالم نظراً لأنها تعتبر أحد العوامل المهمة المحددة لتحسين جودة الخدمات في المصارف، فالمصارف تسعى لنيل رضا زبائنها، وبالتالي تستجيب لرغباتهم التي تتفق مع رؤية المصرف وتنسجم معها، وتقوم المصارف في سبيل ذلك بوضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه العلاقة التي تضمن لها النجاح والريادة في عالم أصبحت فيه المنافسة على أشدها وبشكل لم يكن على نفس الحدة والوثيرة من قبل في ظل تغير الظروف المحيطة بالمصارف وعواصف الأزمات الاقتصادية وحتى السياسية وغيرها، وما شهدته وتشهده البيئة المصرفية في ليبيا خير مثال على ذلك.

وبالتالي يعتبر رضا العميل المحور الأساسي لإدارة الجودة، ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بما يحقق رغباتهم وهذا من شأنه يحقق الولاء من طرف العملاء لتلك المنظمة، فالتركيز على العميل يعتبر من أهم الركائز التي يستند إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويشتمل مصطلح التركيز على العميل على معنى واسع وشامل في إطار إدارة الجودة، حيث يطلق المصطلح على كل من عميلها الخارجي وعميلها الداخلي¹.

إن العمل على رضا الزبون في المصرف يعتمد على عدة عوامل على رأسها السعر المطروح، في حين الجودة قد لا تعتمد على السعر بالضرورة، والرضا يعتمد أيضاً

1- أفنان عبد الحفيظ عبد اللطيف، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2002م، ص37.

على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل، وهذا يعني أن الرضا يستند على مستوى جودة في الخدمة المدركة من قبل الزبون ومدى اتباعها لرغباته وحاجاته التي يسعى لسدها، وأن درجة الاشباع ستحدد درجة الرضا، أي أن مستوى الرضا المتحقق والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن مقارنة توقعات الزبون بخصوص جودة الخدمة المشتراة وأداء وجودة الخدمة الفعلية التي يقيّمها الزبون².

ويعتبر توفير عناصر وموارد بشرية قادرة على الأداء لارتباطه بتقديم مستوى من جودة الخدمات بشكل مستمر من أبرز تلك المحددات، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر المؤسسات المصرفية ولأهمية دوره في نجاحها تولي الإدارة المصرفية اهتماماً رئيسياً من خلال البحث عن أفضل من يشغل الوظائف بالمصرف، ومن خلال تدعيم كفاءة العاملين، وهذا يتم عن طريق السعي للحصول على العناصر المؤهلة جيداً للعمل المصرفي وكذلك تفعيل استراتيجيات التدريب الوظيفي، وهذا ما يترجم بسعي المسؤولين في إدارة شؤون الأفراد في المؤسسات إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم.

إن رضا العملاء والزبائن من أهم العوامل التي تميز المنظمات عن بعضها البعض، حتى أصبح على نحو متزايد عنصر رئيسي في استراتيجية الأعمال التي تسعى المنظمات لتحقيقها، من خلال تقديم المنتجات بالمواصفات المطلوبة، ومن خلال تدريب وتأهيل

2 - معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية دراسة تحليلية على مجموعة من المصارف في محافظة واسط العراق، نشر مجلة الغرى الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011م، ص 172.

العاملين لكي يصبحوا قادرين على تحقيق الرضا للزبائن وعلى الأخص بالنسبة لمقدمي الخدمات، ومنها الخدمات المصرفية، حيث أن مقدمي الخدمات يلعبون الدور الأساسي في تحقيق الرضا للزبائن وبناء مواقف إيجابية تجاه المصارف والخدمات التي تقدمها³.

ولذلك تعد جودة الخدمة المصرفية أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمدها المصارف إذ تعتبر سلاحاً متميزاً تسير في مقتضاه كل متطلبات التطور والتنمية لرضا الزبون والاقتراب منه والبحث عما يريده حالياً وحتى مستقبلياً وأصبحت الخدمة المتميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف وآخر، حيث تتشابه جميع عروض المصرف تقريباً في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للزبائن، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية أحد الأدوات القوية والاستراتيجية في تأمين الاستمرار والنمو للمصارف.

وتعد الخدمات المصرفية الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف ووسيلة هامة لجذب الزبائن الجدد والمحافظة على الزبائن الحاليين فهي بوابة العبور للتعامل مع أنشطة المصرف المختلفة، وعلى ضوء ذلك شهدت المصارف التجارية الليبية خلال العقد الأخير من القرن الماضي والعقد الأول والثاني من هذا القرن تطورات هامة في هذا المجال وتقدم مستوى مناسب من الخدمات لكن الأمر لم يكن بالمتوقع من المتعاملين مع تلك المصارف، ربما نتيجة الظروف الصعبة التي تمر بها ليبيا خاصة الظروف الاقتصادية من عجز شبه تام عن توفير السيولة أو الإرباك في تنفيذ الخدمات للمواطنين بسبب انتشار

3 - حمود محمد سند، أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 32، 2015م، ص 177.

الفساد الإداري الذي ينخر للأسف في المؤسسات الليبية المصرفية نتيجة غياب الدور الرقابي بشكل كبير عن ممارسة دوره.

ولكننا لا ننكر أن هناك تطوراً ملحوظاً انعكس في معظم البنود الأساسية في المصارف التجارية الليبية، ونلاحظه في مراكزها المالية، وذلك نتيجة السياسة النقدية والمصرفية التي اتبعتها مصرف ليبيا المركزي من جهة، وما قامت به المصارف من جهود في سبيل الرفع من مستوى أداؤها وتحسين مستوى خدماتها من جهة أخرى، على سبيل المثال لا الحصر، تحرير أسعار الفائدة الدائنة والمدينة وتحرير العملات التي تتقاضاها المصارف على خدماتها للزبائن، مما منح المصارف التجارية المزيد من الحرية والمنافسة فيما بينها وفي عام 2013م، ثم إصدار القانون رقم (1) بشأن منع المعاملات الربوية⁴.

وفي هذه السنة 2018م قامت السلطة التشريعية العليا في ليبيا بإصدار جملة من الإصلاحات العميقة في بنية الاقتصاد الليبي وتركزت في إعادة تسعير العملة الصعبة الأجنبية وهي الدولار بفرض ضريبة على بيعه للموردين وأصحاب الإعتمادات المستندية التجارية، بناء على القرار رقم 1300 لسنة 2018م بشأن فرض رسم على مبيعات النقد الأجنبي، والذي من أهدافه العمل على توفير العملة الصعبة بشكل ميسر وبكميات وفيرة للمواطن عن طريق تخصيص ما قيمته 10 آلاف دولار سنوياً لكل مواطن يمكن شراءها بسعر 3.9 دينار ليبي، وغير ذلك من الإصلاحات الاقتصادية المصرفية التي جاءت لغرض إسعاف الوضع الاقتصادي الصعب الذي تمر به البلاد وكان من أبرز مجالات وأدوات الإصلاح إصلاح قطاع المصارف ومعالجة نقص السيولة ويعتبر

4- تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م، ص 3.

مصرف الجمهورية أكبر المصارف التجارية التي يناط بها تطبيق تلك الإصلاحات بقدر الإمكان⁵.

فمن المتعارف عليه في ليبيا يعتبر مصرف الجمهورية رائد العمل المصرفي فيها بدون منازع حيث يستحوذ على نسبة أكبر من غيره من المصارف التجارية الليبية في مجالات التقييم والأداء مما يلقي مزيداً من المسؤولية وثقلها على إدارته، خاصة في الحفاظ على مستوى جودة مناسب من الخدمات المقدمة للزبائن لكي يحقق رضاهم، وتاريخياً فقد تأسس هذا المصرف في سنة 1970م، وقد تم دمج مصرفي الأمة والجمهورية بقرار مصرف ليبيا المركزي سنة 2007م، فأصبح للمصرف 164 فرعاً ووكالةً بعدد 6 مناطق إدارية موزعة جغرافياً بليبيا ويوجد بهيكل المصرف عدد 6 قطاعات و 20 إدارة ومكتب ووحدة، وينتمي إليه في حدود 6000 موظف⁶.

ب- مشكلة البحث

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مستوى الجودة في الخدمات المصرفية بالمصارف الليبية -بأخذ مصرف الجمهورية مجالاً وحالة دراسية- له دور كبير في رضا العملاء وهذا الدور يمكن ملاحظته بسهولة من خلال الكشف عن انطباع العميل، ولعل أهم تلك الجوانب التي يركز عليها العملاء أسلوب وطريقة المعاملة التي يتلقونها من الموظفين وسرعة وجودة تنفيذ الإجراءات الإدارية لهم مع الكفاءة في الخدمات المصرفية، وأساس عناصر الكفاءة هو كفاءة الموظف من حيث تأهيله وتدريبه، كذلك من جانب توفير السيولة أو تنظيم توزيعها بشكل عادل بينهم بالمصرف، وهو ما يعطي لهم انطباع جيد وطمأنينة لهم

5- قرار المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني ليبيا، رقم 1300 لسنة 2018م بشأن فرض رسم على مبيعات النقد الأجنبي، 12-9-2018م.

6- البيانات مأخوذة من إدارة المصرف من خلال الوثائق المنشورة في موقعه على الانترنت.

بالاستمرار في التعامل مع هذا المصرف، حيث إن أهم عناصر جودة الخدمات المقدمة من المصارف هي عنصر رضا العملاء عن أداء هذه المصارف نظراً لوجود المنافسة من المصارف التجارية الأخرى.

وهذا الأمر يحتم على المصارف التجارية في ليبيا ومنها مصرف الجمهورية أن تضع استراتيجية عقلانية محكمة تتبعها الإدارة عن طريق أداء الموارد البشرية المناسبة لهذه الاستراتيجية، يقع على عاتقها أولاً الإيمان بفكرة إرضاء الزبون وتلبية حاجاته ثم العمل وفق هذا الاستراتيجية بشكل مستمر ومخطط له وتطوير لها، علماً بأن قيام المصارف بهذا الدور من شأنه أن يخلق حالة من المنافسة المحمودة إن صح التعبير التي تنعكس آثارها إيجاباً على كل منظومة العمل المصرفي في ليبيا، وبالتالي ينعكس ذلك الأمر على تطور الاقتصاد الليبي ومنح مزيداً من مجالات وفرص رفاهية وسعادة المواطن الليبي والأسر الليبية، وهذا له قيمة وتحدي كبير خاصة في ظل الأوضاع الصعبة التي يمر بها المواطن الليبي التي في مجملها تدور حول الأوضاع الاقتصادية المرتبطة بمستوى الخدمات المصرفية في البلاد.

وانطلاقاً من أهمية تبني الاستراتيجيات على جميع الأصعدة وفي جميع المجالات سواءً الإدارية كانت منها أم غيرها وكون هذا المصطلح واسع الوجود والاستخدام، أصبح الأمر يحتم أن نعي مفهوم وأهمية الاستراتيجيات، وهنا برزت نقطة مهمة وهي (رضا الزبون أو العميل لتحقيق رضاه وفق منظور استراتيجي) وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع الزبون منها إستراتيجية التعامل مع شكاوى الزبون، واستراتيجية كسب الزبون والعلاقة المتبادلة الإيجابية، وعموماً وجود الاستراتيجية في الخدمات المصرفية أمر لا بد منه، وهناك العديد من المصارف حتى الآن التي تتحرك بدون استراتيجية واضحة

وتنتهج سياسات لا تتصف بالمبادرة إذ أنه من غير استراتيجية تسويقية من الصعوبة
 بمكان للمصارف أن تحتفظ بزبائنها الحاليين أو أن تحصل على زبائن جدد، كما أن
 غياب مثل هذه الاستراتيجيات تولّد أثاراً عكسية وهزات في تحقيق أهداف
 المصرف بشكل عام.

والخدمة المصرفية هي أي نشاط أو منفعة يستطيع المصرف تقديمها لطرف آخر
 لسد الحاجات التي تخلق الدوافع لسلوك المشترين وموقفهم من الخدمة ومدى تجاوب
 الخدمة واستراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أية مرحلة من مراحل حياة الخدمة
 المصرفية، ويتطلب هذا المفهوم وتطبيقه من الإدارة تبني استراتيجيات تعزز من درجة ولاء
 الزبون لعلامة الخدمة وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة،
 وبواسطتها يتمكن المصرف من توصيل ما ينتجه من خدمات مصرفية إلى أفراد الجمهور
 بصورة يتم بها اشباع حاجاتهم المالية والانتمائية بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وتحقق
 في نفس الوقت مستوى الربحية المرغوب فيه من قبل إدارة المصرف، وكذلك مزيداً من
 ولاءهم ورضاهم عن المؤسسة.

وبالتالي يمكن تلخيص أسباب اختيار الموضوع:

1. تميز العمل المصرفي في ليبيا بأنه حيوي وله مستقبل مزدهر نتيجة أن البلاد مقبلة على
 اصلاحات جوهرية في بنية اقتصادها، وهي نظرة تفاؤلية لكن الواقع والإمكانيات
 المتاحة بعد توفر الإدارة الكفؤة والإرادة السياسية المسؤولة سينقل هذه الفكرة من
 التمني إلى الواقع المعاش.

2. الحاجة الملحة لتطوير القدرات البشرية من الموظفين بالمصارف الليبية وعلى رأسها مصرف الجمهورية ليبيا من خلال تنميته وظيفياً وقبل ذلك حسن اختياره من سوق العمل، لأن المورد البشري هو أفضل من سيقوم بتطوير جودة الخدمات المصرفية وخير من سيطبق الاستراتيجية في ذلك قبل كل المكونات الأخرى، وحتى الإدارة لن تتمكن من تطبيق خططها الاستراتيجية في حالة غياب دور الموارد البشرية.
3. تنامي الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية في كل بقاع العالم، ودولة ليبيا من خلال مؤسساتها المصرفية التجارية وأكبرها مصرف الجمهورية ليست بمعزل عن التأثير والتأثر في هذا الوضع، ولذا أصبح من الأهمية ضرورة تتبع الظروف المتغيرة الذي يشهدها العالم الآن وعلى رأسها المنافسة الشرسة خلال السنوات الأخيرة من جانب المصارف والكيانات المالية العالمية، وفيها تعتبر جودة الخدمة هي المعيار لنيل أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية.
4. الحاجة للفت اهتمام المصارف التجارية في ليبيا إلى توجهات عملاء المصارف نحو الخدمات المصرفية المقدمة لهم، وذلك بهدف تطويرها خاصة في ظل أوضاع اقتصادية متصفة بالصعوبة في البلاد ارتبطت بالمصارف مثل نقص السيولة وارتفاع سعر العملات الصعبة، وهذا يشكل أهمية قصوى تحتم تطوير جودة الخدمات من أجل تحقيق المصارف لأهدافها في البقاء والنمو، والتي تتحقق فقط عندما تولي إدارات المصارف اهتمامها للتعرف على حاجات ورغبات عملائها والعمل على تلبيةها.
5. وأخيراً يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في الحاجة لدراسة وربط موضوع رضا الزبائن والعملاء بالمصرف والذي يتحقق بتفعيل جودة الخدمات المصرفية فيه، ولا يتم ذلك دون وجود استراتيجية محددة ومتكاملة، وذات كفاءة وأهم عناصر الكفاءة والجودة

هو العمل على تدريب الموظفين، والسعي بطريقة استراتيجية للحصول على العناصر المؤهلة، وهو ما يتحقق من خلال الاهتمام بجودة المعاملة مع الزبون، وجودة الخدمة ذاتها من حيث وقت تقديم الخدمة، والمصداقية، وعدم التأخير في ذلك، وكذلك جودة الخدمات المصاحبة والاعتماد على التقنية الحديثة، والاتصالات وغير ذلك.

وهذا هو الإشكال المهم والذي تحاول الدراسة بحثه فالمصارف الليبية قد تتوفر بها درجة من الوعي بأهمية الزبون لديها ومنها من يعمل على تحقيق مستوى جودة مناسب من الخدمات، ولكن هل يتم ذلك بوجود استراتيجية أم يتم تطبيق ذلك بشكل عشوائي وربما فوضوي، ثم من يطبق تلك الاستراتيجية هل العناصر البشرية من العاملين هي عناصر مؤهلة ومدربة أم لا، وماذا عن آليات التطبيق؟

ج- أسئلة البحث

تدور الدراسة على محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. كيف تكون استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا؟
2. كيف تحليل الاستراتيجيات الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا؟
3. كيف مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا؟

د- أهداف البحث

يهدف البحث للتوصل إلى الأهداف التالية :-

1. معرفة استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا.
2. معرفة تحليل الاستراتيجيات الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا.

3. معرفة مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا.

هـ - أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تكمن في الجانبين التاليين:

1. الأهمية النظرية :

تتمثل الأهمية النظرية في أن هذه الدراسة من المتوقع أن تفيد في تطوير جوانب مهمة في نظرية الجودة في الخدمات بالمصارف التجارية، وربطها من ناحية الاستراتيجية التنموية والتدريبية للقائمين بالعمل، على اعتبار أن هذا الموضوع يعد أحد الأسس والجوانب التي تساعد المصارف على تحسين ربحيتها وكسب زبائنهم من خلال تحسين خدماتها للزبائن، وتوفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز هذه المهام وفق رؤية ومسار استراتيجي محدد المعالم.

2. الأهمية العملية :

هذه الدراسة مهمة لأنها توفر تطبيقاً عملياً ومجالاً واقعياً لدراسة دور الاستراتيجية الفعالة في إحداث التطوير في إدارة جودة الخدمات من أجل رضا العملاء ومواجهة الصعوبات التي تواجهها المصارف في ليبيا، وأولها مصرف الجمهورية في مجال تحسين الخدمات المصرفية بها، حيث إن للاستراتيجية في مجال الجودة دوراً مركزياً وجوهرياً للتأثير في حياة المؤسسات المصرفية ومخرجاتها وهي عوامل من شأنها أن تعود على تلك المؤسسات بزيادة الأرباح أو الاستحواذ على الفرص التنافسية، وكذا لمواكبة التطورات والتغيرات التي تشهدها البيئة المصرفية والتي تحتم على هذه المصارف ضرورة تطبيقها لمفهوم التسويق وفق الجودة وضبطها من أجل ضمان استمراريتها وبقائها.

ز- حدود البحث

1. الحد الموضوعي : تناول هذه الدراسة موضوع الاستراتيجية ودورها في تحسين الجودة للخدمات المصرفية ودعم رضا العملاء بالمصرف.
2. الحد المكاني : مصرف الجمهورية - ليبيا (مدينة طرابلس).
3. الحد الزمني : 2018-2019م.

ح- تحديد مفاهيم البحث

1. المصرف

بداية سوف نستخدم المصطلح العربي مصرف وليس المصطلح الغربي بنك احتراماً للغة العربية، فكلمة مصرف في اللغة هو اسم مكان مشتق من الصرف، وهو المكان الذي يتم فيه الصرف⁷. أما كلمة بنك فهي ترجع لكلمة بانكو الإيطالية (BANCO) ومعناها مقعد أو طاولة وتعني المكان الذي يجلس عليه وحوله الصرافون لتحويل العملة حينها ثم تطور المعنى لكي يقصد به تبادل العملات والمتاجرة بالنقود ونحوها، وبالتالي فيمكن تعريف المصرف بأنه مؤسسة مالية ذات شخصية معنوية تهدف إلى تسهيل المعاملات المالية للعملاء وحفظ الأموال وتشغيلها وله ميزة الوسيط المالي والنقدي وله غرض آخر وهو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار⁸. ويقصد الباحث بالمصرف من ناحية إجرائية ميدانية هو مصرف الجمهورية ليبيا الذي تأسس المصرف سنة 1970م، ويعتبر أكبر المصارف التجارية في ليبيا على

7- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، باب الفاء، فصل الصاد والراء، 1955م، 154.

8- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، النقود والبنوك، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018م، ص 72.

الإطلاق حيث وصلت قيمة الأصول الموجودة به خلال سنة 2016م حوالي (32,160.2) مليار دولار.

2. الاستراتيجية:

الاستراتيجية هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة، وتعرف أيضاً، بأنها الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح.⁹

ويقصد الباحث بالاستراتيجية من ناحية إجرائية في هذه الدراسة الميدانية تلك المتطلبات وطرق تطبيقها، وكذلك المعايير المتنوعة في جودة الخدمات المقدمة للزبون والتي يكون الغرض والهدف منها هو إرضاء الزبائن المتعاملين مع مصرف الجمهورية ليبيا.

3. تحسين جودة الخدمة المصرفية

تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها العمل على إرضاء متطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات

9 - مجد حضر، مفهوم الاستراتيجية، موقع موضوع، 3 أبريل 2016م.

الزبائن¹⁰. وبالتالي إن جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، إي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، تعتبر المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وتعد في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها¹¹.

وفي هذا البحث يقصد بتحسين جودة الخدمة المصرفية هو العمل على تحسين كل ما من شأنه أن يعمل على تلبية المتطلبات التي يرغب فيها الزبون، وتكون إمكانية تطبيقها وتوفر معايير لها بمصرف الجمهورية ليبيا وعلى رأسها جودة الخدمة في التعامل مع العميل وغيرها من أوجه جودة الخدمة المصرفية.

4. رضا العملاء والزبائن

المقصود بهذه العملية هو العمل على خدمة العملاء بجودة عالية وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة مما ينتج عنها رضا العملاء والزبائن. وعرف فريد الصحن رضا العملاء بأنه مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات هذا الفرد، وبعبارة أخرى فالرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقع¹². ويقصد بها الباحث من ناحية إجرائية أن البحث في رضا العملاء إتجاه الخدمة المصرفية المقدمة وفق استراتيجية محكمة ومنظمة.

10 - رعد حسن الصرف، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، ص32.

11 - ريمة محبوي، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو، وكالة سعيدة، الجزائر، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة مولاي الطاهر - سعيدة، بالجزائر، 2016م، ص14.

12 - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص 71.

ط- الدراسات السابقة

اطلع الباحث على عدة دراسات سابقة وشدّ انتباهه عدد من الدراسات التي يمكن عرضها كما يلي:

1. دراسة (أيمن فتحي الخالدي) 2006م

قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء¹³.

وقد هدفت الدراسة إلى قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء، وقد اعتمدت الدراسة مدخل الفجوة لقياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية، والاعتماد على مقياس جودة الخدمة للمقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة والأداء المتوقع منها، وقد شملت الدراسة المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين وهي: (الإسلامي العربي، الإسلامي الفلسطيني، الأقصى الإسلامي) وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية من خلال الاستبيان البالغ (865) نسخة استبيان وزعت على عينة عشوائية على عملاء هذه المصارف الإسلامية.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة بين الخدمة المتوقعة والأداء الفعلي حيث كانت الخدمة الفعلية إيجابية ومرتفعة ولكنها لا ترتقي إلى جودة الخدمة المتوقعة. كما بينت نتائج الدراسة تجاوز الأهمية النسبية التي يوليها عملاء البنوك الإسلامية للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات الفعلية المقدمة من

13 - أيمن فتحي الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين من وجهة نظر العملاء ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2006م.

البنوك الإسلامية، وقد جاء بُعد الاستجابة ضمن أبعاد الجودة في الترتيب الأول وبُعد الأمان في الترتيب الثاني وبُعد الاعتمادية في الترتيب الثالث وبُعد التعاطف في الترتيب الرابع أما بُعد الملموسية فجاء في الترتيب الخامس ثم بعد الامتثال في الترتيب السادس، كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد فروق في تقييم عملاء المصارف الإسلامية لجودة الخدمات المقدمة تعزى لكل من متغير الحالة الاجتماعية، عدد سنوات التعامل، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المهنة ومتغير الدخل.

وللتعليق على الدراسة السابقة نجد أن الدراسات السابقة والحالية تتفقان على تناول موضوع رئيسي وهو جودة الخدمة المصرفية الموجهة إلى العملاء، بينما تختلفان في أن الدراسة الحالية تهتم بتحديد الاستراتيجية المناسبة لكي يتمكن المصرف من كسب رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات ولا تختص بمصرف إسلامي كما في الدراسة السابقة، كما يختلفان في نوع منهج البحث.

2. دراسة (معمر عقيل عبيد) 2009م

*العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية، دراسة تحليلية على مجموعة من المصارف في محافظة واسط العراق*¹⁴.

وهو بحث ينطلق باحثه من نقطة رئيسية وهي أهمية الاستراتيجية خاصة في مجال التسويق المصرفي ومدى علاقتها برضا الزبون أو العميل، وقد اختار الباحث مجموعة من المصارف في محافظة واسط، حيث استطلع آراء عينة من الزبائن في تلك المصارف وكانت أهداف البحث هي: التعرف على العلاقة التبادلية بين رضا الزبون المتمثلة في

14 - معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية دراسة تحليلية على مجموعة من المصارف في محافظة واسط العراق، نشر مجلة الغرى الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011م.

مستوى الخدمة المقدمة، والتعرف على رأي الزبون بالخدمة المقدمة، ومدى العلاقة التفاعلية بين الزبون والمصرف والاستراتيجيات التسويقية المناسبة المتمثلة في: الهجومية، العقلانية، الدفاعية التي توفر استقطاب رضا لزبون وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات في كيفية الحصول على رضا الزبون من خلال البحث عن محدداته، وكذلك خيارات الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية تلك الأكثر ملاءمة لهذه المصارف. وكانت عينة البحث تتكون من مجموعة من المصارف الحكومية ومصرف واحد تجاري في محافظة واسط، واستخدم الباحث المنهج المسحي الميداني فتم تصميم استمارتي استبيان لغرض استطلاع آراء كل من الزبون للاستثمار الأولى والموظف المختص في المصارف عينة البحث للأستثمار الثانية، حيث وزع الباحث (100) نسخة استثمار لكل من المستطلعة، فيما كانت النتائج قد أثبتت فرضية الدراسة وهي وجود علاقة تأثير معنوية بين رضا الزبون (المتغير المستقل) الاستراتيجيات التسويقية المصرفية (المتغير التابع).

ويمكن التعليق على الدراسة السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية نجد أنهما يتفقان في تناول موضوع رئيسي وهو رضا الزبون والاستراتيجيات المصرفية، بينما يختلفان في كون الدراسة السابقة ركزت البحث على موضوع التسويق، بينما الدراسة الحالية تدرس كل مجال الخدمة المصرفية وفق الاستراتيجية المتبعة لتحسين خدمة رضا الزبائن.

3. دراسة (هدى جبلي) 2010م

قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، الجزائر¹⁵.

15 - هدى جبلي ، قياس جودة الخدمة المصرفية ،دراسة حالة بنك البركة الجزائري رسالة ماجستير جامعة منتوري- قسنطينة- الجزائر، 2010م.

وهو بحث تناول موضوع قياس جودة الخدمات التي تقدمها المصارف من وجهة نظر عملائها، وبالتالي هدف البحث إلى تسليط الضوء على قياس وتقييم جودة الخدمات المصرفية في بنك البركة الجزائري، ولاية-قسنطينة- وكالة 406 من وجهة نظر عملائه وذلك من أجل الكشف عن درجة رضاهم عنها ونواياهم المستقبلية اتجاهها وتزويد إدارة بنك البركة بمقترحات لتطوير وتحسين جودة خدماته من أجل التميز في تقديم خدمات تبقى في ذهن العميل، وبالتالي استمراره في أداء نشاطاته، واستخدام الباحث المنهج المسحي المعتمد على تصميم استبيان لجمع البيانات وقد بلغ (121) نسخة استبيان واستخدم أسلوب التحليل برنامج (spss).

وفي الختام تؤكد نتائج الدراسة على الدور الفعال الذي تلعبه نماذج قياس جودة الخدمة في الوقوف على مكامن لتطوير والتحسين فيها ومعالجة الثغرات، كما بينت النتائج أن رضا العميل عن الخدمات المقدمة إليه هو أساس استمراره التعامل مع البنك وزيادة ولائه وبالتالي ثم اثبات فرضية البحث الرئيسية وهي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات جودة الخدمة، رضا العميل والنوايا المستقبلية للتعامل مرة أخرى مع بنك البركة الجزائري، ويعتبر الرضا المتغير الأكثر تأثيراً على هذه النوايا ومن النتائج كذلك أن مفهوم جودة الخدمة يرتبط من وجهة نظر العميل بمدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تقابل توقعاته أو تتجاوزها، فتقديم خدمات ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي أي يعكس مدى توافر أبعاد جودة الخدمة مع توقعات العملاء لهذه الأبعاد.

وللتعليق على الدراسة السابقة نجد أن الدراستان السابقة والحالية تتفقان على تناول موضوع رئيسي وهو جودة الخدمة المصرفية الموجهة إلى العملاء، بينما تختلفان في أن

الدراسة الحالية تهتم بتحديد الاستراتيجية المناسبة لكي يتمكن المصرف من كسب رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات، كما يختلفان في نوع منهج البحث.

4. دراسة (سليمة عبدات) 2012م

تسويق الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية، البويرة، الجزائر¹⁶.

هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية التي يكتسيها التسويق في القطاع المصرفي لاسيما في الأوضاع الراهنة، ومحاولة إزالة اللبس والغموض الذي يكتنف التسويق المصرفي وذلك من خلال تحليل الجوانب المتعلقة بالموضوع والتنويه بضرورة تبني سياسة التسويق داخل المؤسسة المصرفية، وبيان كيف تلعب سياسة التسويق دوراً في تحقيق نجاح المؤسسة المصرفية وضمن استمرارها، ومحاولة دراسة سلوك الزبون اتجاه الخدمات المقدمة في مصرف وكالة (458) بالبويرة، بالإضافة إلى تحليل الممارسة التسويقية فيه التي تعكس الرغبة في المساهمة في تحسيس مسؤولي المصرف بأهمية التسويق، وبالتالي إمكانية رفع قدرتها ومحاولة لفت انتباه الباحثين إلى أهمية الموضوع وفتح المجال لهم لإثرائه، ودراسته من جوانبه المختلفة، وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي وكذلك إتباع المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره مناسباً لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، بينما تم اتباع المنهج التحليلي فيما يخص الجانب الميداني، وقد تم تطبيق الدراسة النظرية على مصرف الفلاحة والتنمية الريفية.

16 - سليمة عبدات تسويق الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 458 البويرة، الجزائر، 2012م.

وبالتالي كانت أدوات الدراسة هي: الملاحظة، والمقابلات الشخصية وكذا الاستبيان، وتشير النتائج إلى صحة الفرضية الأولى التي تقول أن التسويق المصرفي هو مجموعة الأنشطة التي تقوم على دراسة احتياجات الزبائن وإشباعها أو تحقيق الأهداف المسطرة، وصحة الفرضية التي تقول حتى يتمكن المصرف من المحافظة على الزبون لا بد من تسطير سياسات تسويقية محكمة موافقة للغرض المعد لأجله، وأخيراً صحة الفرضية التي تقول لجودة الخدمة المصرفية دور كبير في تحقيق رضا الزبون.

وللتعليق على الدراسة السابقة نجد أن الدراستان السابقة والحالية تتفقان على تناول موضوع رئيسي وهو البحث في الخدمات المصرفية وكذلك رضا الزبون، بينما يختلفان من حيث أن الدراسة السابقة اهتمت أكثر بدراسة موضوع التسويق، بينما الدراسة الحالية تدرس كل مجال الخدمة المصرفية وفق الاستراتيجية المتبعة لرضا الزبائن وهذا لم تتناوله الدراسة السابقة.

5. دراسة (خالد صالح عبود) 2012م

قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي سوريا¹⁷.

سعت الدراسة إلى التعرف على مدى رضا العملاء عن مستوى جودة الخدمة المصرفية الإسلامية التي يقدمها بنك سوريا الدولي الإسلامي ثم الكشف عن المنافع التي يمكن أن يحصل عليها بنك سورية الدولي الإسلامي من وراء قياس جودة خدماته،

17 - خالد صالح عبود، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي سوريا، دراسة بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 28- العدد الثاني، 2006م.

والعمل على تطويرها وصولاً إلى هدف أساس ألا وهو زيادة حصته السوقية لتعظيم ربحيته، وكانت فرضية البحث هي: لا توجد فجوة "اختلاف" بين توقعات العملاء لأبعاد وجودة الخدمة المصرفية الإسلامية المقدمة، وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي لتلك الخدمات بنك سورية الدولي الإسلامي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقام بتصميم استبيان بلغ (310) نسخة استبيان نهائية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية شملت جميع فروع بنك سورية الدولي الإسلامي العاملة في الجمهورية العربية السورية، فيما كانت العينة للبحث تتمثل في فروع بنك سورية الدولي الإسلامي الواقعة في نطاق مدينة دمشق وعدد هذه الفروع هو (5) فروع ومكتبان، وكانت أهم نتائج دراسته هي رفض الفرضية البحثية التي تنص على أنه لا يوجد اختلاف بين توقعات العملاء لأبعاد وجودة الخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة وبين إدراكهم لمستوى الأداء الفعلي لتلك الخدمات في البنك محل الدراسة، وطبقاً لتحليل الانحدار المتعدد للأبعاد الخمسة قُبلت الأبعاد الثلاثة الآتية: الجوانب المادية الملموسة والاستجابة والتعاطف.

ويمكن التعليق على الدراسة السابقة بأن الدراستان السابقة والحالية تنفقان على تناول موضوع رئيسي وهو رضا العملاء أو الزبائن وجودة الخدمات المصرفية، بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في أنها تتناول موضوع الاستراتيجيات في تحسين جودة، وهذا لم تتناوله الدراسة السابقة.

6. دراسة (نوال مأمون) 2013م

دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة الجزائر¹⁸.

سعت الدراسة السابقة للوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها تحسين جودة الخدمات للمؤسسة عينة الدراسة ومعرفة درجة رضا زبائن المؤسسة عينة الدراسة وقياس العلاقة بين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة والأسعار المقابلة لذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فيما كانت وسيلة جمع البيانات هي وسيلة الملاحظة ووسيلة الاستبيان.

وبينت نتائج الدراسة السابقة أهمية رضا الزبائن في الخدمات المقدمة بتعزيز قرار عودة الزبون للتعامل مع مقدم الخدمة، وبالتالي تكرار الشراء وخلق ولاء لدى الزبون لهذه الخدمة، إضافة إلى أن رضا الزبائن يمثل التغذية العكسية لمستوى الخدمات المقدمة، مما يساعد مقدم الخدمة على تطوير وتحسين هذه الخدمات، وبينت نتائجها كذلك أن هناك انعكاس لجودة الخدمات على رضا الزبائن وذلك بمساهمة جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبون من خلال الاهتمام بجميع المؤشرات الخمسة لجودة الخدمة توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا الزبائن والعكس صحيح. ويمكن التعليق على الدراسة السابقة بأن الدراستان تتفقان على تناول موضوع رئيسي وهو جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون، لكنهما

18 - نوال مأمون ، دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة الجزائر، رسالة جامعية ليسانس بجامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2013م.

يختلفان من حيث أن الدراسة الحالية تركز على موضوع الكشف عن الاستراتيجية المناسبة في تحقيق جودة الخدمات لكسب رضا الزبون، وهذا لم تتناوله الدراسة السابقة.

7. دراسة (Riska Hapsari) 2015

*Analisis Pelayanan Bank dan Loyalitas Nasabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Ungaran*¹⁹

وهي رسالة ماجستير من إندونيسيا بعنوان : تحليل خدمة المصرف وولاء العميل في بنك الشريعة (Mandiri Kantot Ungaran) إندونيسيا وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة وتحليل مستوى الخدمة للعملاء في بنك شريعة مانديري KCP Ungaran. وكذلك معرفة مصدر رضا العميل حتى يكون العميل مخلصاً للبنك، واستخدام الباحث المنهج الوصفي حيث استخدم أدوات المقابلة والملاحظة والوثائق والاستبيان لجمع البيانات. وقد بلغ عدد العملاء في بنك الشريعة مانديري KCP Ungaran ممن اختارهم الباحث في جمع البيانات في هذه الدراسة 30 عميلاً وتم تطبيق الدراسة عليهم خلال مدة 5 أيام، وقد بينت النتائج بعد التحليل للبيانات بأن الخدمات المقدمة للعملاء في هذا المصرف Bsm kcp Unagaran في مستوى رضا مرتفع، وأنه يتم في المصرف تدعيم شعور بالرضا للعملاء في الخدمة الجيدة من خلال توفير وسائل الراحة للعملاء والأمن ثم تأتي أهمية توفير التسهيلات المتعلقة بالمرافق المادية والتكنولوجية، وهذا ما يجعل العميل أكثر ولاء للمصرف.

وللتعليق على الدراسة السابقة نجد أنها تتفق مع الدراسة الحالية في تناول موضوع رئيسي وهو الخدمة المصرفية ورضا وولاء الزبون في المصرف، وتختلف الدراستان من حيث

19 - Riska Hapsari, *Analisis Pelayanan Bank dan Loyalitas Nasabah Pada Bank Syariah MAndiri Kantor Cabang Pembantu Ungaran*, Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (iain) Salatiga, Indonesia, 2015.

أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الاستراتيجية في دراسة هذين المفهومين وهما الخدمة التسويقية وتحسينها ورضا الزبائن وهذا لم تتناوله الدراسة السابقة.

8. دراسة (Nina Indah Febriana) 2016

Analisis Kualitas Pelayanan Bank Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung- Nina Indah Febriana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung²⁰

وهي رسالة ماجستير من إندونيسيا أيضاً بعنوان : تحليل جودة الخدمة المصرفية على رضا العميل في مصرف (UAMALAT KANTOR CABANG PEMBANTU TULUNGAGUNG) ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير متغير جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء، وقد تم إجراء البحث على بنك معاملات إندونيسيا فرع Tulungagung واستخدم الباحث المنهج الكمي وقام الباحث بجمع البيانات مستخدماً الاستبيان، وقد بلغت العينة الدراسية لهذه الدراسة نحو (196) استمارة، وقد كانت طريقة تحليل البيانات إحصائية، حيث تعرف بواسطة طرق تقييم رضا العملاء باستخدام تحليل SERVQUAL وتحليل الوحدة باستخدام تحليل الانحدار، واستناداً إلى نتائج التحليل قد بينت النتائج أن أبعاد الجودة التي تتكون من الإمتثال، وضمنان الجودة، والموثوقية، والممتلكات الملموسة، والتعاطف، والاستجابة لها تأثير كبير على رضا العملاء، كما يظهر تحليل Servqual بأن هناك فجوة بين توقعات العملاء وجودة الخدمة، ويظهر تحليل الرسم البياني الديكارتي أن هناك بعض الأمور التي تحتاج

20 - Nina Indah Febriana ، *Analisis Kualitas Pelayanan Bank Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung* ، Febriana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung ، Indonesia ، 2016.

إلى إعطاء الأولوية للإصلاح من قبل مصرف معاملات اندونيسيا KCP Tulungagung، وأهمها أنظمة الادخار، والتوقيت المناسب للخدمة حسب ما يتم الوعد به، وتوافر أجهزة الصراف الآلي، والمعدات المستخدمة، وتحسين العلاقة بين الموظفين والعملاء.

ويمكن التعليق على الدراسة السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية نجد أنهما يتفقان في تناول موضوع رئيسي وهو الخدمة المصرفية ورضا وولاء الزبون في المصرف، بينما يختلفان من حيث أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الاستراتيجية في دراسة هذين المفهومين، وهما الخدمة التسويقية وتحسينها ورضا الزبائن.

9. دراسة (بوهريه أم الخير) 2016م

جودة الخدمات البنكية و أثرها على رضا العملاء "دراسة حالة عينة من

عملاء بنك الجزائر الخارجي - وكالة تقرت الجزائر²¹.

هدفت الدراسة إلى معرفة جودة الخدمات البنكية، وتوضيح تأثيرها على رضا العملاء في بنك الجزائر الخارجي من خلال معالجة الإشكالية التالية: كيف تؤثر جودة الخدمات البنكية على رضا عملاء بنك الجزائر الخارجي بوكالة تقرت " الجزائر؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (120) مفردة على زبائن بنك الجزائر الخارجي بوكالة تقرت BEA وتم استخدام عدداً من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج (spss) لمعرفة النتائج المتوصل إليها واختبار فرضيات البحث التي تم وضعها، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جودة الخدمات البنكية ورضا

21 - أم الخير بوهريه، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة عينة من عملاء بنك الجزائر الخارجي - وكالة تقرت، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح الجزائر 2016م.

العملاء، كما خلصت الدراسة إلى أن جودة الخدمات البنكية تؤثر على رضا العملاء بحيث كان بُعد الاستجابة أكبر تأثير وبُعد التعاطف أقل تأثيراً.

وللتعليق على الدراسة السابقة نجد أن الدراستان السابقة والحالية تتفقان على تناول موضوع رئيسي وهو جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء، بينما تختلفان في أن الدراسة الحالية تهتم بتحديد الاستراتيجية المناسبة لكي يتمكن المصرف من كسب رضا الزبائن من خلال جودة الخدمات وهذا لم تتناوله الدراسة السابقة.

ملخص الفرق بين الدراسة الحالية والدراست السابقة وأوجه الاستفادة منها :

بالنسبة لأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة: نجد اتفاق هذه الدراسة الجديدة مع الدراسات السابقة في تناول موضوع رئيسي، وهو جودة الخدمات المصرفية ودوره في تحقيق رضا الزبون، ولكن من زوايا وجوانب مختلفة، فليس الاتفاق تام بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. وبالنسبة لجوانب الاختلاف نجد أن الدراسة الحالية تتناول موضوع الاستراتيجية المناسبة في تحقيق جودة الخدمات لكسب رضا الزبون وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة. أما أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فقد استفاد الباحث منها في:

أ. زيادة فهم موضوع جودة الخدمات المصرفية وكذلك موضوع رضا الزبائن في المصارف، واعتبارها مدخلاً مهماً خاصة في بناء خلفية البحث.

ب. الاستفادة في كتابة الجانب النظري من تلك الدراسات، باعتبارها مراجع مفيدة ومن

خلال المصادر من كتب وبحوث، والتي استخدمت في تلك الدراسات، وفي معرفة

النقاط والمباحث المهمة في الجانب النظري لهذه الدراسة.

ج. معرفة المنهجية وطريقة البحث والأدوات المناسبة لهذه الدراسة التي تنسجم مع تحقيق الأهداف الموضوعية في الباب الأول لهذه الدراسة.

د. الاطلاع على مجالات تطبيق الدراسات السابقة ميدانياً، وبيان مدى الاستفادة من ذلك، فأغلب الاقتصاديات والبنية المصرفية التي جرت بها الدراسات السابقة متشابهة مع الاقتصاد الليبي وبنيته المصرفية.

ي. هيكل البحث

بقصد الإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم هذا البحث على النحو الموضح في الجدول أدناه:

جدول 1 هيكل البحث

الشرح	اسم الباب	الباب
يحتوي هذا الباب على عرض المقدمة للبحث ثم مشكلة البحث ثم أسئلة البحث وأهدافه وأهميته وحدوده وتعريف بالمصطلحات للبحث وكذلك عرض لأهم الدراسات السابقة، وصعوبات البحث.	الإطار العام	الأول
يحتوي هذا الباب على: الفصل الأول: مفهوم جودة الخدمات المصرفية والفصل الثاني: مفهوم الاستراتيجية والفصل الثالث: مفهوم رضا العملاء والزبائن.	الإطار النظري	الثاني
وفي هذا الباب يعرض الباحث منهج البحث وأدوات جمع البيانات وهي المقابلة والوثائق، ومصادر البيانات، ثم تحليل البيانات.	منهجية البحث	الثالث
وفي هذا الجزء من البحث الميداني يتم فيه عرض البيانات للنتائج لهذا البحث المتحصل عليها من	عرض البيانات	الرابع

مصرف الجمهورية ليبيا.		
في هذا الباب يقوم الباحث بتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من مصرف الجمهورية ليبيا.	إطار التحليل والمناقشة	الخامس
وهو الباب الأخير ويتم فيه عرض ملخص النتائج وكذلك التوصيات، ثم الإضافة النظرية من الدراسة، وأخيراً مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.	ملخص النتائج والتوصيات	السادس

ك. صعوبات البحث:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهت الباحث أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة في وجود بعض العراقيل أثناء القيام بالبحث عن البيانات وجمعها في المؤسسة محل الدراسة أي بمصرف الجمهورية ليبيا، بحكم سرية المعلومات، بالإضافة إلى تأثر المسؤولين بالمصرف بأزمة السيولة، وانشغالهم بالتوزيع والإشراف على تنفيذ الإصلاحات التي شرعها مصرف ليبيا المركزي، وخاصة فيما يتعلق بإصدار وبيع العملة الأجنبية، والبطاقات المتعلقة بهذه الخدمة، كذلك العمل صباحاً ومساءً في إقفال السنة المالية 2018م حسابياً أي من ناحية الحسابات الختامية وإعداد وإنجاز الميزانية السنوية للمصرف.



الباب الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول: جودة الخدمات المصرفية

أ. تعريفات أساسية للجودة وإدارتها والخدمة المصرفية

أولاً: تعريف الخدمة:

بداية يرى الباحث أن الخدمة هي مقابل المنتج أو السلعة، وقد عرفت الخدمة بأنها عبارة عن أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية¹ ويمكن تعريف الخدمات بصفة عامة بأنها عبارة تصرفات أو أنشطة أو أداء يقيم من طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس².

ثانياً: تعريف الخدمة المصرفية:

لا يختلف مفهوم الخدمة المصرفية كثيراً عن مفهوم الخدمة بشكل عام، حيث أنها تمثل نشاط أو عمل يحصل عليه المستفيد من خلال الأفراد أو المكائن التي تقدم من خلالها، وهي عبارة عن أنشطة عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بثلاث خدمات رئيسية وهي: الإيداع، الائتمان والاستثمار. ويمكن تعريفها في عرف المصارف بأنها: مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير الملموسة على

1 - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 65.

2 - محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج متفتح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002م، ص 62.

العناصر الملموسة، والتي يتم إدراكها من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، التي تشكل مصدراً لربحية المصرف، وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين³.

ثالثاً: تعريف الجودة:

من المهم كذلك تعريف الجودة فهي كمصطلح تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها وفي ضوء ما تقدم تعني الجودة من وجهة نظر إدارتها ما يلي:

- 1- معيار مناسب للتمييز والكمال يستوجب تحقيقه وقياسه.
- 2- تقديم المنظمة أفضل ما لديها لعملائها من أجل كسب رضاهم.
- 3- الاهتمام بكافة الجوانب وبالتفاصيل على حد السواء بهدف الوصول إلى الكمال فلا مجال للصدفة والتخمين.
- 4- الجودة ليست إرضاء الزبون فحسب بل تتعدى إلى إدخال السعادة لنفسه.
- 5- للجودة علاقة بتوقعات الزبون من حيث (الدقة، الاتقان، الأداء المتميز، المواصفات المتميزة، تقديم المخرجات في الوقت المناسب للزبون بكلفة مناسبة للحصول عليها).

3- ناجي معلا، رائق توفيق، الأصول العلمية للتسوق المصرفي، الجامعة الأردنية، عمان، 2005م، ص42.

6- الجودة تعني مؤشراً لكل من (الخلو من العيوب، تصميم متميز، رقابة فعالة شاملة، وضوح العمل، تكلفة منخفضة، استثمار افضل للوقت، استخدام فعال للموارد، سرعة في الأداء، أدنى حد للفاقد والهدر).

7- تبيين الجودة المنخفضة مدى استجابة المنظمة لرغبات الزبون.

8- عندما يتحقق رضا وسعادة الزبون من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة، فهذا يعني إن ادارة الجودة الشاملة قد حققت أهدافها⁴.

رابعاً: تعريف إدارة الجودة:

إدارة الجودة هي عبارة عن مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه⁵. وعرفت بأنها نظام متكامل من المبادئ والطرق والممارسات الهادفة للوصول إلى الأفضل في كل ما تقوم به المؤسسات، وترتكز على فلسفة إدارية حديثة تجعل الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والجهود الابتكارية مزيجاً للوصول إلى مستوى أداء وتطور مستمرين⁶.

4 - محمود حسين الزادي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، 2011م، ص72. محفوظ حمدون الصواف، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل، العراق، 2007م، ص3،4.

5 - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2000م، ص12.

6 - حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص31.

كما يمكن القول إن مفهوم إدارة الجودة في الخدمات المصرفية لا يختلف عن مفهومها بصفة عامة، ويمكن تقديم التعريف التالي لها فهي: إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعودة والمهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية⁷.

خامساً: تعريف جودة الخدمة :

لقد عرفت جودة الخدمة بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة⁸ وعرفت أيضاً بتظافر الجهود من أجل الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقديم الخدمة في الوقت المناسب وبالأسلوب الذي يحقق رضا العملاء عن هذه الخدمات⁹. ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص ما يلي :

- تتعلق جودة الخدمة أساساً بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلاً من استعمال الخدمة والفوائد المرجوة منها.
- تتعلق جودة الخدمة بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلاً.
- ترتبط جودة الخدمة بقدرتها على إرضاء الزبون بصفة دائمة.

سادساً: تعريف جودة الخدمة المصرفية:

يمكن تصور جودة الخدمة المصرفية بأنها الدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للزبائن ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعاتهم أو التفوق عليها في بعض الأحيان، ولذلك فإن

7 - طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007م، ص 133.

8 - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان، دار وائل للنشر، 2005م، ص 436.

9 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة، البيان للطباعة والنشر، 1999م، ص 371.

مفهوم الجودة المصرفية يكمن في المقارنة بين توقعات العملاء والزبائن لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي، الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة التي تتضمنها الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

وبالتالي تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة المصرف على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على التقائها، فإذا تبنى المصرف عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات الزبائن¹⁰.
والجدول التالي يلخص ما سبق ذكره:

جدول 2 ملخص مفاهيم أساسية للفصل الأول

ملخص مفاهيم أساسية		
تعريف الخدمة	تعريف الخدمة المصرفية	تعريف الجودة
الخدمة هي تصرفات أو أنشطة أو أداء يقيم من طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء.	هي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلائلها وقيمتها المنفعية، التي تشكل مصدراً لربحية المصرف.	تعني تقديم سلعة أو خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالصورة التي تتفق وتوقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم من خلال مقاييس موضوعية مسبقاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.
تعريف إدارة الجودة	تعريف جودة الخدمة المصرفية	تعريف إدارة الجودة المصرفية
هي عبارة عن مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية	هي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر الغير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد	هي إحدى المداخل الإدارية الشاملة للعبة والهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة المصرف ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة الإدارة المصرفية

10 - ناجي معلا، الأصول العلمية للتسوق المصرفي، مرجع سابق، ص80. وفضيلة شبروف، أثر التسوق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير جامعة منتوري، قسنطينة، 2010م، ص29.

على التعامل مع البيئة التنافسية العالمية.	والمؤسسات من خلال دلائلها وقيمتها المنفعة، التي تشكل مصدراً لربحية المصرف، وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين.	حذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها.
---	--	---

ب- مفاهيم أساسية عن الخدمة المصرفية:

بعد ما تم تعريف الخدمة المصرفية وقبل الدخول في جودة الخدمة المصرفية وخاصة المقصود بها في المصارف سوف يتم تناول المفاهيم الأساسية التالي:

أولاً: خصائص الخدمات المصرفية

بداية يمكن توضيح أن الخدمة تختلف عن السلعة بشكل عام من خلال الأسس التالية :

1. اللاملموسية : إن أبرز ما يميز الخدمات عن السلعة، أن الخدمات غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أن تنتج أو تحضر، ثم تستهلك أو يتم الانتفاع منها عند الحاجة إليها .
2. عدم التجانس أو عدم التماثل: نعني بها الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في الكثير من الحالات على تمييز الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها للمستهلك بشكل كبير وواضح، هذا يعني ببساطة أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة الخدمة مثلما يفعل منتج السلع¹¹ .

11 - بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بلا تاريخ نشر، ص32 .

3. التلازمية: ونعني درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير من الخدمات قياساً إلى السلع ويترتب على ذلك في الكثير من الخدمات ضرورة حضور طالب للخدمة إلى أماكن تقديمها مثل : خدمات الطبية....إلخ.

4. عدم الحصول على ملكية الخدمة: إن عدم انتقال الملكية تمثل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي، وذلك لأن المستهلك له فقط الحق باستعمال خدمة معينة دون أن يمتلكها مثال: غرفة فندق أو مقعد في طائرة فالدفع يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حق التصرف بها¹².

أما ما يميز الخدمات المصرفية عن غيرها من الخدمات الأخرى، فلقد وضع الباحثون أن الخدمات المصرفية تتصف بنفس الصفات والخصائص التي تتميز بها مختلف الخدمات الأخرى، ولكنها تختلف عنها فيما يخص الإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها كذلك، وعليه يمكن إيجاز خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي :

1. الاعتماد على الودائع: وتمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

12 - هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2002م، ص 24-27.

2. تعدد وتنوع الخدمات المصرفية : حيث أن إحدى الإحصائيات تشير إلى أن الخدمات في المصارف الأمريكية بلغت حوالي 260 خدمة خلال سنة من السنوات مما يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.
 3. أهمية الانتشار الجغرافي وذلك من خلال انتشار الفروع المصرفية لتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء.
 4. حاجة الخدمات المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة، والذين يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وأن يكونوا ذو كفاءة عالية.
 5. تتطلب الخدمات المصرفية أحدث التقنيات لتنفيذها.
 6. صعوبة تقييم الخدمات المصرفية يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمات.
 7. صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية¹³.
- وتتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص الأخرى منها ما هو متعلق بطبيعتها كخدمة، والتي تتمثل في الخصائص المذكورة سابقاً، ومنها ما هو متعلق بطبيعة النشاط المصرفي، والتي تجعل الخدمة المصرفية مختلفة ومتميزة عن باقي الخدمات، ومن هذه الخصائص نجد:

13 - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، عمان، 2001م، ص65.

1. **الافتقار إلى هوية خاصة:** وتعني أن الخدمات التي تقدمها المصارف تكاد تكون متشابهة أو متطابقة، وأن العميل في اختياره للمصرف أو الفرع الذي سيتعامل معه، سيعتمد في ذلك على القرب الجغرافي أو على الراحة أو الملاءمة التي يقدمها ذلك المصرف، وعليه فإن المصرف سيسعى إلى إرساء هوية متميزة عن طريق الاهتمام بموقعه، سمعته، كفاءة موظفيه، زيادة الجهود الإعلانية وأحياناً ابتكار منتجات جديدة لمواجهة حدة المنافسة وجذب المزيد من هؤلاء العملاء¹⁴.
2. **الانتشار الجغرافي:** تكتسي هذه الخاصية أهمية كبيرة جداً، باعتبار أن الخدمات المصرفية بطبيعتها تحتاج إلى احتكاك بين مقدمها والمستفيد منها، وهذا يعني أن قنوات التوزيع العادية تكون غير نافعة، وعليه فحتى تحقق المصارف النجاح المنشود، عليها أن تكون قادرة على الوصول إلى عملائها سواء الحاليين أو المرتقبين، وهذا يعني ضرورة امتلاكها لشبكة متكاملة من الفروع تقوم بتقديم خدماتها المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء في مناطقهم، وذلك من خلال تغطية احتياجاتهم سواء كانت على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى الدولي¹⁵.
3. **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:** تتميز الخدمات المصرفية أيضاً بتعدد وتنوعها باعتبار أن المصارف تكون مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتراطة مثل الاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى¹⁶.

14- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص45-46.

15 - أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص47.

16 - أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص47.

4. **تقلبات الطلب:** حيث يعتبر القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية التي تشهد تقلبات في الطلب على خدماتها.

5. **التوازن بين النمو والمخاطر:** وتعني أنه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات المصرفية وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن المصرف هو مؤسسة تمارس نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل¹⁷.

6. **الارتباط بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة:** ترتبط المصارف أكثر من غيرها من المنشآت الأخرى بالسياسة الاقتصادية للدولة، حيث يتأثر كل واحد منهما بالآخر، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يتخذ المصرف المركزي مجموعة من القرارات، ويستخدم مجموعة من الأساليب والأدوات كأسعار الصرف، أسعار الفائدة، السوق الائتمانية، نسبي، السيولة والاحتياطي... إلخ، وذلك من أجل التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على سياسات المصارف¹⁸.

ثانياً: **مميزات الخدمة المصرفية:**

يمكن ملاحظة أن الخدمة المصرفية تتميز بأن المضمون المنفعي لديها يتجسد في بعدين أساسيين هما:

17- عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009م، ص25.

18- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م، ص68.

1- البعد المنفعي : يختلف من مستفيد لآخر وذلك لاختلاف حاجاتهم ورغباتهم إضافة إلى عدم سهولة قياس وتقييم المنفعة بشكل دقيق، وإنما تعتمد عملية التقييم على مستوى الإشباع ورضا العميل.

2- البعد السماتي : ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة، وتمثل الخدمة المصرفية كذلك مجموعة الخدمات التي يقوم المصرف بتقديمها لعملائه، حيث يمكن تعريفها أيضاً على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس، يقوم بتقديمها المصرف لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً بمنتج مادي وقد لا يكون، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية¹⁹.

ثالثاً: أهمية الخدمة المصرفية

إن أهمية الخدمة المصرفية يتضح في النقاط التالية:

- 1- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن، مما يساهم في الحفاظ عليهم والجذب العديد منهم.
- 2- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية وذلك من خلال:
 - امتلاك شبكة من الفروع ورصيداً من الزبائن الذين يرون هذه الفروع بانتظام.
 - السعي إلى تطوير خدمات مصرفية تستهدف إقناع الزبائن لدى المصارف المنافسة بتحويل حساباتهم إلى مصارف أخرى.

19- ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسوق المصرفي، المرجع السابق، ص 43.

- تطوير منتجات مصرفية وعرضها للبيع لزبائن المصارف المنافسة بشكل مستقل عن جوهر الحساب.

- تخفيض تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها المصارف المنافسة الأخرى²⁰.

ج- مفاهيم أساسية عن جودة الخدمة المصرفية

أولاً: العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة المصرفية

لقد وجد الباحث إن هناك عوامل تؤثر على جودة الخدمة، وإن أهم العوامل هي :

1. المكونات المادية للخدمة: وتشمل على توافر أحدث الأجهزة والتسهيلات كما تتضمن مظهر منظمة الخدمة الداخلي والخارجي.
2. سعر الخدمة: إن سعر الخدمة يمثل أحد أهم محددات قرار التعامل مع منظمة الخدمة لذا يتوجب على منظمة الخدمة أن تقدم سعراً مناسباً للخدمة.
3. الانطباع الذهني للعملاء عن الخدمة: وهو مزيج من توقعات العملاء عن الخدمة وما يصلهم من معلومات عنها عن طريق الاتصالات الخارجية.
4. طريقة التعامل مع الزبائن أو العملاء من موظفي الخدمة: إذ يتأثر التعامل بين الزبون (العميل) ومقدم الخدمة بالحالة النفسية للعملاء، وصفاتهم الشخصية وخبراتهم

20 - صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2007م، ص71.

السابقة في التعامل مع منظمات الخدمة بالإضافة إلى سلوك مقدم الخدمة نفسه، ومهاراته وخبراته في التعامل مع العملاء²¹.

ثانياً- معايير جودة الخدمة المصرفية

هناك معايير يتم بها تحديد مستويات الجودة الجيدة، فقد حدد الباحثون ما يعرف بمعايير جودة الخدمة المصرفية التي يمكن بواسطها قياس مستوى الجودة الجيدة المقدمة في المصرف وهي :

1. **الاعتمادية:** وهي القدرة على إنجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات، أي تشير إلى قدرة المصرف على إنجاز الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق.
2. **الاهتمام والتعاطف :** تعني توافر صفات اللباقة والتأدب في شخص مقدم الخدمة وكذلك المودة والصدقة مع العملاء، حتى يبنى علاقات جيدة معهم يسودها الاحترام مما يؤدي إلى سهولة الاتصال وتفهم العملاء والعناية بهم.
3. **الأمن:** وتعني ضمان السرية في المعاملات مع المصرف والخلو من الخطورة والشك.
4. **الاستجابة:** هي قدرة المصرف على تقديم الخدمة بسرعة ومساعدة العملاء باستمرار²².

21- خالد علي حسن الكندري، دراسة تأثير تطبيق معايير جودة الخدمة على الموارد البشرية في القطاع المصرفي الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011م، ص 60، 61.

22 - فضيلة شيروف، أثر التسوق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 30.

5. **الملموسة:** هي تصوير الخدمة مادياً، وهي تعكس المظهر الخارجي كالتسهيلات المادية والمستلزمات والأشخاص ومواد الاتصال وتستخدمها المصارف لتحسين صورتها وتؤمن التواصل وتعد مؤشراً لجودة الزبون.

6. **التوكيد:** وهي تعني خلق الثقة وكسبها وأن كسب الثقة بالمصارف له أثر واضح في التعامل بمعيار الثقة الذي يأتي من حسن التعامل مع الزبون وعدم إلحاق الضرر به وأن يكون التعامل بوضوح تام²³.

7. **سهولة الحصول على الخدمة:** ويقصد بها سهولة الاتصالات وتسيير الحصول على الخدمة من العميل بقصر فترة الانتظار للحصول على الخدمة وملائمة ساعات العمل له.

8. **الاتصالات الجيد:** ويقضي تزويد الزبائن بالمعلومات المطلوبة، وباللغة التي يفهمونها وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها والمزايا المترتبة على اقتنائها²⁴.

ثالثاً: دور تحسين جودة الخدمة المصرفية في رضا الزبون

إن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة لتحقيق رضا العملاء لا يكون إلا من خلال إجراء المصرف لدراسات موسعة وتطبيقية للحصول على توقعات العملاء بالاعتماد على نموذج تقييم الخدمة المصرفية الذي يتضمن أبعاد أو مؤشرات جودة

23 - أبو سعيد أحمد الديوب جي، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، مجلة تنمية الرافدين، العراق، العدد 81، ديسمبر، 2005م، ص28.

24 - عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، الجزائر، بلا تاريخ نشر، ص256.

الخدمة. وعليه يمكن القول إن جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، إي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، تعتبر المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، وتعد في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها²⁵.

إن عملية تعريف جودة الخدمة ومراقبتها في القطاع المصرفي تختلف عن القطاع الإنتاجي المتمثل بالسلع والملموسة، وذلك لأن العميل يكون أحكامه حول جودة الخدمة المصرفية على أساس جودة عملية تقديمها، بالإضافة إلى أساس المستند على المنافع النهائية التي يجنيها العميل من الخدمة، حيث يعتمد في تقييمه لجودة الخدمة على بعدين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية، فالجودة الفنية تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة أي الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي، أما الجوانب الوظيفية فهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة بحيث تكون الخدمة المقدمة في النهاية متوافقة مع متطلبات العميل وتوقعاته²⁶.

الفصل الثاني : مفهوم الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات الإدارية التي نالت اهتمام كبير خلال العقود القليلة الماضية نظراً لزيادة نطاق المنافسة بين المنظمات الإدارية التي تهدف لتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بسبب التغيرات الهائلة في بيئة العمل والذي كانت فيه

25 - رمة محبوبي، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو، وكالة سعيدة، مرجع سابق، ص14.

26 - مايا بلاك، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العمال في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، الجمهورية العربية السورية، 2016م، ص14.

العمليات تدار بوتيرة أشبه بالمستقرة نوعاً ما وتغيرت إلى وتيرة أكثر تعقيداً، وظهر ما يعرف بظروف عدم التأكد وتضال حجم الفرص والموارد، وكذلك انتشار التهديدات الداخلية والخارجية كل تلك الأسباب ساهمت في نشوء وتطور مفاهيم جديدة كانت توصف بسياسات الأعمال الجزئية إلى إدارة كلية للاستراتيجية الواجب الأخذ بها واعتمادها، وفي هذا الفصل سوف يتم تناول مفهوم الاستراتيجية بشكل عام وبالمصارف بشكل خاص وأهميتها وأنواع الاستراتيجيات في المؤسسات المصرفية.

أ- تعريف الاستراتيجية بالمصرف وأهميتها

تتعدد تعريفات الاستراتيجية حيث يعرفها روبرت Robert بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة الموارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة²⁷. وتعرف أيضاً بأنها الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح²⁸.

والاستراتيجية هي مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين، وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الاستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة، وتعرف

27 - عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999م، ص33.

28 - مجد خضر، مفهوم الاستراتيجية، موقع موضوع، 3 أبريل 2016م.

أيضاً، بأنها الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الاستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح²⁹. أما عن أهمية الإستراتيجية فيمكن إيراد النقاط التالية في أهميتها وهي :

1. إن الادارة الاستراتيجية تعد أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
2. تعمل على تشجيع الأفراد على العمل وإشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به.
3. تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين عن الادارة الاستراتيجية من المدراء والمستخدمين في المنظمة بأن المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالباً ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة، وهذه تنعكس على زيادة تعاونهم وإبداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
4. تأخذ بنظر الاعتبار المواقع الفعالة من حيث الوقت والموارد لتحديد الفرص وتساعد الأفراد في تكامل سلوكهم وتأثيره على الجهد المبذول.
5. إن منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات، والربحية، مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية والمنظمات ذات الإنجاز العالي، وهي تتجه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من

29 - مجد خضر، مفهوم الاستراتيجية، موقع موضوع، 3 أبريل 2016م.

أجل المستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الادارة الاستراتيجية.

6. تجعل الإدارة الاستراتيجية المنظمات بأن تكون أكثر مؤثرة مما تكون متأثرة في رسمها وتشكيلها وصياغتها لمستقبلها فهي تدع المنظمة تؤثر (بدلاً من أن تكون متأثرة) في النشاطات لتوسيع سيطرتها على المجال الذي تعمل به³⁰.

ب-أنواع الاستراتيجية في المؤسسات المصرفية

تختلف أنواع الاستراتيجية حسب نوع وحجم ومكان المؤسسة وحسب سوق المنافسة، ويمكن توضيح أنواع الاستراتيجية في المؤسسات المالية، ومنها المصارف كما يلي وهي بشكل عام وفي الفقرة التالية سوف يتم الحديث عن استراتيجية خاصة بتحسين الجودة للزبون في المصارف:

1. استراتيجية التميز

وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على أنه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، والجودة والمواصفات، والمنافع أو المميزات، والتكنولوجيا، وخدمة العملاء وغير ذلك. وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء والذين تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتجة عن

30 - تغريد جليل أيوب، وأمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، بلا مكان تاريخ نشر، ص 5-6.

إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري إضافة إلى أن الولاء للعلامة يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمايز.

2. استراتيجية التركيز

تتوجه هذه الإستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشتريين، وتسعى المؤسسة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء... الخ. ولهذا الإستراتيجية بديلين، التركيز مع خفض التكلفة والتركيز مع التمايز.

3. استراتيجية قيادة التكلفة

هي الإستراتيجية التي تكون المؤسسة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وأن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطأ دفاعياً ضد المنافسين الآخرين، فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، كما أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين³¹.

31- عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة صنف منتجات التلفاز، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، بلا تاريخ، ص 13.

ج- استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء

بداية إن تبني استراتيجيات محددة للجودة بالمصارف يؤدي إلى تحقيق مجموعة من

المزايا

1. تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.
2. تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.
3. إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنوك لتقاضي أسعار وعملات أكبر.
4. إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافات.
5. إن القدرة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
6. إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه واقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزلاء.

وتحقق الميزة التنافسية من خلال امتلاك البنوك لتكنولوجيا متطورة وتحكم أفضل في نظام المعلومات وأساليب الاتصال من جهة والتميز في نوعية وجودة الخدمة، والسرعة في أداء تقديمها وفي أي وقت والاتصال مع العملاء لتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم من جهة أخرى³². فجودة الخدمة المصرفية تعد سلاحاً تنافسياً فاعلاً تأخذ به البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتعظيم أرباحها، ويمكن تقييم مجالات المنافسة بين البنوك من ناحيتين:

32 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999م، ص 338.

- **الناحية الكمية:** أي المادية الملموسة، وتؤثر على العملاء بدرجة كبيرة من حيث شكلية الخدمات المصرفية وجودة المنتجات المقدمة.

- **الناحية الكيفية:** وتؤثر على نفسية العملاء بدرجة ثانية وذلك بتمكين مستوى الخدمات المصرفية المقدمة مع احتياجات العملاء ورغباتهم³³.

وهنا يمكن تحديد استراتيجية تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء التي يقصد بها تلك الاستراتيجيات الهادفة ليس فقط لإقناع الزبون بالتعامل مع الخدمات المصرفية التي صممت من أجله، بل أيضاً الى متابعة الزبون بعد استخدامه للخدمة المصرفية على مدى تقبله لها ومدى رضاه عنها او عدم رضاه عن بعض جوانبها، واقتراحاته بأنها تسعى باستمرار لتطوير الخدمة المصرفية أو تحسينها، أو استمراره بالتعامل معها أو أسباب توقفه عن هذا التعامل وما هي الخدمات الأخرى التي تحول إليها سواء داخل المصرف أو لدى المصارف المنافسة³⁴. ويمكن بيانها كالتالي:

1. استراتيجية الإحتفاظ بالعملاء والزبائن

من البديهي القول أن نجاح المؤسسات بشكل عام ومؤسسات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول، بل تعمل أيضاً باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأجل معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر

33 - عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص 338.

34- محسن الخضيرى، التسويق المصرفي مدخل متكامل لامتلاك منظومة المزايا التنافسية، عمان الأردن، دار زهران للنشر، 2000م، ص 19.

استقطاب زبائن جدد وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وأدائهم الإيجابية التي يتأثر به الزبائن الجدد او المحتملون³⁵.

إن لتطبيق إدارة الجودة أهمية كبيرة في جميع المنظمات وبدون استثناء، فمعظم هذه المنظمات بدأت تتبنى خططها الإستراتيجية على ثوابت متعددة، ومن بين هذه الثوابت التي تقودها للنجاح هي رضا العميل باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد وأن تلقي رواجاً وقبولاً لدى مختلف العملاء ولا بد من تحقيق رضاهم عنها، فالعملاء هم سبب وجود أي منظمة واستمرارها في أداء نشاطاتها، حيث يتوقف نجاحها في تحقيق الجودة على رضاهم، وهو المقياس الذي يجب أن تسترشد به المنظمة لقياس مدى نجاحها في تحقيق الجودة الشاملة لعملائها و الارتقاء بمستوى الجودة المقدمة إليهم.

2. إستراتيجية التعامل مع شكاوى العملاء والزبائن

يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية استراتيجية استرجاع الخدمة المصرفية اذا لم يكن الزبون راضياً عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكاوى نتيجة خطأ ارتكبه العميل نفسه، أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المصرف المعني.³⁶ ويرى باحثون آخرون بأن أفضل طريقة لتقليص شكاوى العملاء هي أن يعمل المصرف باتجاه تصميم متقن للخدمة تلافياً لحدوث الأخطاء والانحرافات الضارة.

35 - أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 180.

36 - أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية، المرجع السابق، ص 174.

في هذه الحالة فإن أفضل طريقة للاستجابة للشكاوى هي تصميم استراتيجية تعامل مع الشكاوى تلي حاجات وتوقعات كل زبون فالعاملون من ذوي الصلاحيات هم الأقدر على التعامل مع الشكاوى باعتبار أنهم أكثر مرونة من غيرهم وأنهم متواجدون دائماً بشكل مباشر مع الزبائن، ولأن الكثير من إخفاقات الخدمة تكون بسبب الزبون نفسه وعليه يجب أن يتحلى الأشخاص العاملين على تقديم الخدمات بسرعة البديهة والمهارة في عدم اللوم على الزبون ومحاولة معالجة الشكاوى فوراً³⁷.

الفصل الثالث: مفهوم رضا العملاء والزبائن

يُعد مفهوم رضا الزبون من أبرز المفاهيم التجارية العصرية التي هدف إلى تلبية حاجات ومتطلبات العملاء، والرد على كافة استفساراتهم، وتأمين متطلباتهم في الوقت المحدد، وحسب الخصائص المطلوبة، وضمن الشروط المحددة، بصورة تضمن استمرار تعاملهم معها، وتحقيق مزيداً من المبيعات، وبالتالي تضمن زيادة الأرباح المادية³⁸.

أ- تعريف رضا العملاء والزبائن

بداية يعتبر الزبون المصرفي كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بفتح حساب لدى المصرف، يضع فيه ممتلكاته، ويقوم المصرف بعملياته المالية من خلال التعامل مع حسابه، وعموماً يمكن اعتبار كل شخص زبون مصرفي إذا توفر شرطين التاليين:

1. وجود رغبة لدى الطرفين أن تتحول تلك العلاقات إلى فتح حساب لدى المصرف.

37 - حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 83.

38 - رزان صلاح، مفهوم رضا الزبون، موقع موضوع أكبر موقع عربي على الانترنت، 16 يناير 2017م.

2. وجود إدارة مشتركة بين المصرف والزبون لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية³⁹.

بينما يمكن تعريف رضا الزبون أو العميل بأنه : حالة نفسية مرضية أو شعور بالرضا من طرف العميل نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق رغبات وحاجات العميل لمرة واحدة، أي يحدث عندما تتحقق وتتطابق الخدمات المقدمة من المؤسسة مع توقعات وتصورات العميل أو الزبون، وعلى هذا يكون الرضا حالة نفسية ظرفية وموقفية تتغير وتتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب تغير طبيعة واتجاه العلاقة بين المنظمة والعميل⁴⁰. والمقصود بهذه العملية هو العمل على خدمة العملاء بجودة عالية وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم المختلفة مما ينتج عنها رضا العملاء والزبائن. وعرف فريد الصحن رضا العملاء بأنه مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين أداء المنتج وبين توقعات هذا الفرد، وبعبارة أخرى فالرضا هو دالة الفرق بين الأداء والتوقع⁴¹.

وهناك من اعتبره من المفاهيم التسويقية التي تقيس مدى مطابقة المنتجات والخدمات لتوقعات المستهلكين من حيث السعر، والكمية، ومواعيد الاستلام والتوزيع في الأسواق، ويتم ذلك عن طريق اتباع جُملة من العمليات الإدارية والتسويقية التي تضمن تحقيق ما يسمى بالأداء المتوازن، والذي يحافظ على أرباح المنظمة، ويُرضي زبائنهم، وبالتالي يرضي جميع الأطراف⁴².

39 - خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية، دار خالد اللحياني، الأردن، 2016م، ص144.

40 - محمد القدومي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعزز، عمان الأردن، 2015م، ص283.

41 - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م، ص71.

42- رزان صلاح، مفهوم رضا الزبون، موقع موضوع أكبر موقع عربي على الانترنت، 16 يناير 2017م.

وعليه يمكننا القول أن رضا الزبون هو المحور الأساس لتوثيق العلاقة الترابطية الدائمة بين الزبون والمنظمة، وذلك لتحقيق القناعة لديه بأن المنتج المقدم إليه هو مطابق لتوقعاته وحاجاته وتهدف منه المؤسسة إلى بناء علاقات مستقبلية طويلة الأمد مبنية على أساس تبادل المنفعة بين الطرفين الأول الزبون، وبالتالي يتحقق لديه الرضا التام والمنظمة تحقق من ذلك أرباح معقولة⁴³ ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء المنتج وتوقعات الزبون، وبذلك يمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات من الرضا.

- الأداء أكبر من التوقعات الزبون: راض جداً.

- الأداء يساوي التوقعات: الزبون راضٍ.

- الأداء أقل من التوقعات: الزبون غير راضٍ⁴⁴.

أما عن أهمية رضا الزبون فقد ذكر بعض الباحثون أن ذلك يشمل في:

1. إذا كان الزبون راضياً عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد.

2. إذا كان الزبون راضياً عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعاً.

43 - يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق، عمان 2009م، ص 222.

44- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002م، ص 71.

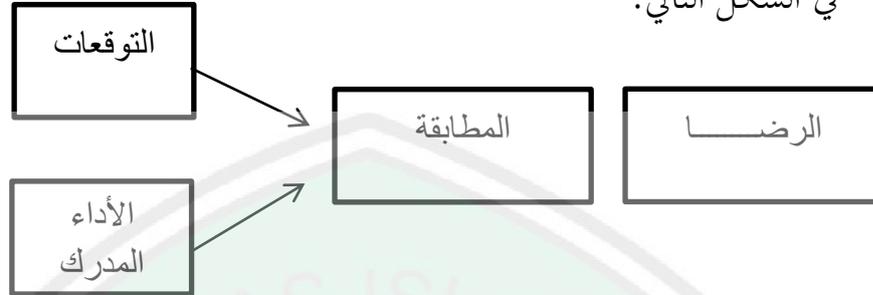
3. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى منافسة.
 4. أن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسين السعريّة.
 5. إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المؤسسة في المستقبل مرة أخرى وهو ما يؤدي لتطوير مستوى الخدمات.
 6. الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً.
 7. يعد دالة لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية⁴⁵.
- ويمكن تحليل رضا الزبون بالنظر لمنشأ الرضا ومحددات الرضا كما يلي:
1. منشأ الرضا: إن أصل التوقعات التي يكونها الزبون عن الخدمة أو المنتج تكون نتيجة تقييم للبدائل المختلفة قبل اتخاذ قرار الشراء استناداً إلى خبراته السابقة أو المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر، وبعد شراء واستهلاك المنتج يقوم الزبون بمقارنة توقعاته السابقة مع الأداء الفعلي المدرك من عملية الاستهلاك، وعندما تكون النتيجة إيجابية تقوده إلى الشعور الايجابي بالرضا أو سلبية ينتج عنها عدم الرضا وبالتالي يتوجه الزبون للبحث عن بدائل أخرى.

45 - يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، مرجع سابق، ص 224.

2. محددات رضا الزبائن: يمكن حصر هذه المحددات ضمن ثلاثة عناصر أساسية

هي: التوقعات (القيمة المتوقعة) والأداء الفعلي والمطابقة أو عدم المطابقة وكما يظهر

في الشكل التالي:⁴⁶



شكل 1 عناصر رضا الزبون

ويقصد بالتوقع تقدير الزبون وقت الشراء أو قبل الاستخدام مدى قدرة أو عدم قدرة الخدمة لتوفير منافع له، وهناك ثلاثة أنواع من التوقع وإن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للخدمة مع الأداء المتوقع، والتي تولد الشعور بالرضا عن الخدمة، أما حالة عدم المطابقة يمكن تعريفها بأنها درجة انحراف أداء الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء فيتولد عنها عدم الرضا⁴⁷.

ب. رضا العملاء والزبائن عن الخدمة المصرفية

إن رضا العملاء أو الزبائن يكتسب أهميته من كون العملاء مصدر تحقيق إيرادات المصارف، ولذلك فإن المحافظة على العملاء الحاليين وتعزيز الصلات الإنسانية معهم إلى جانب معاملتهم بحفاوة وتكريم كل ذلك لا بد أن يشكل عاملاً حاسماً في المحافظة عليه

46- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة عينة من البنوك التجارية بادرار، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009م، ص 49.

47 - سليمة عبدات تسويق الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة مصرف الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 458 البويرة، الجزائر، 2012م، ص 59.

ويجول بصورة أو أخرى دون انتقاهم للتعامل مع المصارف المنافسة، إضافة إلى استقطابهم لعملاء جدد يمكن أن يشكلوا حجر الزاوية في محور التسويق المصرفي الحديث، ويحقق الأهداف المرسومة نتيجة للصياغة الناجحة لاستراتيجية المصرف، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن خدمة العملاء تتمثل بالمجهودات التي يبذلها المصرف ممثلاً بكادره البشري المدرب لتوفير الراحة للعملاء وبث الثقة والاطمئنان في نفوسهم لجذبهم واستمرار التعامل معهم لتحقيق المنافسة بين المصرف الذي يتعاملون معهم والمصارف الأخرى، كما أن شعور العملاء بأنهم محل احترام وتقدير موظفي المصرف ومعاملتهم لهم بحفاوة وتقدير سيجعلهم يكررون التعامل مع المصرف، إذ أن طبيعة العلاقة التفاعلية بين المصرف والعملاء إنما يحددها ولاء العملاء للمصرف أو ذاك، وبالتالي يجب على الإدارات المصرفية أن تضع في أولويات عملها صياغة استراتيجية سليمة⁴⁸.

ومن أهم محددات رضا العملاء والزبائن الخدمات بالمصرف هو تنامي المنافسة بين المصارف من أجل استقطاب العملاء والحصول على النمو إضافة إلى تنامي وعي هؤلاء وقدرتهم على التمييز بين المصارف وتطوير أساليب التعامل، ومدى قدرة الموظفين ومهاراتهم العالية في التعامل مع مشكلاتهم وشكاواهم، وتقديم الحلول الممكنة، وتقليل تدمرهم إلى أدنى حد ممكن، وفي أضعف الحالات التعاطف معهم لحل مشكلاتهم، وسرعة تقديم الخدمة المصرفية المطلوبة.

ولقد شهد مجال تسويق الخدمات المصرفية نمواً وتطوراً كبيراً نتيجة للتطورات الاقتصادية والبيئية والتي أسهمت في تزايد الاحتياجات المالية وتنوعها، حيث برزت في نمو حجم التعاملات المصرفية للأفراد والهيئات، لذلك فإن الاهتمام الجاد بالعملاء

48- فارس عبدالله كاظم الجنابي، تحليل أثر العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم، 2001م، ص 86.

(الزبائن) وإرضائهم يعتبر الغاية التي يسعى إليها المصرف من حيث إنجاز الخدمة المصرفية بالسرعة الممكنة، وإشعار الزبون بأنه محل معاملة تفضيلية متميزة إلى جانب الحرص على مواعيد العمل المناسبة⁴⁹.

ج. العوامل المؤثرة في رضا العملاء والزبائن

لفهم ومعرفة العوامل التي تؤثر على العميل أو الزبون في البنك أن يدرس الباحث مجموع العوامل التي تؤثر قرار العميل أو الزبون وسلوكه وتصرفاته، إذا أن تجاهل البنك لهذه العوامل يؤدي إلى تجاهل الاختلاف الموجود بين المستهلكين لذا على البنك أن يعرف الخصائص الشخصية لكل مستهلك لعملية هامة ورئيسية ومن هنا يمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

أولاً: العوامل الخارجية:

وهي مجموعة العوامل البيئية التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به ويمكن تصنيفها إلى عوامل بيئية حقيقية ملموسة محيطة بالفرد وعوامل بيئية يرغب في الاعتماد إليها. ومن الضروري على إدارة المصرف توصيف وتحليل وفهم سلوك الزبائن ليس الذين يتعامل معهم فقط، وإنما المرتقبين أيضاً من الزبائن، هذا من أجل التعرف على رغباتهم وما يريدون من خدمات مصرفية إضافة إلى تقديم الجديد من الخدمات، والتي تتناسب واحتياجات الزبائن أو العملاء:

49 - فارس عبد الله، مشكلات تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في العراق وعلاقتها برضا الزبائن دراسة تطبيقية لعينة من المصارف، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، العراق، 2013م، ص 186-187.

1. عوامل بيئية حقيقية ملموسة محيطة بالفرد:

هي تلك العوامل اللصيقة بالفرد والتي أثرت على نشأته وسلوكه واتجاهاته وتشمل هذه العوامل: نظام الأسرة، العمل الوظيفي، فئة العمر التي بحربها، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها التوزيع الجغرافي لإقامته. فعلى سبيل المثال العمر يشتري المستهلك خلال حياته العديد من السلع والخدمات تختلف تبعاً إلى المرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقد مناسباً له، وعلى المسوق أن يتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى⁵⁰. وبالنظر للطبقة الاجتماعية نجد أن رجل التسويق يهتم بدراسة الطبقات الاجتماعية التالية: (الغنية- المتوسط- الدنيا) فسلعة رجل التسويق يجب أن لا تشبع رغبات وحاجات معينة فقط ولكن ضروري أن تتماشى هذه السلعة مع الحياة الاجتماعية والمتمدنة بمختلف طبقاتها حيث إن السلوك الاستهلاكي يعمل كرمز لتحقيق المكانة وتحديد عضوية الفرد وانتمائه لطبقة اجتماعية معين⁵¹.

2. عوامل بيئية يرغب في الانتماء إليها:

هي العوامل المتصلة بالتطلعات التي يرغب الفرد في تحقيقها وتتمثل في التطلع للانتماء إلى الطبقة معينة أو إلى شركة معينة من المجتمع، ولكون هذه التطلعات مؤثرة على سلوك الفرد وعلى قناعاته واتجاهاته ورد فعله أمام المتغيرات والمستجدات التي تواجهه كمفرد. وبمعرفة هذه العوامل الخارجية اهتم التسويق البنكي بالعمل على توفير الجو الذي يتوافق مع كل هذه المؤثرات قصد جلب الزبائن والاحتفاظ بهم وذلك عن طريق:

50 - نوال مأمون ، دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضاء الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مرجع سابق، ص11.

51 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار صفاء عمان، 2009م، ص74.

الاهتمام بتحسين الانطباع لدى العميل عن البنك والخدمات التي يقدمها وذلك بإشاعة جو من الألفة، الترحيب، الصداقة بين موظفي البنك والعميل إضافة إلى انتقاد موظفي التعامل الشخصي مع العملاء ممن يتمتعون باللياقة واللباقة وحسن الحديث⁵².

ثانياً: العوامل الداخلية:

وتشمل هذه العوامل كافة العناصر التي تنشأ من داخل الفرد ذاته والتي يمن أن تشكل عوامل مؤثرة عليه كمستهلك للخدمة المصرفية وأهم هذه العوامل : الدوافع، المواقف، الإدراك، السلوك وهي كلها عوامل تختلف من فرد على آخر وفقاً للاختلاف في الطبيعة، التكوين الذاتي، المزاج الشخصي وتركيبته الفرد وعوامل النضج وعدم النضج وهي عوامل وإن كانت تنشأ ذاتها إلا أنها تتأثر أيضاً باختلاف الجوانب الاجتماعية والثقافية لكل فرد⁵³.

فالخصائص النفسية المميزة التي يتصف بها الأفرج تؤدي الى استجابات تتفق أو تتماشى مع البيئة الخاصة له، وتعتبر الشخصية أحد المتغيرات المفيدة في تحليل سلوك المستهلك حيث يمكن تصنيف الزبائن حسب الأنواع الشخصية التي يتميزون بها وتسويقياً يمكن الاستفادة من السمات المختلفة لشخصية الزبون في تحديد الخدمات والمنتجات والعلامات التي يقوم بشرائها⁵⁴.

52 - فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011م، ص145.

53 - فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي، المرجع السابق، ص146.

54 - نوال مأمون ، دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مرجع سابق، ص12.



الباب الثالث
منهجية البحث

الباب الثالث

منهجية البحث

أ. منهج البحث

بداية المنهج هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة وباختصار هو الطريقة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها¹. وبناء على المعرفة العلمية التي استفادها الباحث من جامعة مولانا مالك إبراهيم فيما يخص تحديد المنهج العلمي المناسب لمثل هذه الدراسات لذلك يعتبر المنهج الوصفي الكيفي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة، لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة ويحقق أهدافها، وعلى ضوء هذا المنهج قام الباحث بوصف وتحليل وتقييم موضوع : استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء (دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا).

فالبحوث الوصفية تهدف إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع. وتشمل البحوث الوصفية أنواعاً فرعية متعددة تشمل الدراسات المسحية ودراسات الحالة ودراسات النمو أو الدراسات التطويرية. وفي كثير من الحالات لا تقف البحوث الوصفية عند حد الوصف أو التشخيص الوصفي، وتهتم أيضاً بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر التي يتناولها البحث وذلك في ضوء قيم أو معايير معينة واقتراح الخطوات أو الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول بها إلى الصورة

1 - عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1977م، ص 14.

التي ينبغي أن تكون عليه في ضوء هذه المعايير أو القيم. وهذه البحوث تسمى بالبحوث الوصفية المعيارية أو التقييمية، ويستخدم لجميع البيانات والمعلومات في أنواع البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة مثل الملاحظة، المقابلة، الاختبارات، الاستفتاءات، المقاييس المتدرجة.

ويعرف المنهج الوصفي بصفة عامة بأنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع². ويتميز المنهج الوصفي الكيفي بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة البحث، نظراً لوجود الباحث في قلب الميدان أو المكان المتعلق بالدراسة، كما يعد ذلك المنهج مناسباً لموضوعات البحث العلمي التي تدور حول الظواهر أو المشكلات الاجتماعية والإنسانية، ومن ثم الحصول على الوصف الكيفي الذي يتمثل في سلوك خارجي للظواهر.

ب. أدوات جمع البيانات

لقد اعتمدت الدراسة على الأدوات المناسبة للمنهج الوصفي الكيفي المستخدم في هذه الدراسة وأولها وأهمها وسيلة المقابلة التي كانت مع المسؤولين بمصرف الجمهورية بلبيا، ثم وسيلة الاطلاع على الوثائق من إدارة المصرف موضع الدراسة، وبشيء من التفصيل يتناولها الباحث كما يلي:

2 - ابتسام صاحب موسى الزويني، منهج البحث الوصفي، موقع شبكة جامعة بابل العراق، نشر بالموقع في تاريخ 2015/10/21م.

أولاً- المقابلة

تعتبر أهم وسائل جمع البيانات لهذا البحث، وبواسطتها يستطيع الباحث أن يتعرف على المعلومات المفيدة التي تخدم مادة البحث، ومن خلال ذلك يسوق بعض الأسئلة التي تدفع من طرح عليها أسئلة المقابلة للإدلاء بتصريحات مهمة في إطار موضوع الدراسة، وهي من نوع المقابلة المحددة الإطار مع مسؤولي مصرف الجمهورية ليبيا. والمقابلة تعرف بأنها: تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته، أما المقابلة العلمية فهي أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع البيانات والمعلومات التي تمكن الباحث من إجابة تساؤلات البحث أو اختبار فروضه، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عليها من قبل المبحوث³.

بينما المقابلة المغلقة وهي المقابلة التي تطرح بها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة ولا تسمح للشرح المطول، وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب أي المقابلة المغلقة عن بعد، وفيها استخدم وسائل التواصل الإلكتروني أي عبر الانترنت، بوسيلة الاتصال مثل (الفاير والواتسب والماسنجر)، والجي ميل، فقد أرسل أسئلة المقابلة التي قام بإعدادها مسبقاً وحدد الأشخاص الذين يريد مقابلتهم بالمصرف، ثم تلقى إجاباتهم، كما قام الباحث بالتسجيل الصوتي للمقابلين وهي طريقة لها مزاياها المتعددة حيث يسهل للباحث فيما بعد الاستماع للتسجيلات، وتدوين الإجابات وفرزها، كما استخدم وسيلة الهاتف معهم في أحيان أخرى سواء الهاتف العادي (الخط الثابت) أو عبر رقم

3- محمد تومي البستاني، مناهج البحث الاجتماعي، دار الثقافة، بيروت، 1971م، ص 116.

الانترنت، حتى يتمكن من الحصول على البيانات الكافية لهذا البحث، وكذلك وسيلة التسجيل بالفيديو، ولقد كانت المقابلات في مصرف الجمهورية بمقره بمدينة طرابلس مع عدة مسؤولين وهم :

1. **مساعد المدير العام للتسويق والعلاقات:** فعلاقته بالدراسة علاقة قوية وأكدته فهو المسؤول عن الخدمات المصرفية التسويقية وبالطبع تقديمها بشكل يستجيب للجودة وأهمها جودة الزبون التي تعني رضا الزبائن، فهذه الإدارة يقع ضمن أهدافها وخططها معايير وطرق تحسين وتقييم الجودة في خدمة الزبون الذي يتعامل مع هذا المصرف.
2. **مساعد مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي:** وهو المسؤول عن وضع الخطط الاستراتيجية بالمصرف وغيرها من الخطط المستقبلية ومراقبة تنفيذ الخطط الحالية ويتوقع الباحث أن يحصل منه على بيانات تتعلق بخطط المصرف الاستراتيجية نحو تحسين جودة الخدمات المصرفية لغرض كسب ولاء ورضا الزبائن بهذا المصرف.
3. **مدير إدارة الصيرفة الإسلامية:** ووجوده ضمن قائمة المقابلات مهم جداً نظراً للدور الكبير الذي يختص به مصرف الجمهورية دون غيره من المصارف التجارية الليبية في التوسع في المنتجات ذات الصفة الإسلامية كالمراحة والمضاربة والتي شهدت توسعاً ملحوظاً في الآونة الأخيرة وهذه لها علاقة برضا الزبائن وخدماتهم مما يتطلب تحسين الجودة في هذه الخدمات وفق استراتيجية مصرفية.
4. **موظف بإدارة التسويق:** وهو من المستوى الوظيفي الذي يتعامل مباشرة مع الزبائن، ولقد أضاف بعض البيانات المهمة في هذه الدراسة.

5. موظف بإدارة العمليات المصرفية: وهذا يفيد الباحث خاصة أن هذه الإدارة من

اختصاصاتها الاشراف على كافة العمليات التي تهتم بخدمة الزبون.

6. موظف بإدارة الجودة وتطوير المنتجات: وهو أيضاً من المستوى الوظيفي الثالث،

وله دون شك علاقة وطية بما يبحثه الباحث في هذه الدراسة التي تتناول ضبط

ومراقبة الجودة لمنتجات المصرف بما يخدم الهدف المهم وهو تحسين جودة الخدمات

المصرفية وتطوير المنتجات لكسب رضا العملاء.

والجدول التالي رقم (3) يوضح أسماء وصفات الأشخاص ثم ترميز هذه الصفات

وتاريخ إجراء المقابلات معهم، وتشمل المسؤولين الذين قام الباحث بعقد وإجراء

المقابلات معهم، وكانت طريقتها إما مقابلات بالفيديو أو بالورق (مدونة على الورق أي

مكتوبة) أو بالهاتف⁴:

جدول 3 شخصيات المقابلة وترميزها

ت	الصفة بالمصرف	الاسم	الترميز	تاريخ المقابلة
1	مساعد المدير العام للتسويق والعلاقات	فوزي عبد السلام الشوشين	م.م.إ.ت.ع	18 ديسمبر 2018م
2	مساعد مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي	عبد السلام الدوكالي	م.م.إ.خ.س	25 ديسمبر 2018م
3	مدير إدارة الصيرفة الإسلامية	جمال أحمد عجاج	م.إ.ص	3 يناير 2019م
4	موظف بإدارة التسويق	مراد منصور أو عليجة	م.ض.إ.ت	17 ديسمبر 2018م
5	موظف بإدارة العمليات	فيصل محمد علي الشايبي	م.ض.إ.ع.م	4 يناير 2019م

4 - وضع الباحث ما يتعلق بالمقابلة في الملحق

6	موظف بإدارة الجودة وتطوير المنتجات	عبد السلام القماطي	م.ض.إ.ج	4 يناير 2019م
---	------------------------------------	--------------------	---------	---------------

ثانياً- تحليل الوثائق

استخدم الباحث الوثائق لجمع البيانات والمعلومات من غير الأشخاص⁵ أي بصورة وثائق رسمية وليست آراء شخصية مثل المقابلة، وهي الأداء الثانية لجمع البيانات، وإن استخدام هذه الأداء يتيح للباحث الاطلاع على مستندات من داخل الإدارة المسؤولة عن وضع الاستراتيجية وغيرها من الإدارات التي لها علاقة بجودة الخدمات، وما يحقق رضا الزبون. والوثائق التي حصل الباحث عليها والتي ساهمت في تحقيق أهداف البحث من مصادرها المباشرة بمصرف الجمهورية ليبيا هي:

1. التقارير الإدارية بمصرف الجمهورية ليبيا: وتشمل التقارير السنوية أو نصف سنوية وكذلك يضاف إليها التقارير الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي التي تشمل المصارف التجارية وعلى رأسها هذا المصرف، وتكون استفادة الدراسة من تلك التقارير الاطلاع على الخطط والتنظيم والرقابة والتنسيق كوظائف إدارية من أجل تحسين خدمات المصرف لغرض رضا الزبائن وكذلك تحسين الجودة والعناية بمعاييرها وعلى رأسها جودة الموظفين وطريقة معاملتهم للزبائن وغير ذلك.
2. الإحصائات المالية (الكمية): وتشمل إحصائيات مالية وغيرها تقوم إدارة المصرف بنشرها، ومن أمثلتها مدى موافقة معايير الجودة في تسويق الخدمات مع التطبيق لها

5 - رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسية النظرية وممارسة العملية، دار الفكر المعاصر، 2008م، ص 215.

بهذا المصرف وإحصائيات تتعلق بالزبائن، ونسب تراكمية تبين إعدادهم زيادة أو نقصاً وكذلك نسب الودائع المالية للزبائن وغيرها.

3. **مقابلة تلفزيونية موثقة:** مع مدير إدارة الفروع بالمصرف، كمال أحمد المزوغي،

أجريت معه بقناة ليبيا الوطنية الرسمية، بتاريخ 16 نوفمبر 2018م. وهو المدير المسؤول عن العلاقة والتنسيق بين البنك وبين فروع المنتشرة في ليبيا، وهو حلقة وصل بين المصرف والفروع، وكذلك لكونه له دراية لحد كبير بالزبائن ومشاكلهم وكذلك استراتيجية مصرف الجمهورية اتجاه الزبائن وتعميمها على الفروع.

4. **مقابلة صحفية موثقة:** مع مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية

ليبيا، عبدالفتاح رحومة، وقد أجريت معه المقابلة : صحيفة الأيام الليبية بتاريخ 8 مايو 2018م. وهو المدير المسؤول عن التنظيم الداخلي للمصرف، وإدارته لها إشراف مع إدارات أخرى على الهيكل التنظيمي والتدريب وعلى الخدمات المصرفية، وعلى وضع الاستراتيجيات المنظمة للمصرف والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

ج. مصادر جمع البيانات

تنقسم مصادر البيانات لهذه الدراسة إلى نوعين هما :-

1. المصادر الرئيسية للبيانات:

وهي تمثل المصادر الأساسية لجمع البيانات التي بواسطتها يتوصل الباحث مباشرة لأهداف البحث وتشمل: إدارة مصرف الجمهورية ليبيا وبالتحديد إدارة الجودة وإدارة التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التسويق في المصرف لارتباطها بالتعامل مع الزبائن، وكذلك إدارة العمليات المصرفية، ولا يستغنى الباحث عن الإدارة العليا وهي ممثلة في

مساعد المدير العام للتسويق والعلاقات باعتبارها الجهة المسؤولة عن وضع وتنفيذ الاستراتيجية والعلاقة مع الزبون، وعليه فالمصادر الأساسية تشمل البيانات التي يمكن الحصول عليها من إجراء الدراسة الميدانية بواسطة أدوات البحث من مقابلة وغيرها.

2. المصادر الثانوية للبيانات:

وتشمل الاطلاع على بعض الكتب العلمية والمنشورات على اختلافها، ذات العلاقة بهذه الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة والبحوث المختلفة التي تتناول هذا الموضوع أو أجزاء منه بالبحث والدراسة، وأخيراً من المعلومات المنشورة في شبكات الإنترنت في موضوع استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء بالمصرف. مثال عليها : دراسة جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، الجزائر، ودراسة دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة، رسالة جامعية بجامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013م.

د. طريقة تحليل البيانات

لا يقتصر الأسلوب الوصفي على جمع البيانات عن ظاهرة معينة، بل لا بد من تصنيف هذه البيانات وتنظيمها، بهدف فهم واقع الظاهرة كما هو ومن ثم الوصول إلى استنتاجات وتعميمات لتطوير موضوع هذه الظاهرة، وسوف يعتمد الباحث على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والمناقشة التي ستكون بطريقة منطقية، أي تحليل البيانات التي سوف يتم التحصيل عليها عن طريق المقابلة الشخصية والوثائق، وإن مراحل تحليل البيانات هي:

- 1-مرحلة جمع البيانات باستخدام وسائل البحث الكيفي وهي: المقابلة والوثائق وذلك من ميدان الدراسة.
- 2-مرحلة عرض البيانات لغرض البدء في تحليلها ويتم عرضها حسب تناسبها مع أسئلة البحث وأهدافه المحددة.
- 3-مرحلة تنظيم وتصنيف البيانات المحصلة. وهي مرحلة أخرى من مراحل العمل على تحليل نتائج المقابلات والوثائق بحيث يُصنف الباحث ما لديه من معلومات وبيانات وجمع كل منها في إطار واحد أو نوع واحد.
- 4-مرحلة تحليل البيانات ومناقشتها وفي هذه المرحلة يتم استخدام المنهج التحليلي بالربط بين النظريات الموضوعية في مجال الدراسة مع ما وجدته الباحث من مجتمع الدراسة، وفيها يتم رسم وتصميم الخرائط والتفسير للبيانات، وتوضيح العلاقات والعناصر المرتبطة بمشكلة البحث وتفسير ما توصل إليه الباحث آخر ما يعمل عليه في طرق وكيفية تحليل المقابلات والوثائق.
- 5-استخلاص النتائج وعرضها ومعرفة الآثار المترتبة عليها والتأكد من تطبيقها، وهي المرحلة الأخيرة وفيها يمكن القول أن الباحث استطاع تكوين النتائج عن ميدان الدراسة الوصفية.



الباب الرابع
عرض البيانات

الباب الرابع

عرض البيانات

الفصل التمهيدي: البنية المصرفية الليبية ومصرف الجمهورية

تمثل المصارف في ليبيا عصب الاقتصاد حيث يعتمد عليها في شتى مجالات الاقتصاد الوطني، بداية نظراً لكونها منفذة للسياسة المالية للمصرف المركزي الليبي، ثم لكونها مؤسسات داعمة لتنمية البلاد والمواطنين من خلال فرص الإقراض والتمويل، وكذلك مصدر لحفظ أموالهم ووسيط بين جهات عملهم وبينهم، حيث يتم حصول الموطن الليبي على دخله الشهري بواستطها، كما تقدم المصارف فرص أخرى للاستثمار والتبادلات التجارية المختلفة للشركات والأفراد، وفي هذا الفصل سيتم تناول مراحل نشأة وتطور المصارف في ليبيا وإعطاء صورة عن واقعها الحالي.

أ- تاريخ المصارف الليبية ونشأتها

لقد شهدت المصارف في ليبيا تطورات ومراحل عديدة، ابتداء من كونها في البداية كانت عبارة عن فروع لمصارف أجنبية تمارس أعمالها لحساب إدارتها المركزية الموجودة في بلدانها، وترسم سياستها الائتمانية عن طريقها، إلى فترة تأميمها واعتبارها مصارف وطنية سيادية، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

1. فترة الاحتلال الإيطالي لليبيا

سبقت المصارف الإيطالية الدخول إلى البلاد قبل الغزو الإيطالي سنة 1911م نظراً لما تنعم به ليبيا من أراضي خصبة صالحة للزراعة، وتوفر فرص العمل لأعداد كبيرة من العاطلين عن العمل في إيطاليا حينها، فقد كان مصرف (بنك روما) أول المصارف

الإيطالية الذي فتح فرع له خارج إيطاليا بليبيا، وتحديدًا في مدينة طرابلس في الخامس عشر من أبريل سنة 1907م، وكما افتتح فرع له بمدينة بنغازي بشرق ليبيا في الخامس عشر من سبتمبر من نفس السنة، وكما قام بفتح فرع آخر في أقصى الشرق الليبي بمدينة درنة في الأول من شهر يوليو سنة 1912م، واستمرت فروع هذا المصرف تمارس أعمالها في البلاد عن طريق مركزها الرئيسي في إيطاليا، وكما تم افتتاح مصرف (بنك نابولي) فرعاً له في طرابلس سنة 1913م، وكذلك مصرف (بنك سيشليا) فتح فرعاً له في طرابلس، وكما قامت الحكومة الإيطالية بفتح مصرف (البنك الشعبي الطرابلسي) وهذا المصرف يختص بتقديم قروض للأصحاب الحرف والصناعات اليدوية، وكذلك قامت بإنشاء صندوق التوفير الليبي لتقديم قروض طويلة الأجل ومقتصرة على الإيطاليين دون أي استثناء، واستمرت المصارف الإيطالية في مزاوله أعمالها وتقديم الخدمات المصرفية للمواطنين الأجانب في جميع القطاعات سواء كانت زراعة أو تجارة أو صناعة أو خدمات¹.

2. فترة الحرب العالمية الثانية وحتى الاستقلال

خلال هذه الفترة وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تم تشكيل ثلاث أدارات عسكرية وكل إدارة تسيطر وتحكم ولاية، حيث كانت ولاية طرابلس تخضع لسيطرة الإدارة العسكرية البريطانية، وولاية برقة تخضع هي الأخرى لسيطرة الإدارة العسكرية البريطانية، وولاية فزان كانت تخضع لسيطرة الإدارة العسكرية الفرنسية، ولكل إدارة لها سياسة وإدارة وأغراض وتوجهات منفصلة عن الإدارة الأخرى، وكانت كل ولاية لها عملة

1- عبد الرحيم محمد النعاس، ظهور وتطور النقود والمصارف في ليبيا، مؤسسة الفرجاني، طرابلس ليبيا، 1970م، ص 81، 79.

خاصة بها للتداول المحلي، وبهذه الطريقة تم استبدال العملة الإيطالية التي كانت هي العملة السائدة في البلاد قبل الحرب العالمية الثانية، وبعد انتهاء الحكم الإيطالي للبلاد في سنة 1943م تم تعطيل أعمال المصارف الإيطالية التي كانت تعمل في ليبيا، وتم قام مصرف (باركلينز) الإنجليزي بفتح فروع له في ليبيا بتاريخ 15 أبريل سنة 1943م، كما فتح فرع له في طرابلس، وأيضاً فتح فرع ثانٍ له في بنغازي بتاريخ 15 يوليو من نفس السنة، وقام بالأعمال المصرفية المختلفة من بينها مسك حسابات الحكومة والهيئات الحكومية، وكان يتمتع باحتكار مصرفي لمدة طويلة، إلى أن تم إنشاء المصرفي الوطني الليبي سنة 1955م كما سيأتي بيانه، الذي تولى حسابات الحكومة والولايات.

وفي الخامس عشر من نوفمبر سنة 1950م، صدر الإعلان رقم (211) بعنوان أعمال المصارف (البنوكة) والذي حاول تنظيم العمليات المصرفية، حيث اشترط لمزاولة هذه العمليات ضرورة الحصول على رخصة يصدرها رئيس الإدارة، وكذلك نص الإعلان على تعيين مراقب لأعمال المصارف، وتكون له صلاحيات التفتيش والمراقبة عليها، وفي الثاني من فبراير سنة 1951م تم تعديل الإعلان برقم (216) وهو بمثابة تشريع تكميلي أي لاينطوى على تعديل أو إلغاء لمضمون أي من التشريعات السابقة له، وفي أواخر سنة 1951م أصبح من الجائز للمصارف أن تزاول نشاطها في ليبيا بما لا يتنافى مع الإعلان السابق ذكره، وقد حصل كل من (مصرف نابولي) و (مصرف سيشليا) و(مصرف روما) على تراخيص جديدة لمزاولة عملياتها المصرفية، وقد باشرت هذه المصارف أعمالها في ليبيا بالاعتماد على أدارتها في الخارج لتمويل جميع أعمالها ونشاطاتها المصرفي².

2- عبد الرحيم محمد النعاس، ظهور وتطور النقود والمصارف في ليبيا، المرجع السابق، ص 82-85.

3. فترة الاستقلال (المملكة) وحتى سنة 1969م

شهدت هذه الفترة حتى أواخر عام 1951م وجود مصرفين أجنيين يقومان بإصدار العملة نظراً لعدم وجود مصرف مركزي يتولى هذه المهمة، وكما بدأت خلال هذه الفترة مصارف أجنبية أخرى بممارسة أعمالها المصرفية في ليبيا حسب الإعلان رقم (211) السابق ذكره، وبذلك أصبح عدد المصارف الأجنبية العاملة في ليبيا حتى عام 1956م ثمانية مصارف، وكما استمر مصرف (باركليز) خلال هذه الفترة بمزاولة نشاطه في كل من ولايتي طرابلس وبرقة، ويقوم بتمويل العمليات التجارية وتقديم القروض والتسهيلات الائتمانية لتمويل بعض المشروعات الزراعية وعمليات البناء، وكانت له ثمانية فروع منتشرة في جميع أنحاء ليبيا، وخاصة التي تتمركز فيها القوات البريطانية، وفي عام 1955م باشر المصرف العقاري التونسي الجزائري أعماله في طرابلس، والذي صار يعرف فيما بعد باسم الشركة المصرفية الأفريقية، ونظراً لحاجة البلاد إلى رؤوس أموال كبيرة، ومصادر تمويل مختلفة للنهوض بالنشاط الاقتصادي في مختلف القطاعات، فقد لجأت الحكومة إلى إنشاء المؤسسة المالية الليبية في عام 1954م، وهي تختص بتقديم قروض صناعية وزراعية لخدمة النشاط الاقتصادي، ولكن نظراً لتناقص رأس مالها نتيجة تقديمها عدد كبير من القروض، مما أدى الأمر إلى تصفيتها في عام 1958م، وبذلك أصبحت المصارف الأجنبية هي الجهة الوحيدة التي تقوم بجميع العمليات المصرفية في أنحاء مختلفة من ليبيا وبالأخص ولايتي طرابلس وبرقة³.

كما شهدت هذه الفترة استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية في ليبيا، وتزامن معها دخول مصارف عربية حيث بدأ بنك مصر بمزاولة أعماله في ولاية برقة سنة

3 - عبد الرحيم محمد النعاس، ظهور وتطور النقود والمصارف في ليبيا، المرجع السابق، ص 82-85.

1953م، وفي ولاية طرابلس سنة 1954م، وكما باشر البنك العربي أعماله في بنغازي سنة 1952م، وفي طرابلس سنة 1958م، وتعتبر المصارف العربية حديثة العهد في ليبيا مقارنة بالمصارف الأجنبية الأخرى، وذلك لأن هذه المصارف الأجنبية تملك السيطرة على حركة التبادل التجاري الليبي مع الخارج، وأن ما يقرب من 90% من تجارة ليبيا الخارجية تتجه نحو البلاد الأجنبية غير العربية.

ونلاحظ خلال هذه الفترة تطوراً ملحوظاً في النظام المصرفي في ليبيا، حيث تزامن معها تأسيس البنك الوطني الليبي بموجب القانون رقم 30 لسنة 1955م، الذي يعتبر كمصرف مركزي للدولة، حيث تولى مهام لجنة النقد الليبية، وبدأ بإصدار العملة وتقديم الخدمات المصرفية إلى الحكومة، ويقوم كذلك بأعمال المصارف التجارية ولكن في حدود ضيقة، وليس له أية صلاحيات بالمراقبة على فروع المصارف الأجنبية أو إجبارها بالاحتفاظ باحتياطي معين من رأس مالها لصالح المصرف المركزي، كما صدر قانون المصارف في 29 أكتوبر لسنة 1958م⁴.

4. فترة الجمهورية 1969م وحتى هذا التاريخ

في تاريخ 13-11-1969م صدر قرار من مجلس قيادة الثورة حينها يقضي بأن تتخذ جميع المصارف الأجنبية التي تعمل في الجمهورية العربية الليبية شكل شركات مساهمة ويشترط أن تكون أسهم الشركات جميعها اسمية ولا يقل المملوك منها لليبيين في أي وقت عن 51% من رأس المال المدفوع وأن يكون رؤساء المجالس ليبيين⁵.

4- عبد الرحيم محمد النعاس، ظهور وتطور النقود والمصارف في ليبيا، المرجع السابق، ص 82-85.

5- ناصر أحمد العجيلي، مستقبل الدعوة إلى أسلمة النظام المصرفي بليبيا الفكرة وتجربة التطبيق، دراسة فقهية وصفية، رسالة ماجستير جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا، 2013م، ص 52-55.

كما صدر في تاريخ 22-12-1970م قانون رقم 153 بشأن تأميم الحصص الأجنبية في المصارف، وإعادة تنظيمها وتحديد مساهمات الليبيين فيها، وقد حدد وزير المالية حينها الأسماء التجارية للمصارف التي تحولت إلى مصارف وطنية بعد التأميم كالتالي:

- فرع مصرف روما - مصرف الأمة في يونيو 1970م.
- فرع مصرف باركليز - مصرف الجمهورية في يونيو 1970م.
- فرع مصرف العربي - مصرف العروبة.
- فرع نابولي روما - مصرف الاستقلال⁶.

كما صدر قانون آخر مهم وهو القانون رقم 63 لسنة 1971م بتعديل أحكام قانون المصارف السابق رقم 4 لسنة 1963م، ونتج عنه ظهور جهاز مصرفي متكامل يخضع لاشرف ورقابة مصرف ليبيا المركزي الذي أصبح مصرفاً مركزياً يملك أدوات السياسة النقدية وينفذها في خدمة الاقتصاد الوطني. وتضمن القانون رقم (153) دمج المصارف التجارية السابقة في خمسة مصارف هي:

1. المصرف التجاري : تأسس في سنة 1970م.
2. مصرف الأمة: تأسس في سنة 1970م.
3. مصرف الجمهورية: تأسس في سنة 1970م.
4. مصرف الصحاري : تأسس في سنة 1964م.
5. مصرف الوحدة : تأسس في سنة 1970م.

6- ناصر أحمد العجيلي، مستقبل الدعوة إلى أسلمة النظام المصرفي بليبيا الفكرة وتجربة التطبيق، دراسة فقهية وصفية، المرجع السابق، ص52-55.

كما تأسست عدة مصارف خاصة منها مصرف التجارة والتنمية سنة 1996م، ومصرف الأمان سنة 2005م، وفي سنة 1996م ثم الشروع في تأسيس مصارف أهلية في ليبيا كما أنشي المصرف الليبي الخارجي سنة 1972م، كما تم تأسيس عدد من المصارف المتخصصة منها مصرف الادخار والاستثمار العقاري سنة 1981م، ومصرف التنمية في نفس السنة، وفي سنة 2008م تم دمج مصرف الجمهورية مع مصرف الأمة في مصرف واحد هو مصرف الجمهورية⁷.

ب- مكونات الجهاز المصرفي في ليبيا

يتكون الجهاز المصرفي في ليبيا من ثلاث ركائز أساسية وهي :

1. بنك ليبيا المركزي أو بنك البنوك (Bank of banking) وهو على قمة الجهاز المصرفي في ليبيا ويهتم بسن السياسات والقوانين والرقابة وإدارة العلاقات وتنفيذ السياسات الاقتصادية، وهو مسؤول عن تنظيم وعمليات إصدار وإمداد المصارف التجارية بالنقود، ويعمل بنك ليبيا المركزي على استقرار وتنمية القطاع المصرفي، وقد تأسس مصرف ليبيا المركزي وبدأ نشاطه في 1/04/1956 وحل بذلك محل لجنة النقد الليبية، وقد كانت من بين وظائفه المحافظة على تغطية العملة المصدرة بأصول إستراتيجية ولم يكن له في بداية نشاطه أي دور في مراقبة عرض النقود أو الائتمان المصرفي أو في الرقابة على المصارف، حيث أنه في تلك الآونة لم تكن المصارف الوطنية قد تأسست بشكل فاعل في الحياة الاقتصادية، وكانت الحاجة تستدعي تطوير دور المصرف المركزي ليواجه الطفرة النقدية المهددة بالتضخم الناجمة عن

7- ناصر أحمد العجيلي، مستقبل الدعوة إلى أسلمة النظام المصرفي بليبيا الفكرة وتجربة التطبيق، دراسة فقهية وصفية، المرجع السابق، ص52-55.

اكتشاف وتصدير النفط، وصدر في هذا الصدد قانون سنة 1963م ينظم الجهاز المصرفي ويحدد أساليب وأدوات إدارة السياسات النقدية⁸.

2. البنوك التجارية وهي سابقة الوجود عن البنك المركزي كما سبق الحديث عنها وبعضها من جذور فترة الاحتلال الإيطالي، وهي تخدم الأفراد والمؤسسات في توفير وحفظ واستثمار الأموال، وانشيء أول مصرف بشكل ليبي خالص عام 1970م.

3. البنوك المتخصصة وهي بنوك متخصصة تقوم بدور التطوير في مناطق أو قطاعات معينة أو متخصصة، مثل المصرف الزراعي الذي يقدم القروض الزراعية ومثل مصرف الادخار العقاري الذي يقدم القروض لبناء المساكن وغيرها.

ج- واقع المصارف الليبية وفرص تطورها

شهدت المصارف التجارية الليبية خلال العقد الأخير أي من سنة 2000م وحتى 2010م تطورات هامة، انعكست في تطور معظم البنود الأساسية في مراكزها المالية، وذلك نتيجة السياسة النقدية والمصرفية التي اتبعتها مصرف ليبيا المركزي من جهة، وما قامت به المصارف من جهود في سبيل الرفع من مستوى أدائها وتحسين مستوى خدماتها من جهة أخرى، وبلغ عدد المصارف التجارية العاملة في ليبيا 17 مصرفاً بما في ذلك وحدة الدينار الليبي التابعة للمصرف الليبي الخارجي حتى نهاية الربع الثاني من العام 2016م، وتزاول هذه المصارف نشاطها من خلال 523 فرعاً ووكالة مصرفية مقابل

8- إسماعيل إبراهيم الطراد، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية والمصرف المركزي دراسة مقارنة بين الأردن وليبيا ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني 2010م، ص 10

443 فرعاً و وكالة في نهاية العام 2008م أي بزيادة 80 فرعاً ووكالة وحسب الشكل التالي⁹.



شكل 2 تطور وزيادة فروع مصارف ليبيا

وقد ساعد الاستقرار الذي يشهده القطاع المصرفي الليبي حالياً واستمرار مصرف ليبيا المركزي في ممارسة سياسته الإشرافية والرقابية الفعالة في إستعادة القطاع المصرفي لنشاطه وحيويته، ويخضع النظام المصرفي الليبي حالياً لبرنامج تحديث وتطوير للمنتجات والخدمات المقدمة، والتعامل مع القروض المتعثرة، وتطوير أدوات الدفع، بالإضافة إلى اعتماد معايير جديدة في المحاسبة والتدريب. قبل العام 2011، كانت المصارف الحكومية تسيطر بشكل كامل على القطاع المصرفي في ليبيا، وقد ساهمت جهود مصرف ليبيا المركزي لإعادة هيكلة الجهاز المصرفي ومن ضمنها تنويع ملكية المصارف، في إشراك القطاع الخاص في ملكية المصارف الليبية والسماح لغير الليبيين بالتملك في المصارف الليبية، ولكن على الرغم من السعي إلى تخفيف ملكية القطاع العام وإشراك أكبر للقطاع الخاص، لا يزال الجزء الأكبر من المصارف الليبية حتى الآن تحت سيطرة الحكومة.

9- تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م، ص 3.

ويعمل في ليبيا حالياً ستة عشر مصرفاً تجارياً محلياً، منها أربعة مصارف متخصصة، بالإضافة إلى اثنين وعشرين مصرفاً عربياً وأجنبياً، وقد تطور عدد الفروع والوكالات المصرفية والعاملين بها في ليبيا والجدول التالي يبين قيم هذا التطور¹⁰:

جدول 4 قيم تطور المصارف الليبية

السنة	لكل مصرف	لكل فرع ووكالة
2008	362.0	13.1
2009	368.5	12.9
2010	375.1	12.6
2011	381.9	12.7
2012	389.0	12.1
2013	397.0	12.2
2014	397.0	12.2
2015	393.8	12.1

د- مصرف الجمهورية ليبيا نبذة مختصرة

تأسس هذا المصرف في سنة 1970م، وقد تم دمج مصرفي الأمة والجمهورية بقرار مصرف ليبيا المركزي سنة 2007م، فأصبح للمصرف 158 فرعاً ووكالةً بعدد 6 مناطق إدارية موزعة جغرافياً بليبيا، ويوجد بهيكل المصرف عدد 6 قطاعات و 20 إدارة ومكتب ووحدة، وينتمي إليه في حدود 6000 موظف¹¹. ومصرف الجمهورية هو أكبر المصارف الليبية وهو بوضعيته الحالية هو نتاج لدمج مصرفي الأمة والجمهورية وتم ذلك بغرض النهوض بقطاع الخدمات المصرفية في الدولة الليبية، بعد أن تم اعتماد سياسة

10- تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م، ص 29.

11- البيانات مأخوذة من إدارة المصرف من خلال الوثائق المنشورة في موقعه على الانترنت.

الهدف منها إجراء بعض التعديلات في هيكل القطاع المصرفي، بما يساعد دودة الخدمات المصرفية المقدمة لأفراد المجتمع من قبل المؤسسة المستحدثة، وهي مصرف الجمهورية باعتبارها مؤسسة مالية مصرفية قوية أصبحت تحتل المرتبة الأولى على مستوى القطاع المصرفي الليبي، وتعتبر من ضمن المؤسسات المصرفية الإقليمية الكبرى في شمال أفريقيا والشرق الأوسط، ويتخذ مدينة طرابلس مقراً له، وله فروع تتوزع على كامل التراب الليبي¹².

ولهذا المصرف رسالة وهي تنص على : تجدنا عبر الجبال، والسهول، والأرياف، والمدن، والقرى ... عبر شبكة فروع منتشرة بكافة ربوع الوطن. نسعى إلى إدخال كل ما هو جديد على الصناعة المصرفية، والتقنية الليبية... نحن الشريك الإستراتيجي لكافة مشاريع البنية التحتية، والمشاريع الصناعية الضخمة ... نحن المصرف الصديق، وبالنسبة لرؤية مصرف الجمهورية فهي: أن يكون المصرف رائداً وسباقاً وقصة نجاح يُتحدى بها محلياً وإقليمياً ... أن يكون مصرفنا نموذجاً، ومؤسسة مصرفية تساهم في دعم مسيرة التنمية، ودفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام¹³.

ويحتل مصرف الجمهورية ليبيا المكانة الكبرى ضمن بنية المصارف الليبية من حيث الأصول، ومن حيث الزبائن، ونسبة الأرباح السنوية، والجدول التالي يوضح موقع هذا المصرف ضمن المصارف التجارية الليبية، مرتبة بحسب حجم حسب بياناتها المالية حتى الربع الثاني من سنة 2016م (والقيم بمليون دينار ليبي)¹⁴.

12 - التقارير السنوية لمصرف الجمهورية خلال العام 2012 طرابلس ليبيا.

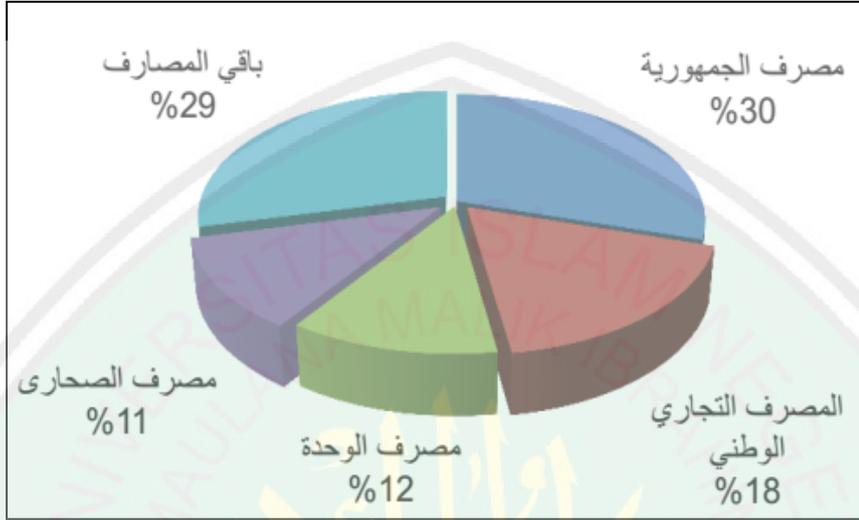
13 - موقع مصرف الجمهورية تاريخ الدخول 8-1-2019م

14- تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م، ص26-29.

جدول 5 مقارنة مصرف الجمهورية مع المصارف الأخرى

ت	اسم المصرف	الأصول	الودائع	الائتمان	حقوق الملكية
-1	مصرف الجمهورية	32,160.2	26,217.1	8,829.8	1,678.9
-2	المصرف التجاري الوطني	19,208.8	15,085.3	4,494.7	759.7
-3	مصرف الوحدة	12,784.5	9,111.8	2,162.6	604.2
-4	مصرف الصحاري	12,612.5	10,958.1	1,847.8	459.9
-5	مصرف التجارة والتنمية	5,780.0	5,042.8	569.7	237.3
-6	مصرف شمال أفريقيا	3,283.4	2,384.1	853.0	338.2
-7	المصرف الليبي الخارجي	1,512.2	1,350.0	0.2	2.3
-8	مصرف الخليج الأول الليبي	1,510.0	1,148.5	26.2	312.5
-9	مصرف الأمان للتجارة والاستثمار	1,316.3	824.3	112.3	147.0
-10	مصرف الواحة	1,289.0	992.5	190.6	154.3
-11	مصرف الإجماع العربي	1,208.0	943.1	210.0	116.2
-12	المصرف المتحد للتجارة	820.6	621.8	119.8	106.7
-13	مصرف الوفاء	410.7	303.3	89.5	61.7
-14	المصرف التجاري العربي	338.0	272.2	28.0	37.5
-15	مصرف السراي للتجارة والاستثمار	332.4	252.0	23.6	39.6
-16	مصرف المتوسط	322.2	240.1	38.4	33.2
-17	مصرف النوران	209.5	104.2	0.0	102.1
-	المجموع	95,086.3	75,851.2	19,596.2	5,191.3

والشكل التالي رقم (4) يبين نسبة تركيز الأصول في هذا المصرف، ومقارنته ببقية المصارف التجارية في ليبيا خلال الربع الثاني من سنة 2016م، حيث يوضح أن مصرف الجمهورية يستحوذ على أكبر نسبة بين المصارف في حجم الأصول وهي 30%¹⁵.



شكل 3 مقارنة تركيز الأصول في مصرف الجمهورية مع المصارف الأخرى

أما عن الهيكل التنظيمي لمصرف الجمهورية فهو يتكون من عدد الإدارات والأقسام تختص كل منها بمهام محددة ويبلغ عدد الموظفين بالمصرف أكثر من 6000 موظف في كامل فروع مصرف الجمهورية المنتشرة في ليبيا، ويعتبر أكبر مؤسسة مصرفية بها عدد من الموظفين في ليبيا¹⁶.

15- المصدر : تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م، 26-29.
16- البيانات مأخوذة من إدارة المصرف من خلال الوثائق المنشورة في موقعه على الانترنت.

الفصل الأول: استراتيجية تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا

يعتبر تصميم الخيار استراتيجي بهدف تحسين جودة الخدمات سواء في المجال الإداري أم كان في المجال المالي أو الخدمي من أهم الخطوات التي يجب النظر فيها بشكل فاحص في المؤسسات المصرفية، ويتم تقييمه باستمرار، وذلك لأن اتخاذ الخيارات الاستراتيجية بشكل خاطئ قد تكلف المؤسسة المصرفية الكثير من التكاليف المادية، وغيرها، خصوصاً في ظل احتدام المنافسة بين المنظمات كما نشاهده في عالم اقتصاد اليوم، وقد سعت المنظمات الناجحة إلى بلورة الرؤية الاستراتيجية المتكاملة بشكل يتمكن منه متخذ القرار الاستراتيجي من الاستعانة بجملة من العناصر التي بها يتوصل وبشكل فعال من إتمام وتقييم وإنجاح القرار المتخذ على مستوى المنظمة، سواء أن مالياً أو إدارياً، ولذلك سعى الباحث لمعرفة واقع استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا، فحصل من المقابلات والوثائق على البيانات التالية ويكون عرضها كما يلي:

من وثائق مصرف الجمهورية وكذلك من المقابلة مع (م.م.إ.ت.ع): إن استراتيجية إدارة التسويق في مصرف الجمهورية لها هدف أساسي هو تسهيل الخدمات للإخوة الزبائن، وسعت إدارة المصرف في سبيل تحقيق هذا الهدف لتطبيق استراتيجية جديدة هي التوسع في الخدمات الالكترونية، وأول ما نلاحظه في هذا التطبيق أنه تم إنشاء موقع الكتروني يتولى تسهيل هذه الخدمات¹⁷، ويتم وفق هذه الاستراتيجية المستحدثة تقديم الخدمة عن بُعد للزبون، ولا يلزم حضوره للمصرف، وفي هذا المصرف نسعى إلى جودة الإدارة (Quality Management) من خلال تأكيد الجودة أي كيف نجعل الزبون راضٍ

17 - الوثائق: الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 12-1-2019.

على خدماتنا، والأمر ليس متعلق بصرف المبالغ المالية فحسب، وقد تكون كبيرة، ولكن الأمر المهم هو أننا سوف نجني من وراء ذلك الحصول على عوائد ولو بعد مدة، ومصرف الجمهورية تحت مظلة مصرف ليبيا المركزي وهو يساند كل الخطوات الجديدة والمدروسة التي يقوم بها مصرف الجمهورية، فحين قمنا بتطوير استراتيجيتنا المتعلقة بالتوسع في الخدمة الالكترونية، وجدنا ترحيباً من مصرف ليبيا المركزي، حيث فهم مصرف ليبيا المركزي الرسالة والهدف من ذلك، وهو تحقيق رضا الزبائن، وهذا من مصلحة الكل، ومن مصلحة مصرف ليبيا المركزي، الذي هو أعلى سلطة نقدية في البلاد، كما تفهمت الإدارة العليا لمصرف الجمهورية هذه الاستراتيجية في التوسع الالكتروني، وخصصت المبالغ المالية، وهذا أكبر دليل على نجاحنا الاستراتيجي¹⁸.

ومن نفس المقابلة أعلاه جاء: ويتم تطبيق هذه الاستراتيجية في سبيل خدمة الزبون من خلال الخدمة الالكترونية مثلاً من خلال برنامج (من أجلك) والهدف منها معالجة مشاكل تفعيل بطاقات الدفع المصرفي (الفيزا كرت)، وبها يتمكن الزبون من معرفة كشف الحساب، وبالتالي قلل المصرف من خلال هذا البرنامج ذهاب المواطن للمصرف، ومعاناته بالوقوف في طوابير، حيث كان المواطن يأتي فيقوم بالاستفسارات، ويضيع وقته، فقد كانت السياسات التقليدية المتبعة تؤدي لهدر الوقت، والآن عن طريق هاتفه الخاص يحصل على ما يريد وهو في بيته، ويتفرغ المصرف ليقدم خدمات أخرى¹⁹. ويرى الباحث أن استراتيجية مصرف الجمهورية الجديدة هي التوسع في الخدمات

18- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، مساعد المدير العام للتسويق والعلاقات بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

19- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

الإلكترونية لتحسين رضا الزبون، التي وجدت مساندة من مصرف ليبيا المركزي، ومن الإدارة العليا بالمصرف، ولدى هذه الاستراتيجية آليات تطبيق عديدة.

ومن الوثائق وهي مقابلة مع صحيفة ليبية : مصرف الجمهورية يعتبر السباق في طرح الخدمات المصرف الإلكترونية وهو الآن بصدد التوسع في الخدمات الإلكترونية وكما تعلمون فالاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد الفعال في العالم لهذا فالمصرف ومن ضمن أولوياته ضمن الخطة الاستراتيجية لسنة 2017-2018م أن يتوسع في تسويق خدمات البيع عبر نقاط البيع من خلال إستهداف الوصول بنقاط البيع الموزعة داخل الأنشطة التجارية بالمدن الليبية إلى 600 آلة وكذلك توسيع نطاق خدمات الصراف الآلي لنصل إلى 250 آلة صراف آلي، إلى جانب إصدار البطاقات الإلكترونية للطلبة ولكل المتعاملين مع المصرف وزيادة عدد المشتركين في خدمة مصرفي والتي يستطيع المواطن عبرها متابعة حسابه وإجراء عمليات مصرفية من خلاله كالتحويل من حساب لحساب والشراء عبر الهاتف كل هذا يعد نقلة نوعية كبيرة يقوم بها مصرف الجمهورية، وتحاول الإدارات المختصة (إدارة التسويق وإدارة البطاقات والخدمات الإلكترونية) من خلال نخبة من الكوادر الشابة المؤهلة والمدربة على التواصل مع شرائح العملاء وتسويق خدمات المصرف لهم²⁰.

ويرى الباحث بأن هذه المقابلة الموثقة تبين بشكل واضح أن استراتيجية مصرف الجمهورية هي التوسع في الخدمات الإلكترونية، ويتم تطبيقها عبر سلسلة من الوسائل الإلكترونية، وبواسطة الكوادر الوظيفية الشابة المؤهلة والمدربة على التواصل مع العملاء وتسويق خدمات المصرف لهم وتعد نقلة نوعية في مصارف ليبيا.

20- الوثائق : مقابلة مع صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 8 مايو 2018م.

بينما من المقابلة مع (م.ض.إ.ع.م): لدى مصرف الجمهورية استراتيجية في تحسين جودة خدماته وهو يطمح في ذلك لنيل رضا الزبائن لديه، ووسيلته في ذلك تأهيل وتدريب الموظفين لتقديم أحسن الخدمات للزبائن، ولقد طور المصرف خدماته لتواكب العصر كتطور مستوى الخدمات الالكترونية لديه من خلال البيع للنقد الأجنبي، ونقاط البيع المباشر، وماكنتا السحب الذاتي المنتشرة في كافة الفروع للمصرف²¹. ويرى الباحث أن متطلبات استراتيجية مصرف الجمهورية وهي التوسع في الخدمات الالكترونية الاهتمام بتدريب الموظفين على تطبيقها فالموظف عنصر أساسي في هذا الأمر.

ومن الوثائق والتقارير المنشورة: قام مصرف الجمهورية في ليبيا بتاريخ 12/29/2018 بالكشف عن هويته المؤسسية وشعاره الجديدين بالإضافة إلى اطلاق موقعه الالكتروني الجديد، وذلك بحضور رئيس مجلس الإدارة وأعضاء من مجلس الإدارة، والسيد المدير العام ونائب المدير العام بالإضافة إلى عدد من مدراء الادارات والموظفين في المصرف، وبمشاركة السيد فادي الرشق مدير عام مجموعة ايماجن التي قامت بمساعدة المصرف على انجاز هذا المشروع، وقد تزامن الاحتفال مع اطلاق استراتيجية المصرف بتبني العديد من الخدمات الالكترونية الجديدة، والتي من شأنها دعم مسيرة التقدم والنجاح، وقد قدمت الهوية المؤسسية الجديدة لمصرف الجمهورية وعدلاً والتزاماً متجددين للزبائن بالتميز والابتكار ورفعت شعار "المصرف الصديق"، هذا كما ويتم العمل على تطوير وتصميم بيئة العمل لفروع المصرف لتجسيد ملامح الهوية المؤسسية الجديدة، حيث سيتم تطبيق عناصر الهوية على فروع مصرف الجمهورية المنتشرة في روع ليبيا²².

21- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، موظف بإدارة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

22 - الوثائق: الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 2019-1-12.

والوثائق السابقة تبين قيام المصرف باطلاق استراتيجية جديدة قائمة على تقديم العديد من الخدمات الالكترونية الجديدة، وأن المصرف خياره الاستراتيجي بشعار وهوية تتماشى وتحقق رضا الزبائن، ويمكن البرهنة على ذلك من أبسط الشعارات التي يرفعها مثل المصرف الصديق وغيرها.

من الوثائق وهي عبارة عن مقابلة تلفزيونية: ويمكن القول إن الاستراتيجية اسمها استراتيجية توسيع الخدمات الالكترونية للزبائن، لقد تم تركيب منظومة مقاصة الكترونية في أغلب فروع مصرف الجمهورية، ويتم بها إجراء مقاصة سريعة بين المصرف وبين بقية المصارف الأخرى، وكانت المقاصة بين مصارف البلاد تأخذ وقتاً طويلاً في سبيل إنجازها فقد كانت الفترة تتطلب شهر أو حتى شهرين أحياناً، والآن بهذه الخدمة الجديدة أصبحت سريعة جداً، ربما لا تتجاوز 15 دقيقة، وتتم في شكل ما يسمى بإصدار صكوك الكترونية وهذا النوع من الصكوك سيكون العمل به سريعاً في كل فروع مصرف الجمهورية²³.

ومن نفس وثائق المصرف وتقاريره المنشورة أعلاه: هناك خدمة أخرى نرجو أن تنال رضا الزبائن، هي توفير بطاقات ائتمان الشراء (credit card) وهذا النوع لا يشترط فيه وجود أو امتلاك الشخص لحساب جاري بمصرف الجمهورية، أو رصيد بهذا المصرف، وإنما يكفي الشراء من أي متجر، وعند السداد يتم إحالة القيمة للمصرف في أي فرع من الفروع ليقوم دفعها من المصرف مع عمولة بسيطة، وهذه الخدمة غير مرتبطة بالحساب الجاري أو الخصم منه، ويكفي للزبون وإن لم يمتلك حساب لدى المصرف أن يقوم بإيداع ما يشاء من مبالغ مالية لكي يقوم بخصمها بالشراء، وهذه لها ميزة خصوصاً

23- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موقعة مع كمال أحمد المزوغي ، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

في ظل وجود ضعف في الوضع الأمني في البلاد، فلا يضطر المواطن للاحتفاظ بالأموال السائلة أو النقدية لديه²⁴.

ومن نفس الوثائق أعلاه: فالخدمة تقوم كنظام لتحويل تكلفة السلع المشتراة إلكترونياً بواسطة بطاقة الصراف الآلي، وهي خدمة بديلة عن الدفع بالطريقة التقليدية أو بالنقد الورقي، ويتم السداد عبر هذه الخدمة بطريقة إلكترونية باستخدام البطاقة المصرفية (بطاقة الصديق وبطاقة الطالب والبطاقات الصادرة عن المصارف المحلية) وتحقق هذه الخدمة المزايا التالية:

1. توسيع قاعدة الزبائن عن طريق تقديم خدمات السداد بواسطة البطاقات المحلية والاستفادة من الحملات الدعائية التي يقوم بها مصرف الجمهورية للترويج لهذه الخدمة.

2. الأمان والتخلص من مخاطر الاحتفاظ بالنقود داخل المحال التجارية.

3. تحقق للتاجر ميزة تنافسية عن التجار الذين لا يقبلون السداد بالبطاقة.

4. التخلص من مشكلة السداد النقدي للقيم الصغيرة من فئات الدراهم.

5. تسوية الحسابات آلياً وإيداع قيمة المبيعات بحسابك المصرفي مباشرة²⁵.

ويرى الباحث أن الوثائق أعلاه تحدد بأن اسم الاستراتيجية هي استراتيجية توسيع الخدمات الإلكترونية للزبائن، ولهذا الاستراتيجية آليات كما هي موضحة أعلاه، وهي خدمات جديدة وغير مسبقة بهذه المصرف وكل مصارف ليبيا حسب علم الباحث.

ومن المقابلة مع (م.إ.ص) : أنه في السنوات السابقة حقيقة لا توجد استراتيجية،

وكانت مجرد خطط منفصلة فكل إدارة لها خطط في تسيير عملها مع الزبائن، الآن لدينا

24- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موثقة مع كمال أحمد المزوغي ، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

25 - الوثائق: الموقع الإلكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 12-1-2019.

منذ منتصف سنة 2017 وهذه السنة بالذات استراتيجية محددة ومعروفة، والسبب في ذلك أي في عدم وجود استراتيجية حتى سنة 2017 أن الوضع الأمني منذ الأحداث في 2011 والسنوات التالية حتى 2017 لم يكن يسمح بتطبيق ولا مجرد التفكير في استراتيجية لوجود ظروف ليست مناسبة إطلاقاً.

ومن نفس المقابلة أعلاه: ولقد بدأت بالذات من شهر سبتمبر 2017م الخطط والمشاريع تتوالى من أجل صياغة استراتيجية شاملة لرعاية الزبائن بعد التحسن في الوضع الاقتصادي للبلاد، والشروع في تنفيذ حزمة الإصلاحات المالية والاقتصادية للبلاد التي طرحها مصرف ليبيا المركزي، وقد لاقت رواجاً ونفعاً ملحوظاً على المصرف وعلى الزبائن بشكل عام، فأصبحت هناك أهداف ورؤية لما يريده المصرف، وهذا ما شجعنا للمضي في هذا الجانب²⁶.

ومن نفس المقابلة أعلاه: كذلك لدينا نظام من أجلك الذي يتعلق بالإجابة على الاستفسارات، وهذه أحد منتجات المصرف الجديدة، وكنا في السابق نشهد الإزدحام من الزبائن الذين يأتون للمصرف فقط لغرض الاستفسار والسؤال عن بعض المعلومات، أما الآن يمكن أن يحصل الزبون على المعلومة وهو في منزله، كما يختص هذا البرنامج بمعالجة مشكلات الفيزا كرت التي خصصت لبيع العملة الصعبة (الدولار) حيث ترد للمصرف الآف من المكالمات في السابق من أجل السؤال عن بعض المعلومات، ومعالجة المشاكل في بطاقات الفيزا وتفعيلها والاستفسار عن الرصيد وسحب كشف حساب الفيزا وإيقاف وتحديد البطاقة، والآن وفرت هذه الخدمة الالكترونية الجهد للزبون

26- المقابلة : جمال أحمد عجاج، مدير إدارة الصيرفة الإسلامية بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

ولموظفي المصرف كذلك، أيضاً في حالة ضياع البطاقة يستطيع الزبون التقدم لاستخراجها مقدماً، بواسطة هذا البرنامج من أجلك، وبعد ذلك يكمل إجراءاته بالمصرف، وغير ذلك من الخدمات المصاحبة²⁷.

ومن نفس المقابلة أعلاه: وكذلك نحن نشتغل على برنامج الزكاة وتفعيل تحصيل الزكاة بواسطة نشاط وخدمات المصرف، وتبنى هذا الأمر قطاع الصيرفة الإسلامية، ويعمل على تنفيذه قريباً والهدف منه قبل أي شيء هو هدف روحي تعبدي بتذكير الزبون المسلم بأن هناك فريضة عليه هي الزكاة، فالكثير من الناس يغفلون عنها رغم وجود أموال في حساباتهم مرت عليها سنوات ولا نقول سنة فقط، وربما يقوم الزبون بالدفع عنها بالخارج ولكن في ظل أزمة السيولة يقوم المصرف بتسهيل دفع الزكاة بطريقته الخاصة لمن يشاء، وللزبون أن يقدمها دون أن يأخذ من ماله النقدي بل من أمواله بالمصرف، وفي هذا تخفيف على الزبون، وخدمة شرعية تدخل من ضمن أهداف هذا المصرف في خدمة المجتمع الليبي المسلم بكليته، والتعاون على الخير، ومن ضمن أحد أهم أهداف الصيرفة الإسلامية بهذا المصرف قال تعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى)²⁸.

ومن نفس المقابلة أعلاه: ويشمل برنامج الزكاة، الزكاة على الأموال النقدية، والزكاة على الذهب، والزكاة على أشجار مثمرة مثل محصول الزيتون، أو المواشي كالأغنام والأبقار وغير ذلك، ونحن قمنا بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف وشؤون الزكاة، للبدء في هذا الموضوع المهم، وقمنا بخطوات كبيرة في البدء في تطبيقه، وهذا البرنامج لا يختص بحساب قيمة الزكاة في الأموال بداخل الحساب للزبون فقط، بل بخارج الحساب، فيستطيع التعاون مع المصرف لتسديد ما يريده من أموال الزكاة التي يحتفظ بها بالخارج

27- المقابلة : جمال أحمد عجاج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

28- سورة المائدة الآية 2.

ويحتاجها كسيولة نقدية فيمكن للمصرف أن يسددها من رصيده، ويبقى لديه المبلغ النقدي لمعيشته ومعيشة أسرته.

ومن نفس المقابلة أعلاه: كذلك فعلنا برنامج (ابلكيشن مصرفي +) والقصد والهدف منه أنه يعطي الزبون أي معلومة يحتاجها عن المبالغ المسحوبة والمودعة، وكذلك أي معلومة عن الصكوك المصدقة للأفراد وحتى للجهات العامة، وكل ما يتعلق بالحساب بشكل عام، والفرق بينه وبين برنامج لأجلك أن الأخير يختص بالفيز أي بالعملة الصعبة²⁹. ويرى الباحث أن المقابلة أعلاه بينت حقائق مهمة وهي أن في السنوات السابقة لا توجد استراتيجية كما هي عليه الآن في تحسين رضا الزبائن، وقد بدأت بالضبط في شهر 12-2017م، ولقد حقق المصرف بهذه الاستراتيجية أن قدم خدمات الإلكترونية جديدة ومتطورة، و يمكن العودة إلى المقابلة لمعرفة، ولعل من أهم الخدمات ما يتعلق بفريضة الزكاة لهذا المجتمع الليبي المسلم.

ويدعم ذلك المقابلة مع (م.ض.إ.ع.م): يقوم المصرف بتسهيل إجراءات فتح حساب الزكاة لمن يرغب في ذلك، ولا يأخذ أي عمولة مقابل فتح الحساب، ويمكن الزبون من السحب والإيداع في كافة الفروع للمصرف وبمبالغ كبيرة ودون فوائد تترتب على هذه العملية³⁰.

ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ج): أن أهم الخدمات الإلكترونية بهذا المصرف هي :

1. أجهزة الصراف الآلي حيث سعى المصرف في ظل الظروف التي تمر بها البلاد من نقص السيولة إلى توفير هذه الأجهزة وكان سقف السحب بها في اليوم 200 دينار.

29- المقابلة : جمال أحمد عجاج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

30- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، (م.ض.إ.ع.م) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

2. نقاط البيع المباشر وتم ربطها بحسابات المصرف، ويقوم الزبون بشراء كل ما يلزمه من سلع وخدمات بواسطة البطاقة الالكترونية.

3. بيع النقد الأجنبي: حيث يقوم المصرف ببيع النقد الأجنبي للزبائن ويتم ذلك بواسطة خدمة الفيز كرت الخاصة بمخصصات الأسر السنوية بسعر 1.35 دينار للدولار الواحد فقط، وكذلك بطاقة 1000 دولار لبقية الشرائح في المجتمع وبسعر 3.9 دينار مقابل الدولار³¹.

ومن وثائق المصرف وتقاريره المنشورة: وخدمة تطبيق (مصرفي بلص) المقدمة من مصرف الجمهورية هي عبارة عن خدمة تمكنك من وصول فوري وآمن إلى حسابك المصرفي، يمكن الاستفادة من مميزات الخدمة بالطريقة التي تلائم احتياجات الزبون، عن طريق إحدى قنوات الخدمة إما بواسطة تطبيق مصرفي بلس للهواتف الذكية، أو من خلال خدمة الرسائل القصيرة (SMS)³². ويرى الباحث بأن المقابلة السابقة وكذلك الوثائق أعلاه بينت أن لهذه الاستراتيجية آليات مناسبة وسهلة التطبيق ولها مزايا كثيرة.

الفصل الثاني : توصيف الاستراتيجية الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا

تحرص كل المؤسسات المصرفية على تحسين وتطوير أدائها في مجال تطبيق الاستراتيجية لديها للوصول إلى الأداء المرضي، وأن واقع المؤسسات المصرفية يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في استراتيجية اتخاذ قراراتها، وأن تحسين الأداء مقترن بالدرجة الأولى بمدى توفر المعلومات المالية وغيرها، حيث لا تستطيع المؤسسة أن تقدم على أي خطوة دون وجود رؤية لديها عن الواقع المالي، والموقف

31- المقابلة : عبد السلام القماطي، موظف بإدارة الجودة وتطوير المنتجات بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

32- الوثائق: الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 2019-1-12.

الاستراتيجي الراهن للإدارة ككل، ولذلك كان تحليل موقفها الاستراتيجي له أهمية بالغة وهذا هو الهدف الثاني من أهداف هذه الدراسة. ويعتبر تحليل استراتيجية المنظمات من الخطوات المهمة خاصة حين يرتبط هذا الأمر بالزبون وهو الإنسان، الذي يتلقى الخدمة، فيكون النفع أكثر وأعم، والإنسان كما يعلم الكل هو أعظم ما خلق وكرم الله سبحانه وتعالى، قال عز وجل: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ)³³.

ولقد قام الباحث بإجراء المقابلات مع بعض موظفي مصرف الجمهورية ليبيا وقام بالاطلاع على الوثائق التي تدل على تحليل الاستراتيجية بالمصرف، ومنها تبين أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي يتميز بها البنك فعلياً، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق استراتيجية المتكاملة في رضا الزبائن، كما أن هناك بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية المصرف في تحقيق رسالته وأهدافه الاستراتيجية، مع وجود فرص على المصرف استغلالها والاستفادة منها، وكذلك معالجة وتجنب التهديدات بقدر الإمكان.

من المقابلة مع (م.إ.ص) : من حيث متابعة وتقييم وتحليل الاستراتيجية فيمكن تشبيه الاستراتيجية بالميزانية التقديرية تماماً فبمجرد أن يتم صياغة واعتماد وتقرير الميزانية التقديرية يتم متابعتها باستمرار من الإدارة المالية والإدارة العليا، كذلك الأمر في الاستراتيجية فيتم متابعتها لضمان تحقيقها الأهداف التي وضعت من أجلها، ونقوم كإدارة مركزية وعليا بمتابعة الفروع لمصرف الجمهورية للوقوف في مدى تطبيقها للاستراتيجية التي تم تعميمها³⁴.

33- سورة الإسراء الآية 70.

34- المقابلة : جمال أحمد عجاج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

ومن نفس المقابلة أعلاه: إننا ننظر في نهاية كل سنة ويكون اهتمامنا منصب على تقييمنا للمنتجات والخدمات بهذا المصرف، ومقرانته بأرقام السنة السابقة، فإذا كان المنحنى تصاعدياً يشير ذلك إلى وضع مريح، ويعني هذا أن استراتيجية المصرف بحالة جيدة ويتم التطبيق بشكل مناسب، والعكس أيضاً فإن تدنت الأرباح وشهدت البيانات المالية تذبذبات كبيرة، فهذا أكبر تهديد للمصرف واستراتيجيته ووجود خلل ما، ونحن بالمصرف نراقب جودة الخدمة من ناحية متى قدمت ومتى استلم الزبون فهذا أولوية لنا، ولكن تبقى المؤثرات الخارجية تلقي بظلالها على نشاط المصرف، وتقديم المنتجات بشكل لائق للزبون وأوقاتها وكذلك بسمعة المصرف³⁵.

1. نقاط القوة:

من المقابلة مع (م.م.إ.ت ع): إن نقاط القوة في الاستراتيجية لدعم الزبائن هي تبني خيارات توفير الخدمات الالكترونية للزبائن، وفي ترسيخ ثقافة الخدمات الالكترونية المصرفية للشعب الليبي المتعاملين مع مصرف الجمهورية، فقد عمل مصرف الجمهورية على توفير أكثر من 2000 ماكينة سحب ذاتي، بينما المصارف التجارية الأخرى لا تتجاوز 400 ماكينة ومنها من يملك 200 فقط، وبعد تفعيل استراتيجية الخدمات الالكترونية لاحظنا ارتفاع عدد المشتركين في هذه الخدمة، فقد أصبح لدينا مشترك 600 ألف مشترك في الخدمة المصرفية الالكترونية. نقطة قوة ثانية وهي أن لدينا نحو 2 مليون حساب أي تقريباً ثلث الشعب الليبي، ورغم وجود مصارف أخرى فمصرف الجمهورية نصيبه قرابة 40% من عدد الحسابات للزبائن في كل أنحاء ليبيا³⁶.

35- المقابلة: جمال أحمد عمج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

36- المقابلة: فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

ومن نفس المقابلة أعلاه: من نقاط القوة إن عمولاتنا المصرفية هي الأقل بين المصارف التجارية الخمسة في ليبيا، وهذه من أكبر الخطوات التي سعينا من خلالها لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم لدى مصرف الجمهورية، لأننا ندرك أن قيمة المصرف ليست بأمواله فقط، بل بعدد ومستوى رضا زبائنه، فالقيمة المالية عندما تكون ثابتة ومستمرة، وكثيرة المصادر في الوقت الحالي والمستقبل هي أفضل من وجود قيمة عالية ولكنها محدودة ومؤقتة، وكما سبق ذكره زبائننا نحو مليون و700 ألف زبون، وعمولاتنا ورسومنا المصرفية غالباً هي فخفضة عن بقية المصارف والفرق نحو 5 دينار بيننا وبين المصارف الأخرى، فمثلاً خدمة الصك المصدق نحن نقوم بتسعييرها بسعر 15 دينار، بينما المصارف الأخرى 20 دينار وبسعر 25 دينار، وبعض المصارف الأخرى تشترط إيداع 500 دينار عند فتح الحساب، ونحن فقط نستلم 50 دينار من الزبون الجديد ويبقى منها 40 دينار كرسيد له.

ومن نفس المقابلة أعلاه: كذلك إن أهم عامل من عوامل ونقاط القوة في استراتيجية هذا المصرف هي تضافر وتعاون الإدارات المعنية برضا الزبون، وأنها تعمل معاً ولا يوجد تعارض بينها، فمثلاً إدارة التسويق يجب أن تنسق مع إدارة الشركات، وإدارة البطاقات، وهي إدارات تتبع مساعد المدير العام للتسويق أي عندما يعملون عمل الفريق الواحد تكون النتيجة مرضية وجيدة، وتزيد من قوة الاستراتيجية التسويقية³⁷.

ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ت): ومن نقاط قوة هذا المصرف تقديمه للخدمات الإسلامية منذ سنة 2009م مثل المراجعة للأمر بالشراء حيث توفر المركوب والأثاث للزبائن، كذلك يمكن القول من نقاط القوة حجم فروع هذا المصرف تعتبر كثيرة وأكثر

37- المقابلة: فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت.ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

من أي مصرف آخر، وبالتالي عدد الزبائن وجودة الخدمة للزبون³⁸. ومن المقابلة مع (م ض.إ.ع م): من نقاط القوة زيادة الأرباح السنوية لدى المصرف من خلال الخدمات التي يقدمها المصرف³⁹. ويرى الباحث أن من عرض البيانات يتضح ملخص نقاط القوة في استراتيجية هذا المصرف كما في الجدول التالي رقم (6):

جدول 6 نقاط القوة في استراتيجية مصرف الجمهورية

م	مواطن القوة لدى مصرف الجمهورية ليبيا
1	البدء بقوة في توفير الخدمات الالكترونية للزبائن
2	المصرف يمتلك أكبر عدد حسابات مصرفية في ليبيا فله مليون و700 ألف زبون
3	العمولات المصرفية هي الأقل بين المصارف التجارية
4	تقديمه لمنتجات والخدمات الإسلامية مثل المراجعة والمضاربة وزيادة أرباحه

2. نقاط الضعف:

من المقابلة مع (م.م.إ.ت ع) : إن نقاط الضعف هي المؤثرات الخارجية في الوضع الحالي للبلاد، ووجود المناطقية والجهوية التي تؤثر على سلوك الزبون اتجاه هذا المصرف، بل في سلوك الموظفين بالمصرف وفروعه المنتشرة في كامل ربوع ليبيا، والمشكلة ناجمة عن فهم الناس متمثلاً في تصورهم وثقافتهم بأن تدني الخدمة هو مرتبط بالمصرف فقط، بل الحقيقة أن هناك عوامل خارجية لا يتم إدراكها من المواطنين، مثلاً كثير من الزبائن يشتكون من المنظومة وتوقفها المفاجيء في أثناء وجوده بالمصرف أو بأحد فروع ولا يعلم السبب هو بسبب تردي خدمات الكهرباء من المصدر، أو بسبب نقص خدمات

38 - المقابلة : مراد منصور أو عليجة، موظف بإدارة التسويق بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 17 ديسمبر 2018م.

39- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، (م ض.إ.ع م) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

الوقود، وغيرها من الأسباب، وليس بسبب نوعية المنظومة، وهناك من يقوم بتأليف قصص عن أن هذه المنظومة التي يمتلكها مصرف الجمهورية، واعتبارها أرى منظومة في العالم، والعكس صحيح فهي من أجود المنظومات وجودتها عالية فهي على سبيل المثال مستخدمة في أكبر مصارف الولايات المتحدة الأمريكية⁴⁰.

وتستفيد المؤسسات المصرفية من البنية التحتية لقطاع الاتصالات باعتباره الأساس الذي تقوم عليه الخدمات المصرفية الحديثة، ويعتبر إيصال خدمة الاتصالات لكل المواطنين إحدى الحقوق الأساسية للمواطنين في الدول المتقدمة، وهي أحد المهام الرئيسية لشركة الاتصالات، ومن نفس المقابلة أعلاه: ويعتبر أكبر نقاط الضعف لإستراتيجية المصرف هو رداءة الاتصالات فهي تعرقل العمل وجودته للزبائن، أحياناً نحن نقدم خدمات مميزة وجيدة للزبون لكن للأسف الشبكة الهاتفية وشبكة الانترنت تتوقف بشكل مفاجئ، وأن معالجة مشكلة الاتصالات في ليبيا ستكون خدماتنا الالكترونية ذات جودة عالية⁴¹. ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ع م): من أكبر نقاط الضعف بالمصرف انقطاع الكهرباء وانقطاع الانترنت، فهي أكبر عائق في خدمات الزبائن⁴². من المقابلة مع (م.ض.إ.ج): من نقاط الضعف في مصرف الجمهورية ليبيا ونتيجة لطبيعة العمل في الوقت الحالي يقدم الكثير من الموظفين للخروج في إجازات سنوية طويلة ولا يوجد البديل المناسب لهم⁴³. ويرى الباحث أن من عرض البيانات يتضح ملخص نقاط الضعف التي يجب معالجتها والتخلص منها في هذا المصرف كما في الجدول التالي رقم (7):

40- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

41- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

42- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، (م.ض.إ.ع م) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

43- المقابلة : عبد السلام القماطي، (م.ض.إ.ج) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

جدول 7 نقاط الضعف في استراتيجية مصرف الجمهورية

م	مواطن الضعف لدى مصرف الجمهورية ليبيا
1	المؤثرات الخارجية في الوضع الحالي للبلاد، ووجود المناطقية والجهوية وهي مرتبطة بعنصر الثقافة لدى الزبائن
2	رداءة الاتصالات : الشبكة الهاتفية وشبكة الانترنت وانقطاع الكهرباء
3	خروج بعض الموظفين في إجازات طويلة دون وجود تعويض لهم

3. نقاط الفرص:

من المقابلة مع (م.م.إ.ت.ع) : نقطة الفرص الموازية للمصرف الآن هي زيادة توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون، فهي تشتغل الآن بشق واحد فقط فالمنظومة مبروطة بين فروع مصرف الجمهورية في ليبيا بعضها البعض، والشق الثاني سيتم فيها تعميم الربط مع كل مصارف ليبيا التجارية، ففي المستقبل هذه المنظومة حسب مميزات أن الزبون الذي يملك حساب في مصرف الجمهورية، يستطيع أن يسحب مبالغ أو يقوم بإيداعها في فرع مصرف الوحدة أو الصحاري وغيرها، ثم يتم المقاصة بين هذه المصارف التجارية فيما بعد، والذي أخر إدارة مصرف الجمهورية عن تفعيل الخدمات المعطلة لها هو الأحداث التي حدثت في السنوات السابقة، والوضع الأمني والانقسام السياسي.

ومن نفس المقابلة أعلاه: وهناك شركة هندية (فلكس كيوب أي فلكسي) هي من ستعمل على هذا الربط، وجودة هذه المنظومة هي قدرتها على تحمل العمل وحجمه، كذلك تمتعها بالأمان التام بسريرتها في حفظها للبيانات، فمنظومة هذا المصرف لا يستطيع أحد أن يخترقها لأننا نحن من حدد للشركة نوعية ودرجة وجودة الأمان المطلوبة.

ومن نفس المقابلة أعلاه: ومن نقاط الفرص أن المصرف يقوم من حين لآخر بالاستفادة من الخبراء الخارجين بأن يستمع إلى آراءهم حين يعرضون وجهات نظرهم بأسلوب (البنزنتيشن) ويكون من الحاضرين عدد من الموظفين الذين يرغب المصرف أن يستفيدوا من هذا العرض، ثم بعد انتهاء العرض يقوم المصرف بمناقشة كل العروض، والخروج برأي واحد، وهنا نتوصل إلى الحل الأفضل مع استفادة الموظفين⁴⁴.

من المقابلة مع (م.إ.ص): لقد كانت للإصلاحات التي قام بها مصرف ليبيا المركزي بتخفيض قيمة الدولار دور كبير في انعاش التوجه الاستراتيجي لمصرف الجمهورية، لقد كانت بالسابق عدة فروع لمصرف الجمهورية تعاني مشاكل وبعضها قد شهدت خسائر وعمجوزات لمدة ثلاث سنوات متتالية، ولكن بعد هذه الإصلاحات استطاع مصرف الجمهورية أن يعيد الأمل، وبالفعل حقننا انتعاشة كبيرة، بأن تحولت الفروع من وضع الخسارة إلى الربح. ومن جملة ما يطمح له المصرف خلال سنة 2019م وتطبيق استراتيجية التوسع في الخدمات الالكترونية أن يتوسع بالمقابل في خدماته الإسلامية مثل المراجعة والمضاربة وغيرها أكثر مما عليه الآن، وبهدف تحقيق عوائد مجزئة بكل فرع، وهذه من أكثر الموارد المحققة للأرباح كما تدل على ذلك أرقام المصرف وحساباته الختامية⁴⁵.

ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ج): من نقاط الفرص في المصرف هي استغلال كل ما يأتي من مصرف ليبيا المركزي حتى يتم زيادة رأس مال المصرف وزيادة الصلاحيات الممنوحة من المركزي⁴⁶. ويرى الباحث أن من خلال عرض البيانات يتضح ملخص نقاط

44- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت.ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

45- المقابلة : جمال أحمد عجاج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.

46- المقابلة : عبد السلام القماطي، (م.ض.إ.ج) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

الفرص التي يمكن أن يستغلها هذا المصرف لتحسين استراتيجيه التي تعتمد على التوسع في الخدمات الالكترونية من أجل زيادة وتحسين رضاء الزبائن كما في الجدول التالي أدناه رقم (8):

جدول 8 نقاط الفرص في استراتيجية مصرف الجمهورية

م	مواطن الفرص لدى مصرف الجمهورية ليبيا
1	إمكانية توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون ليتم ربطها بكل المصارف
2	الاستفادة من الخبراء الخارجين خاصة في توفير الوسائل الالكترونية الحديثة وتدريب الموظفين بالمصرف عليها
3	الإصلاحات الاقتصادية من مصرف ليبيا المركزي

4. نقاط التهديدات

من المقابلة مع (م.ض.إ.ع م): أكبر نقاط التهديدات هو عدم الاستقرار والظروف الأمنية التي تعاني منها البلاد⁴⁷. ومن المقابلة مع (م.م.إ.ت ع) : في الحقيقة لمصرف الجمهورية ليبيا سلة متنوعة من الخدمات نحن لدينا ستة مكاتب في تطبيق استراتيجية التسويق، فليس لدينا مركزية في اتخاذ القرارات، ولدينا مدراء فروع مثلاً مدير فروع مدينة طرابلس ومدينة بنغازي ومدينة فروع جبل نفوسة ومدينة مصراته ومدينة سبها، فحين يصدر برنامج وتصور عن استراتيجية معينة يتم توزيعها على كل الفروع، ولكن تضل بعض المعوقات تحول دون توسيع التطبيق لكل الفروع بسبب الأوضاع الأمنية المتدهورة

47- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، (م.ض.إ.ع م) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

في الجنوب مثلاً وغيرها من المشاكل لذلك سعينا من أوجه تسهيل الخدمات تقديم بطاقة مسبوقة الدفع (Prepaid card) ⁴⁸.

ومن الوثائق وهي عبارة عن مقابلة تلفزيونية : من المحاور المهمة أن مصرف ليبيا المركزي أصدر قانون المصارف رقم (1) لسنة 2005م ⁴⁹ الذي تم بموجبه اعطاء صلاحيات للمصارف التجارية، للقيام بعمليات تجارية ومن بينها مصرف الجمهورية، ورغم ذلك إن الصلاحيات لاتزال مقيدة بقيود، ولن يكتب لها النجاح المطلوب حتى يتم إجراء تعديلات في منظومة متكاملة محيطية بالمصرف مثل: اصلاح نظام الضرائب والجمارك وإجراء ضبط في الوضع الأمني الذي نعيشه، وتعديل في قوانين التملك والإقراض العقارية، وبصراحة الأموال متوفرة والكوادر الفنية والمهنية موجودة، والنيات الحسنة مستعدة للعمل، ولكن يحتاج الأمر إقرار مجموعة من القوانين بالقطاعات الأخرى الموازية والداعمة، عندها فعلاً يمكن لمصرف الجمهورية أن يحقق تنمية وزيادة رضا الزبائن و تحقيق ما يهدف ويطمح له كل زبون ⁵⁰.

ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ت): كان من نقاط التهديدات في استراتيجية هذا المصرف هو الحالة الأمنية في ليبيا التي تشهد حالات تهدد سلامة الزبائن والعاملين بالمصرف في بعض الأحيان، خاصة في مدن الجنوب الليبي وبعض المدن في الوسط ⁵¹. ومن المقابلة مع (م.ض.إ.ج): من أهم جوانب التهديدات هي العائق الأمني وعدم

48- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.ض.إ.ت.ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

49 - القانون رقم (1) لسنة 2005م المعدل بالقانون رقم 46 لسنة 2012م المؤرخ في 16-5-2012م ونشر في الجريدة الرسمية وبدأ العمل به في 5-7-2012م.

50- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موثقة مع كمال أحمد المزوغي، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

51- المقابلة: مراد منصور أو عليحة، (م.ض.إ.ت) تاريخ المقابلة 17 ديسمبر 2018م.

وجود في بعض فروع المصرف، وكذلك المنافسة الشديدة بين المصارف التجارية⁵². ومن الوثائق وهي مقابلة مع صحيفة ليبية : المشكلة ليست في الخدمات الالكترونية التي يسوقها المصرف لجمهور المتعاملين معه، وإنما المشكلة تكمن في الأزمات الاقتصادية التي تشهدها بلادنا وانعكاساتها السلبية على القطاع المصرفي بشكل عام ومصرف الجمهورية بشكل خاص⁵³. ويرى الباحث أن من عرض البيانات يتضح ملخص نقاط التهديدات كما في الجدول التالي رقم (8):

جدول 9 نقاط التهديدات في استراتيجية مصرف الجمهورية

م	مواطن التهديدات لدى مصرف الجمهورية ليبيا
1	الحالة الأمنية في ليبيا خاصة في جنوب البلاد
2	الأزمات الاقتصادية التي تشهدها بلادنا وانعكاساتها السلبية
3	الحاجة لتعديل قوانين التملك والإقراض العقارية تكبل عمل المصرف
4	المنافسة الشديدة بين المصارف التجارية

52- المقابلة : عبد السلام القماطي، (م.ض.إ.ج) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

53- الوثائق : مقابلة مع صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 8 مايو 2018م.

الفصل الثالث: مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا

تشير البيانات المتحصل عليها بوسيلة المقابلات التي أجراها الباحث مع المسؤولين بمصرف الجمهورية، ومن خلال اطلاعه على وثائق المصرف أن الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا حققت ما يلي :

1. المساهمة في معالجة شكاوى الزبون:

من المقابلة مع (م.ض.إ.ع م): لقد خصص مصرف الجمهورية في إطار استراتيجية لتحسين رضا الزبائن رقم من شركة ليبيا وشركة المدار الهاتفيتين، وهو 1500 لكي يتمكن أي زبون من استخدامه لتقديم شكواه لأي فرع بمصرف الجمهورية، وكذلك قام بوضع صندوق اسمه صندوق الشكاوى، وخصصه لهذا الأمر يوضع بداخل المصرف والزبون الذي يريد تقديم شواه يضع فيه الشكوى⁵⁴. ويرى الباحث أن ما جاء في هذه المقابلة يشير إلى اهتمام مصرف الجمهورية في تطبيقه لهذه الاستراتيجية بأنه يستخدمها في هدف نبيل وإنساني بالدرج الأولى وهو معالجة شكاوى الزبون. ومن الوثائق وهي عبارة عن مقابلة تلفزيونية : من الأمور التي يشتكي منها الزبون في مصرف الجمهورية ليبيا هو تخصيص يوم يسمى بيوم العمل الداخلي وهذا يسبب إرباكاً وتأخيراً للزبائن خاصة المراجعين للإدارة، ومنهم من يأتي من مكان بعيد فيتفاجأ بأن هذا اليوم عمل داخل وهذا الأمر تم الغاءه في هذا العام بتعليمات من مصرف ليبيا المركزي. ولا يجوز أن يتم تحديد أيام معينة لخدمات معينة للزبائن مثلاً اليوم لخدمة تصديق الصكوك، وغداً للإيداع وهكذا وأي فرع يثبت عليه شوى المواطنين والقيام بهذا التخصيص المخالف،

54- المقابلة : فيصل محمد علي الشايبي، (م.ض.إ.ع م) تاريخ المقابلة 4 يناير 2019م.

سوف تتخذ ضده الإجراءات القانونية الرادعة، حيث تم تعميم مناشير على كل فروع مصرف الجمهورية في هذا الجانب.

ومن نفس الوثائق أعلاه: وأنه لو وجد تراكم للعمل يحول دون تقديم خدمة للزبون فهذا لا يعد مبرراً لكي يتم تأجيل إتمام معاملته، وهذا يتحملة المصرف ولا يتحملة المواطن (الزبون) ويمكن لأي زبون تقديم الشكاوى في هذا الموضوع، وحتى عبر الانترنت، أو التوجه إلى الإدارة القانونية بالمصرف، أو الأجهزة الرقابية بالدولة. أما عن تأخير بعض المعاملات الأخرى مثل الحوالات للزبائن فنلاحظ أن كثيراً من الخدمات المصرفية المفروض أن تقدم للزبائن بكل جودة واتقان مثل الحوالات المصرفية للخارج، ولكن المصرف يقوم استجابة لحرصه على أموال كل الزبائن وحماتها بالدرجة الأولى، ويقوم باتخاذ إجراءات عديدة يراها المستفيد من الخدمة تعقيداً، وإنما وجدت لغرض الحفاظ على المال وعدم مخالفة قوانين الدولة، وهذا من حق المصرف أن يتخذ إجراءاته الوقائية، وهذا الأمر ليس مبالغاً فيه، ولكن إن وصل لمدة أسبوعين أو ثلاثة فهذا أمر مبالغ فيه، ولذا وجب التقدم بالشكاوى في ذلك إلى الإدارات الرقابية بمصرف الجمهورية⁵⁵.

ومن نفس الوثائق أعلاه: وتصل إلى أسماعنا غالباً سوء معاملة من الموظفين اتجاه الزبائن بفروع عديدة بمصرف الجمهورية، ويشتكى الزبائن فيها من تأخر في إتمام المعاملات، وربما القيام باستفزازهم وتوجه ردود غير مناسبة وبعضها غير مؤدبة، ويكفي الإهمال في معاملاتهم حيث تضل لأيام وأسابيع وربما أشهر، وقد تغلق أبواب المصرف دون إعلام الزبائن وللدرد على هذا: إن التعليمات بالمصرف تنص على أن الزبون ملك متوج، وإن كان على خطأ، وأنه مقدم وإن أخطأ، وإن يتم الصبر عليه وعلى أي تصرف

55- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موثقة مع كمال أحمد المزوغي ، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

يقوم به اتجاه الموظف سواء استفزاز ونحوه، ولكن نحن نستنهجن أي سلوك يقوم به الموظف في الرد غير المناسب أو التأخير في إتمام المعاملات ونحو ذلك⁵⁶. ويستخلص الباحث أن الوثائق أعلاه تشير إلى وجود لملامح ظاهرة صراع بين الزبون والموظفين خاصة في أوقات تقديم الخدمات، لكن المصرف لديه الإرادة في معالجة هذه الظاهرة للتخاص من سلبياتها بتطبيقه لهذه الاستراتيجية الجديدة.

من المقابلة مع (م.م.إ.ت ع) : لدينا منظومة تستقبل الشكاوى من الزبائن باستمرار ولدينا خط مباشر رقمه 1500 يستطيع أي زبون أن يتصل به ويشرح فيه مشكلته أو شكواه من خدمات المصرف، وتم فتح إيميل جديد يستطيع أي شخص بثّ وكتابة شكواه فيه، ويتم تجميع الشكاوى والاتصال بالفروع، ونقوم بالاستفسار عن الموضوع، وعند حصولنا على إجابة من الفرع نقوم بالرد للزبون بواسطة الإيميل الخاص به، ونشرح له كيف يتم التصرف الصحيح، فإذا كان الخطأ من المصرف يتم معالجته وإعلامه بذلك، وإن كان من الزبون فيتم إعلامه أيضاً⁵⁷.

وفي نفس المقابلة: في حالة عدم رضا الزبون يقوم مدير إدارة التسويق والعلاقات بالحديث وبشكل ودي وعفوي مع الزبون وبدون حواجز، ويلاحظ في حالة أن الزبون غير راضٍ عن بعض الإجراءات أو المعاملات فيتم البحث عن بديل يتم بواسطته تقديم الخدمات له، ومن الخطوات التي يقوم بها المصرف في حالة عدم رضا الزبون عن خدماته الجديدة بسبب معين مثل عدم قدرته على استخدام المنظومة الالكترونية الجديدة كعدم

56- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موثقة مع كمال أحمد المزوغي ، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

57- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

القدرة على تطبيق الخدمات الإلكترونية الرقمية كما في الهواتف الجوالة أن يتم العودة للخدمة التقليدية والأولية⁵⁸. وفي نفس المقابلة: إن تطوير الاستراتيجية الحالية هو الاستمرار في العمل رغم الصعوبات التي تواجهها، كذلك من الطرق هي إن المصرف قد يشرك الزبائن أنفسهم في صياغة وتطوير الاستراتيجية حتى يأخذ بآرائهم في سبيل تحقيق رضاهم، كما أن لدينا خبراء خارجيين في تطوير استراتيجية هذا المصرف، وهم عبارة عن أفراد يتبعون شركات مرموقة ومعروفة مثل شركة معاملات وشركة مسارات وشركة (أماجن قروب) وغيرها، ويلجأ المصرف للخبراء الخارجيين حينما يجد أن هناك حاجة لذلك بعد استنفاد الخبرات الداخلية⁵⁹.

ويرى الباحث أن ما جاء في هذه المقابلة أعلاه يشير إلى أن هذا المصرف وضع خطوطاً عريضة كما يقال في سبيل نجاح هذه الاستراتيجية تتمثل في تسهيل تقديم شكاوى الزبائن عبر تخصيص رقم هاتفي لهذا الغرض، ثم الرد على شكاواه بعد دراسة الموضوع، أيضاً مراعاة المصرف لفئة من الزبائن لا يستطيعون استعمال الخدمة الإلكترونية إما بسبب الأمية وعدم القراءة، أو لأي سبب آخر بأن يمكنهم من استخدام التطبيقات التقليدية السابقة فهي لازالت موجودة، وأخيراً من المقابلة يتضح اهتمام المصرف بعنصر الاستعانة بالخبرات الخارجية تطوير استراتيجية التوسع للخدمات الإلكترونية لهذا المصرف.

ومن الوثائق والتقارير المنشورة لهذا المصرف: لقد تم إطلاق الهوية المؤسسية الجديدة للمصرف في الوقت الذي يقوم فيه المصرف بتطبيق استراتيجيته الجديدة، التي تستند إلى

58- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

59- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

تطوير الخدمات الالكترونية الجديدة، التي من شأنها التسهيل على الزبون للحصول على الخدمات المصرفية دون الحاجة لزيارة المصرف، كما ويبيدي المصرف اهتماماً كبيراً في تطوير خدمات ومنتجات جديدة لقطاع الشركات والمؤسسات من خلال اطلاق منصات الكترونية جديدة تساهم في نمو وازدهار أعمالهم ويسعى مصرف الجمهورية خلال الفترة القريبة القادمة إلى التوسع في شبكة الفروع، وتطوير وتحديث النظام المصرفي لدعم الخدمات المتطورة والخدمات المصرفية عن طريق الانترنت، هذا وقد تم مؤخراً تدشين واطلاق خدمات جديدة، وتشمل تطبيق الهاتف النقال وخدمات الرسائل النصية والموزع الصوتي (Call Center) من خلال الرقم المخصص (1500)⁶⁰. ويرى الباحث أن الوثائق أعلاه تشير لحقيقة تنوع الخدمات الالكترونية التي يقدمها المصرف وفق توجهه الاستراتيجي في سبيل رضا الزبون.

ومن المقابلة مع (م.م.إ.خ س): إن من النقاط الملاحظة في تطبيق الاستراتيجية أن إدارة المصرف تجتمع بشكل شهري وبشكل ثابت في نهاية كل شهر، ويجرى الاجتماع بين الإدارات المختلفة لمراجعة استراتيجيات المصرف، وفيما يخص استراتيجية رضا الزبائن فيتم مراجعتها أيضاً، ويتم كذلك إشراك الزبائن في هذه الاستراتيجية من خلال مقترحاتهم⁶¹. ويرى الباحث أهمية هذه الاجتماعات الدورية بالمصرف، كذلك أهمية الأخذ بآراء الزبائن حيث يمكن الاستفادة من آرائهم في تطوير هذه الاستراتيجية وآلياتها، لأن ما يراه الزبون قد يكون خافياً عن المسؤول أو الموظف بالمصرف.

60- الوثائق: الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 12-1-2019

61- المقابلة : عبد السلام الدوكالي، مساعد مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 17 ديسمبر 2018م.

2. زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمة المقدمة

من الوثائق وهي عبارة عن مقابلة تلفزيونية : بالنظر لحزمة الاصلاحات التي حدثت مؤخراً ومن الإجراءات المهمة التي تم اتخاذها في السنة المالية 2017، وتواصل تنفيذها في سنة 2018 هو بيع العملة الصعبة (الدولار) بسعر (1.4) للأسر الليبية، وهذا جاء تطبيقاً للقرار الصادر عن المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الليبية رقم (1300) لسنة 2018م بشأن فرض رسوم على مبيعات النقد الأجنبي، ومن شأن هذا القرار أن ينتج عنه زيادة رضا الزبائن عن خدمات المصارف عموماً في ليبيا وخدمات هذا المصرف من ضمن هذه المصارف وميزة هذه الخدمة أنها محفوظة، مثلاً فالمواطن الموجود خارج البلاد لمدة ثلاث سنوات يستطيع الاستفادة من مخصصاته التي لم تستلمها عن سنوات سابقة بمجرد عودته إلى البلاد⁶².

ومن نفس الوثائق أعلاه: ويقدر ما سعى مصرف الجمهورية لتقديم خدمات نجد البعض يثمنها ويشيد بها من الزبائن، والبعض ينتقدها وللأسف كثير من النقد غير موضوعي ونقد هدام، وليس نقداً بناءً، ولكن نسعى دائماً لتقديم الأفضل للزبائن، ونحن بصراحة نتعامل مع ثقافة زبائننا وعملاءنا الذين هم في مستويات متنوعة من الثقافة، ففي قلب أزمة السيولة قام المصرف بتوفير بطاقات السحب الذاتي في وقت قياسي جداً ليخفف العبء على المواطن في شراء السلع والخدمات دون الحاجة للدفع النقدي، والحمد لله ازداد الوعي والتعامل بها لأنها أمر جديد ومستحدث في ثقافة زبائننا⁶³.

62- قرار المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني ليبيا، رقم 1300 لسنة 2018م بشأن فرض رسم على مبيعات النقد الأجنبي، 12-9-2018م.

63- الوثائق : مقابلة تلفزيونية موثقة مع كمال أحمد المزوغي، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا منطقة طرابلس، تاريخ المقابلة معه 16 نوفمبر 2018م.

ويستخلص الباحث أن تطبيق هذه الاستراتيجية زاد من رضا الزبائن بالمصرف، لأن هذه الخدمات تراعي ظروف الكثير من الموجودين خارج البلاد مثلما تراعي من هم بداخلها، كل هذا لا يعني أن الزبائن يوافقون مئة بالمئة على خدمات المصرف، فرضا الناس غاية لا تدرك كما يقال، ويرجع ذلك لاختلاف ثقافة الزبائن، ولكن الأمر يتسحن يوماً بعد يوم بفضل الاستمرار في تقديم ما هو مفيد للزبون.

من المقابلة مع (م.م.إ.ت ع) : إننا نعتقد بأن رضا العميل يعني الجودة في هذه المؤسسة المصرفية، وإن هذا المصرف يحاول بقدر الإمكان أن لا يخرج الزبون من المصرف وهو غير راضٍ عن الخدمة، وحتى لو لم يتم توفير حاجة الزبون، لماذا؟ لأن الموظف قام بحسن التعامل مع الزبون، وأن الموظفين قدموا الإجابة المناسبة عن استفسارات الزبائن، وهذه الجودة المنشودة هي رضا العميل، وطبعاً ليس كل الموظفين بهذا المصرف لهم القدرة والتأهيل المناسب لكسب رضا الزبون، لذلك في إطار هذه الاستراتيجية قامت الإدارة بإيفاد عدد 12 موظف في دورة لخارج البلاد للتعلم والتدريب على هذه المهارات المهمة والضرورية، والهدف منها كيف نرضي الزبون، وكيف نسخر أكثر طرق رضا الزبائن لمصلحة المصرف، والتعرف على أنواع الزبائن، والموظف يستطيع بعد هذه الدورة وغيرها ويتمكن من معرفة كيف يرضي الزبون، فالذي لديه خبرة في ذلك بمجرد أن يجلس الزبون أمامه لمدة ثلاثة دقائق يعرف طبيعة سلوك وميول ورغبات الزبون، وبالتالي يتصرف معه بالطريقة المثالية لحالته وطبيعة شخصيته، فمن الزبائن من تبتسم له ومنهم من لا ينفع معه الابتسام بل الجدية والحديث بالأرقام فقط، وهناك من يحتاج للصبر عليه لأنه عصبي وهكذا⁶⁴.

64- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

ومن نفس المقابلة أعلاه: وطبعاً حين نازل بالصبر والتحمل ليس نزولاً من مستوى الموظف، بل هو ولاءً لجهة العمل، وهي الإدارة بهذا المصرف، ولاستراتيجيتها في تحقيق رضا الزبائن، ومن النقاط المهمة أن لتحقيق الاستراتيجية بشكل مناسب وفعال لا بد من إعطاء صلاحية للموظفين الذين يقومون بتطبيقها، وهذا ما عملت عليه إدارة التسويق في تطبيقها لاستراتيجيتها في رضا الزبون، فلا بد من منح المدير للموظفين الذين يتبعونه ولو قليل من الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ونقول للموظف قمّ بحل مشاكلك مع الزبائن بنفسك ولك صلاحيات في ذلك، وحين يفشل في ذلك فهذا يعني أن الموظف لا يصلح لأن يكون مسوق، فالمسوق الجيد من أهم مميزاته أن يقوم بإرضاء الزبائن بكافة الطرق، ولكن بالطبع هناك مشاكل يصعب على الموظف حلها ليس تقصيراً منه بل لطبيعتها المستجدة أو لأنها تفوق قدراته، وهنا نجلس جميعاً لبحث حل لها، وأن يكون موظف التسويق بالمصرف هو المنفذ المباشر لهذا الحل مع الزبون.

ومن نفس المقابلة أعلاه: لقد ساهمت الإصلاحات الحكومية الأخيرة التي نفذها مصرف الجمهورية ليبيا والتي أقرها بمعرفة مصرف ليبيا المركزي في زيادة رضا الزبائن، فقد توفرت بفروع المصرف السيولة ففي السابق كان أغلب الفروع تأتي بالسيولة كل ستة أشهر، الآن والله الحمد تتوفر السيولة مرتين في الأسبوع، وفي السابق كان الحد الأعلى للسحب النقدي هو سحب 500 دينار للزبون الآن وصل المبلغ إلى 5000 دينار، وكل هذه الإصلاحات جاءت بوضع حد لتغول التجار الذين كانوا مستفيدين من الاعتمادات المتعلقة بالاستيراد الآن وبعد التسعير الجديد للعملة الصعبة حدثت اصطلاحات جوهريّة نالت رضا الزبائن⁶⁵.

65- المقابلة : فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت.ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

ومن نفس المقابلة أعلاه: ومن أكبر المؤشرات لمعرفة مستوى رضا الزبائن اتجاه هذا المصرف هو الإقبال المضطرد لفتح حسابات بهذا المصرف أكثر من غيره، حيث أن الزبون من خلال السمعة الحسنة يأتي بزبون جديد وهكذا، كما أن أسعار خدماتنا بسيطة جداً. ولقد حققنا بهذا الاستراتيجية أهدافاً عدة ومكاسب كثيرة، وعلى سبيل المثال من المكاسب المادية أن إدارة التسويق حققت في سنة 2017 وهي أول سنة في تطبيق الاستراتيجية أرباح قدرت ب 7 مليون كعوائد صافية، وفي هذه السنة 2018 حققنا رقماً قياسياً في الأرباح وصل إلى أكثر من 14 مليون دينار ليبي كصافي ربح⁶⁶.

ويرى الباحث أن ما جاء في هذه المقابلة يشير إلى أن المصرف يضع رضا الزبون في مقدمة اهتماماته، ويسعى أن لا يخرج الزبون من المصرف إلا وهو راضٍ بقدر الإمكان، ولقد اهتم المصرف بالتدريب الوظيفي بهدف إكساب الموظفين القدرة على المعاملة الحسنة للزبون خاصة في إدارات التسويق والخدمات ونحوها، وأن يكونوا مسوقين ماهرين، كما يرى الباحث أن تفويض السلطات كما أشارت إلى ذلك المقابلة من الأمور المساعدة في إنجاز الخدمات وفي تحقيق رضا الزبون. كما يرى الباحث أن أكبر المؤشرات لمعرفة رضا الزبون هي تزايد الإقبال على الانضمام لهذا المصرف من زبائن جدد، لأن السمعة الجيدة التي يتركها الزبون الحالي تنتشر لزبائن آخرين جدد.

ومن الوثائق وهي مقابلة مع صحيفة ليبية: إن مصرف الجمهورية يخصص سنوياً ما يقرب من 7 مليون دينار للتدريب والتطوير الذي لم يتوقف في أي سنة من السنوات وذلك للرفع من مستوى أداء موظفيه وتطوير خدماته والرفع من مستويات الأداء بشكل عام، ولإدارة التدريب خطة سنوية تعتمد من مجلس الإدارة ويتم الإشراف على تنفيذها

66- المقابلة: فوزي عبد السلام الشويشين، (م.م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

حسب احتياجات المصرف وأولوياته⁶⁷. وتبين هذه المقابلة مدى اهتمام هذا المصرف بتدريب الموظفين وتخصيص المبالغ المالية لتنفيذ الخطط والدورات التدريبية سنوياً. ومن المقابلة مع (م.إ.خ س): إن من أهم منجزات الاستراتيجية وتنفيذ الخطة المقررة في هذه الاستراتيجية هو زيادة الربحية في هذا المصرف، وهذا ما لاحظناه في حسابات المصرف الختامية للسنوات الأخيرة⁶⁸. ومن المقابلة مع (م.إ.ت ع): ولقد وفرنا قيمة سيولة لمصرف ليبيا المركزي خلال المدة الماضية قدرت بمليار و400 مليون دينار بواسطة (خدمة بيوس) لم يحصل مصرف ليبيا على هذه القيمة منذ زمن، ومن هنا عرف مصرف ليبيا المركزي الاهتمام منا في إرضاء الزبائن. وقد انعكس هذا التوجه على تقديم الخدمات الاجتماعية فلقد قام مصرف الجمهورية في الشهرين الماضيين بتنظيف شارع رئيسي وهو الشارع الذي يقع فيه مقره الرئيسي لم يكن الهدف هو الدعاية للمصرف بقدر ما كان زيادة الدافع وجعل المؤسسات الأخرى تهتم بحماية البيئة ونظافة مدننا، وهنا سوف تكسب المؤسسات رضا زبائنها⁶⁹. ويستخلص الباحث أن من فوائد تطبيق هذا التوجه من المصرف في سبيل خدمة الزبون أن اهتم أيضاً بواجبات اجتماعية تدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للمصرف، وهي من القضايا التي نحتاجها بأمر الحاجة في ليبيا في الوقت الحالي، وفي نشر مثل هذه الثقافة.

ومن المقابلة مع (م.إ.ص): وفي إدارة التسويق طرحنا توجه نحو التوسع في الاستراتيجية الالكترونية وقد بلغت المبيعات وحجم التداولات بين الزبائن حتى الآن بهذه

67- الوثائق: مقابلة مع صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي بمصرف الجمهورية ليبيا، تاريخ المقابلة 8 مايو 2018م.

68- المقابلة: عبد السلام الدوكالي، (م.إ.خ س) تاريخ المقابلة 17 ديسمبر 2018م.

69- المقابلة: فوزي عبد السلام الشويشين، (م.إ.ت ع) تاريخ المقابلة 18 ديسمبر 2018م.

المنظومة مليار و400 مليون، وهذا مبلغ ممتاز وحقق به المصرف أهداف كانت معطلة أو نقول إنها كانت مؤجلة، والآن المصرف يتوسع أكثر وأكثر في تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وتحويلها من الخدمات التقليدية في هذا النظام الجديد، فيستطيع الزبون الاطلاع على حسابه ويستطيع أن يحول أي مبالغ من حسابه إلى أي حساب آخر⁷⁰. ويرى الباحث أن استراتيجية التوسع في الخدمات الالكترونية كان لها دور إيجابي في تحسين وتطوير حجم المبيعات، وغيرها من المؤشرات الأخرى.



70- المقابلة : جمال أحمد عجاج، (م.إ.ص) تاريخ المقابلة 3 يناير 2019م.



الباب الخامس

إطار التحليل والمناقشة

الباب الخامس

إطار التحليل والمناقشة

الفصل الأول: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في استراتيجية تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا

من نتيجة البيانات المعروضة يتضح أن مصرف الجمهورية ليبيا يتبع في توجهه في الاستراتيجية لتحسين جودة خدمات الزبائن تطبيق (استراتيجية التوسع في الخدمات الالكترونية) وقد بدأ المصرف في تطبيقها فعلياً في النصف الأخير من سنة 2017م، وتستخدم المؤسسة إستراتيجية التوسع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم خدمة جديدة. وتبنى المصارف استراتيجية أساسها وعمادها توسيع دائرة استخدام التكنولوجيا الرقمية المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية، وهذه المصارف يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب الميزة التنافسية، ويمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها، ويمكن المصرف من زيادة ربحيته والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر¹.

ويعتبر التوسع من أكثر الاستراتيجيات اعتماداً من قبل المنظمات التي تسعى لإثبات موقعها، فالتوسع دليل على تحقيق النجاح لتلك المنظمات، ويمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات التوسع فيما يلي :

1. قدرة أكبر على الأداء بالمؤسسة.

1- عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، مرجع سابق، ص 260.

2. مكانة أقوى للمنظمة بين المنظمات الأخرى.
 3. سمعة أفضل للمديرين والعاملين.
 4. السيطرة والنجاح على المدى الطويل.
 5. الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.
 6. الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والأقسام².
- ولقد شجع المصرف ودفعه لذلك عاملين العامل الأول: التحسن في الوضع الاقتصادي للبلاد، والشروع في تنفيذ حزمة الإصلاحات المالية والاقتصادية والعامل الثاني: تحسن الوضع الأمني مقارنة بما كان عليه قبل 2017م، وهذه الاستراتيجية تتبع استراتيجية التوسع بشكل أساسي وخصصت في الجانب الإلكتروني، لأن المصرف في السابق كان يعتمد في عمله وأداءه في خدمة الزبائن على المعاملات الورقية وله نظام معلومات تقليدي نسبياً بما يمكن مقارنته اليوم. ويمكن تعريف التقنية المصرفية أو الصيرفة الإلكترونية E-banking بأنها عبارة عن خدمات الكترونية متطورة تختصر الزمن وتقلل التكاليف، يدخلها البنك بما يجعله مؤهلاً للتعامل مع عملائه بسهولة ويسر وعبر قنوات مؤمنة³. ويرى الباحث أن هذه الاستراتيجية يأتي تطبيقها في مرحلة مهمة يمر بها الوضع المصرفي والوضع الاقتصادي في ليبيا عموماً، حيث مرت البلاد بأزمات اقتصادية تبدو للمراقبين ما نتيجة منطقية أن يمر بها اقتصاد مثل الاقتصاد الليبي الذي يعتمد على سلعة وحيدة، وهي الذهب الأسود كما يقال، أي النفط، والذي يمثل المصدر الأول للموارد المالية، وتعتبر ليبيا من الدول التي لديها حجم كبير من احتياطات النفط في مستوى

2- عمر عبد الفتاح الجابري، دراسة في الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، بدون السنة، ص 23.

3- أمين عبد الرحيم أوشي، مجلة المصارف العدد التاسع، الخرطوم جمهورية السودان، 2004م، ص 14.

العالم، وهي الأكبر في قارة إفريقيا وتحتل المرتبة التاسعة بين عشر دول لديها أكبر احتياطات نفطية مؤكدة لبلدٍ في العالم، كذلك تمتلك الدولة احتياطي كبير من الغاز، حيث تعتمد ليبيا بنسبة 95% على إيرادات النفط، ويبلغ احتياطيها النفطي 48 مليار برميل، فيما يقدر احتياطي الغاز الطبيعي بـ 54.6 تريليون قدم مكعب، ورغم ذلك شهدت البلاد أزمات مالية كان مصرف الجمهورية الرقم الصعب في التحدي لها وعمل على إيجاد حلول مع الجهات العليا في السلطات المالية، وأهمها مصرف ليبيا المركزي وبالتالي كان هذا التوجه وسيلة لرفع جزء من المعاناة التي يعانيها الزبون في الفترة الماضية.

بالتالي هذه الاستراتيجية تتصف بكونها نقلة نوعية في بنية المصارف الليبية، وخاصة هذا المصرف، لما توفره من مزايا عديدة للزبائن ولتحقق مستويات عليا من رضاهم بهذا المصرف، فهي توفر برامج كثيرة تعود بالنفع وتحقق كمزايا للزبائن كان محروماً منها. وتأتي هذه الاستراتيجية في وقت مهم وحساس يتزامن مع الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الحكومة، وكانت برعاية مصرف ليبيا المركزي، كما في قانون إعادة تسعير العملة الصعبة الدولار ومعالجة تمادي التجار، ووضع حد لنفوذهم المؤدي للاقتصاد الليبي من خلال الاعتمادات التي استنزفت الأموال بشكل كبير، وكان ضرر المواطن منها أكثر من نفعه. ومن مصلحة مصرف ليبيا المركزي، الذي هو أعلى سلطة نقدية في البلاد، ويمكن ملاحظة معالم وتطبيقات هذه الاستراتيجية من خلال البرامج التي قدمها المصرف لزيائنه: مثلاً برنامج انشاء موقع الكتروني يتولى تسهيل هذه الخدمات، وتقديم الخدمة عن بعد للزبون، وكذلك أنشئت إدارة المصرف برنامج من أجلك، والهدف منه حل مشاكل تفعيل بطاقات الدفع المصرفي الفيزا كرت، ويساعده البرنامج على الاطلاع على حسابه وكافة الخدمات الأخرى، تطبيقات بطاقة الصديق وبطاقة الطالب والبطاقات الصادرة

عن المصارف المحلية ولقد تم تركيب منظومة مقاصة الكترونية في أغلب فروع مصرف الجمهورية، وكانت المقاصة بين مصارف البلاد تأخذ وقتاً طويلاً في سبيل إنجازها فقد كانت الفترة تتطلب شهر أو شهرين أحياناً، والآن بهذه الخدمة الجديدة أصبحت سريعة جداً، ربما لا تتجاوز 15 دقيقة، وتتم في شكل ما يسمى بإصدار صكوك الكترونية.

كذلك توجد خدمة بطاقات ائتمان الشراء (credit card) وهذا النوع لا يشترط فيه وجود أو امتلاك الشخص لحساب جاري بمصرف الجمهورية، أو رصيد بهذا المصرف وإنما يكفي الشراء من أي متجر، وعند السداد يتم إحالة القيمة للمصرف في أي فرع من الفروع ليقوم دفعها من المصرف مع عمولة بسيطة، وكذلك أوجد المصرف برنامج (ابلكيشن +) والهدف منه أنه يوفر الزبون أي معلومة يحتاجها عن المبالغ المسحوبة والمودعة، بواسطة هاتفه الجوال، وتحويل أي مبلغ يريد تحويله، وكذلك معرفة أي معلومة عن الصكوك المصدقة للأفراد وحتى للجهات العامة.

كما شملت هذه الاستراتيجية في خدمة الزبون تطبيق برنامج متعلق بالزكاة وتحصيلها ودفعها، بواسطة المصرف، وتبنى هذا الأمر قطاع الصيرفة الإسلامية، وفي هذا تخفيف على الزبون، وخدمة شرعية تدخل من ضمن أهداف هذا المصرف في خدمة المجتمع الليبي المسلم، والتعاون على الخير، ومن ضمن أحد أهم أهداف الصيرفة الإسلامية بهذا المصرف، وهو من التعاون على الخير، وتسهيل فعل الطاعات التي هي من أهم فرائض الإسلام يقول تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ)⁴. وقوله تعالى: (خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا)⁵.

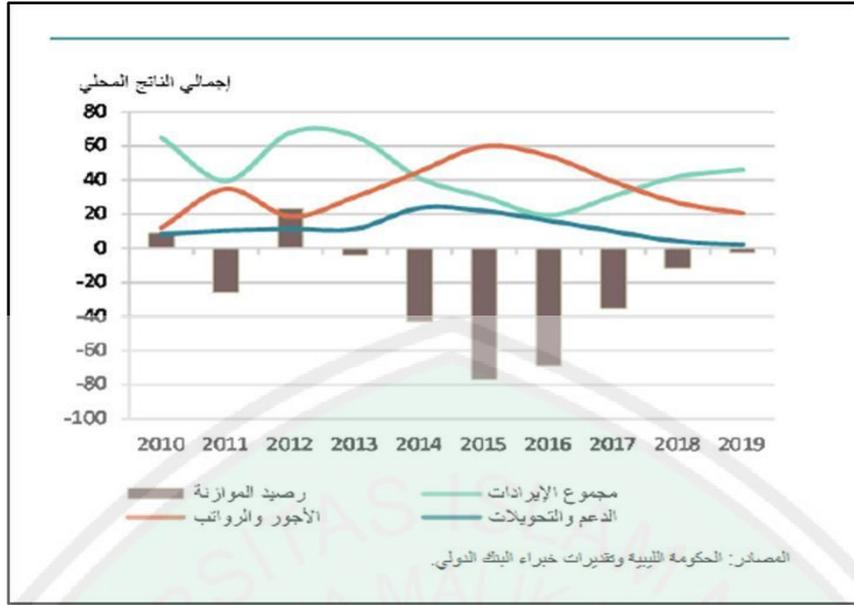
4 - سورة المؤمنون الآية 4.

5 - سورة المزمل الآية 18.

ويتم بالتنسيق مع الهيئة العامة للأوقاف وشؤون الزكاة، ويوفر هذا البرنامج خدمات ممتازة للزبائن حيث يمكنهم من دفع ما عليهم من زكاة بواسطة المصرف ولا داعي لصرفها نقداً في ظل أزمة السيولة، وكذلك يمكن يوفر حساب الزكاة للزبون لأمواله خارج وداخل المصرف فيمكنه دفع ما عليه من زكاة خارج المصرف مثل زكاة غير الأموال وحتى الأموال، حيث يشمل برنامج الزكاة، الزكاة على الأموال النقدية، والزكاة على الذهب، والزكاة على أشجار مثمرة مثل محصول الزيتون، أو المواشي كالأغنام والأبقار وغير ذلك. وباطلاع الباحث على أحدث بيانات صندوق النقد الدولي نجد مفاجأة مدوية حسبما أظهرت نشراته وبياناته، التي تقول بأن ليبيا احتلت المرتبة الأولى عالمياً من حيث نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في 2018 وأشارت إلى أن نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي لليبيا، التي تعيش صراعاً منذ سنوات، بلغ خلال العام الجاري نسبة 16.4%، وقالت المؤسسة الوطنية للنفط الليبية، الشهر الماضي، إن إيراداتها من مبيعات النفط والغاز بلغت خلال الأشهر السبعة الأولى من 2018، قرابة 13.6 مليار دولار، وأضافت المؤسسة أن الإيرادات خلال الفترة المذكورة ارتفعت بواقع 600 مليون دولار عن إجمالي إيرادات عام 2017، والتي بلغت 13 مليار دولار⁶. والشكل أدناه يبين توقعات تعافي نسبي في الاقتصاد الليبي في المدة القادمة ومنها ما تحقق فعلاً، مما ينعكس على عمل ومستقبل المؤسسات المصرفية ومنها مصرف الجمهورية ليبيا بشكل مباشر، فيظهر الشكل ازدياد مؤشر الإيرادات بشكل متسارع ضمن خريطة الناتج المحلي الليبي⁷.

6- ليبيا تنصدر النمو الاقتصادي العالمي في 2018، تاريخ النشر: 01.10.2018- GMT 14:05، من موقع <https://arabic.rt.com/business>

7 - تقرير : توقعات «البنك الدولي» للاقتصاد الليبي حتى 2020، موقع بوابة الوسط صوت ليبيا الدولي، القاهرة: نشر في 15 أكتوبر 2016م، <http://alwasat.ly/news/economy>



شكل 4 توقعات البنك الدولي للاقتصاد الليبي حتى 2020

وبالتالي فالأرضية القانونية والتشريعية في ليبيا وكذلك المؤشرات الاقتصادية مشجعة لحد كبير، ومهيئة لتنفيذ هذه الاستراتيجية رغم وجود بعض الصعوبات الأمنية التي لا يمكن التغاضي عنها وتم الإشارة إليها في كثير من المواضيع من البحث، ويبقى السؤال المهم هو مدى جدية هذا المصرف أي مصرف الجمهورية ليبيا في مواصلة تقدمه وفي انجازه لهذا التوجه الاستراتيجي الذي أثبتت الحقائق في هذه الدراسة جدواه في زيادة تحسين خدمات المواطنين وزبائن بشكل كبير. كذلك من النقاط المهمة التي تمثل العمود الفقري، والتي يرى الباحث أنها تمثل أهمية قصوى في نجاح هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لزيادة رضا الزبائن بمصرف الجمهورية مراعاة عدد من المهام، وهذه المهام تبدأ من المؤسسة المصرفية، وتشمل كل القطاع المصرفي وسائر القطاعات المرتبطة بالدولة، كالشركات والمصالح الحيوية، كشركة الكهرباء وشركات الاتصال والبريد والانترنت، فهي تركز على التقنية المصرفية المرتبطة بالاتصال باعتبارها من صلب المهام لنجاح الاستراتيجية:

1. الاهتمام بشبكات الاتصالات الهاتفية وشبكات الانترنت:

فمن المهم المحافظة على فعالية الاتصالات وتأمينها لحماية الزبائن والعملاء من ضياع حقوقهم وأموالهم المناسبة عبر الشبكات والتعامل مع المتغيرات الحديثة، فالاتصالات تمثل الوسيلة العملية التي يتم بها تنفيذ هذه الاستراتيجية، نعم تبين ضعف في شبكات الاتصالات بسبب انقطاعات في إمدادات المحطات بالوقود أو بسبب أعطال في شبكات الكهرباء وغير ذلك، فهذه المعوقات يمكن معالجتها على مستوى الدولة لو وجدت إرادة حقيقية، ويرى الباحث يوجد تحسن كبير في خدمات الكهرباء لهذه السنة 2018 مقارنة بالسنوات الماضية في هذا الجانب، كما يجب تطوير وتعديل القوانين والتشريعات للتماشي مع متطلبات التقنية المصرفية من حيث حماية الاتصالات الشخصية، ومن ناحية جودة الخدمة وعدالتها وضمن أمن العملاء والتغطية الشاملة والأسعار العادلة. والعالم يعيش اليوم ثورة اتصالات ترتبط بالقطاعات المالية بصفة عامة والمصرفية بصفة خاصة، ويظهر تبني المصارف لتكنولوجيا الاتصالات من خلال عرضها لخدمات مصرفية عن بُعد، وخاصة الالكترونية منها، نتيجة للدور الاستراتيجي الذي تحققه من وراء ذلك خاصة، وأن الخدمة المصرفية تتميز بنمطية عالية في مضمونها ومحتواها مما يجعلها في متناول المنافسة⁸.

2. الاهتمام بتدريب الموظفين بمصرف الجمهورية:

وهو التدريب على استخدام التقنيات الالكترونية المصرفية التي جاءت بها الاستراتيجية المطبقة في هذا المصرف، بغرض تطوير وترقية أداءهم الوظيفي لتقديم خدمة

8 - سماح ميوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، حالة نشاط البنك عن بعد، رسالة دكتوراة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014م، ص20.

مصرفية الكترونية راقية ومواكبة العصر، وتدريبهم على نشر ثقافة التعامل بالنقد الالكتروني مثل البطاقات المصرفية وغيرها مع الزبائن، فالتدريب هو العملية التي تهدف إلى تعديل إيجابي في سلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا وبهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل، وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة فهو محاولة لتغيير سلوك الأفراد نحو استخدام طرق وأساليب أفضل في أداء أعمالهم⁹. وكما جاء في توصيات دراسة ناظم الشمري، الصيرفة الالكترونية في الأردن لا بد من عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية بشكل دوري لكافة الموظفين ذوي العلاقة بهدف توعيتهم بأهمية التوسع في الصيرفة الإلكترونية، فضلاً عن إلمامهم بما هو مطبق حالياً لدى البنك، وأيضاً توعيتهم بما هو جديد في مجال الصيرفة الإلكترونية، وذلك بهدف توفير كادر بشري مدرب ومؤهل خدماتها، والاستعانة من قبل المصرف بمؤسسات الدعاية المتخصصة للتسويق وتدريب الموظفين المختصين لدى المصرف¹⁰.

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في تحليل الاستراتيجية الموجودة في مصرف الجمهورية ليبيا

بعد عرض البيانات في تحليل الاستراتيجية المطبقة في المصرف تبين من البحث نقاط قوة ونقاط ضعف ونقاط فرص وتحديات في بناء هذه الاستراتيجية، أو بمعنى أكثر تحديداً في واقع هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة للزبون في المصرف، ولقد استخدم الباحث في التحليل خطوات تحليل (SWOT) الذي يعتبر من الطرق التحليلية

9 - مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، نظريات ووظائف ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، الأردن 1984م، ص 187.

10- ناظم الشمري، الصيرفة الالكترونية في الأردن، دراسة مقدمة إلى مقدم الى المؤتمر العلمي الخامس في جامعة فيلادلفيا للفترة من 4-5، يونيو، 2007م، ص 26.

التي تساعد في توصيف الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات فهذا التحليل من الطرق التحليلية التي تساعد في توصيف الاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسات، وهو عملية الغرض منها تحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساعد في تطوير الاستراتيجيات، وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات¹¹.

أ. تحليل مصفوفة SWOT لإستراتيجية مصرف الجمهورية ليبيا

ويهدف التحليل الرباعي إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والتعرف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها من فرص وتحديات، وأثرها على قدرة المصرف على تنفيذ خطته الاستراتيجية، والوصول إلى الأهداف المأمولة، فإن تحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وتعزيزها، والفرص المتاحة ودراسة إمكانية استغلالها، ومعالجة نقاط الضعف والتحديات والعمل على التقليل من آثارها السلبية، سوف يؤدي إلى زيادة فرص نجاح الخطة الاستراتيجية، وفيما يلي تحليل مصفوفة (SWOT) لهذه الاستراتيجية في مصرف الجمهورية ليبيا حسب نظام وطريقة تحليل هذه المصفوفة، بالتقاء الصف مع العمود والخروج بنتيجة¹²:

11- زكريا محمد هيبية، التحليل البيئي باستخدام سوات (SWOT)، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، أكتوبر 2016م، ص124.

12 - كلمة (SWOT) هي اختصار لأربع كلمات انجليزية تحمل الحرف الأول من كل كلمة، وهي على الترتيب Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats وبالعربية هي: القوة والضعف والفرص والتهديدات. وهي تستخدم كتحليل لكل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على أي مشروع أو قرار، وكأفضل تطبيق لاستخدامها يمكن رسم جدول يمثل أربع أعمدة ويتم عنونة كل عمود بأحد هذه الكلمات و يتم عمل جلسة عصف ذهني يتم كتابة كل ما ينتج عنها دخل هذه الأعمدة لخصر كل ما تواجهه.

جدول 10 نموذج تحليل مصفوفة SWOT ومقترحات الباحث

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية
<p>1. المؤثرات الخارجية في الوضع الحالي للبلاد، ووجود المناطقية والجهوية وهي مرتبطة بعنصر الثقافة لدى الزبائن.</p> <p>2. رداءة الاتصالات : الشبكة الهاتفية وشبكة الانترنت.</p> <p>3. خروج بعض الموظفين في إجازات طويلة</p>	<p>1. البدء بقوة في توفير الخدمات الالكترونية للزبائن.</p> <p>2. المصرف يمتلك أكبر عدد حسابات مصرفية في ليبيا فله مليون و700 ألف زبون.</p> <p>3. العملات المصرفية هي الأقل بين المصارف التجارية.</p> <p>4. تقديمه لمنتجات وللخدمات الإسلامية مثل المراجعة والمضاربة.</p>	تقييم البيئة الخارجية
(2)	(1)	نقاط الفرص
<p>معالجة نقاط الضعف بالعمل على تغيير ثقافة الزبون إلى الأفضل، ومعالجة رداءة الاتصالات واستثمار الفرص المتاحة خاصة في توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون ليتم ربطها بكل المصارف.</p> <p>(استراتيجيات علاجية)</p>	<p>استعمال نقاط القوة ترسيخ ثقافة الخدمات الالكترونية واستثمار الفرص المتاحة في وجود الاصطلاحات الاقتصادية.</p> <p>(استراتيجيات هجومية)</p>	<p>1. إمكانية توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون ليتم ربطها بكل المصارف</p> <p>2. الاستفادة من الخبراء الخارجيين</p> <p>3. الإصلاحات الاقتصادية من مصرف ليبيا المركزي</p>
(4)	(3)	نقاط التهديدات
<p>تقليل نقاط الضعف خاصة معالجة الانقطاعات في شبكات الهاتف والانترنت وتقليل التهديدات بتوفير انسجام مع القوانين بالدولة مثل قوانين الضرائب والجمارك</p> <p>(استراتيجيات انكماشية)</p>	<p>استعمال نقاط القوة خاصة توفير الخدمات الالكترونية للزبائن وتقليل التهديدات خاصة تعديل القوانين بالدولة لتواكب الإصلاح الشامل</p> <p>(استراتيجيات دفاعية)</p>	<p>1. الحالة الأمنية في ليبيا خاصة في جنوب البلاد</p> <p>2. الحاجة لإصلاح نظام الضرائب والجمارك</p> <p>3. الحاجة لتعديل قوانين التملك والإقراض العقارية</p>

ب. نتيجة التحليل لمصفوفة SWOT ومقترحات الباحث:

تشير النتائج من البيانات المتحصل عليها بوسيلة المقابلات التي أجراها الباحث مع المسؤولين بمصرف الجمهورية، ومن خلال اطلاعه على وثائق المصرف أن تحليل الاستراتيجيات باستخدام تحليل (SWOT) بأن هذا المصرف يملك نقاط قوة مهمة جداً هي على النحو التالي :

1. أولها هو بدءه ونجاحه في تطبيق استراتيجية تعتمد على الخدمات الالكترونية للزبائن، فقد عمل هذا المصرف على (1) توفير أكثر من 2000 ماكينة سحب ذاتي، بينما المصارف التجارية الأخرى لا تتجاوز 400 ماكينة ومنها 200 فقط، (2) ارتفاع عدد المشتركين في هذه الخدمة، فقد أصبح لدى المصرف حوالي 600 ألف مشترك في الخدمة المصرفية الالكترونية، (3) لدى المصرف 2 مليون حساب أي تقريباً ثلث الشعب الليبي، ورغم وجود مصارف أخرى فمصرف الجمهورية نصيبه قرابة 40% من عدد الحسابات للزبائن في كل أنحاء ليبيا.
2. أن عمولات هذا المصرف هي الأقل بين المصارف التجارية الخمسة في ليبيا، وهي غالباً أقل من غيره ب 5 دينار للمعاملة الواحدة، وهذه من أكبر الخطوات تهدف لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم لدى مصرف الجمهورية، فالقيمة المالية عندما تكون ثابتة ومستمرة، وكثيرة المصادر في الوقت الحالي والمستقبل هي أفضل من وجود قيمة عالية ولكنها محدودة ومؤقتة.
3. تضافر وتعاون الإدارات المعنية برضا الزبون، وأنها تعمل معاً ولا يوجد تعارض بينها.

4. تقديم هذا المصرف للخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية مثل المراجعة للآمر بالشراء حيث توفر المركوب والأثاث للزبائن منذ 2009م فيما لم تبدأ أغلب المصارف في الخدمات الإسلامية بعد.

كما يبين تحليل الاستراتيجية باستخدام تحليل (SWOT) أن هذا المصرف يعاني من نقاط ضعف يجب معالجتها وهي :

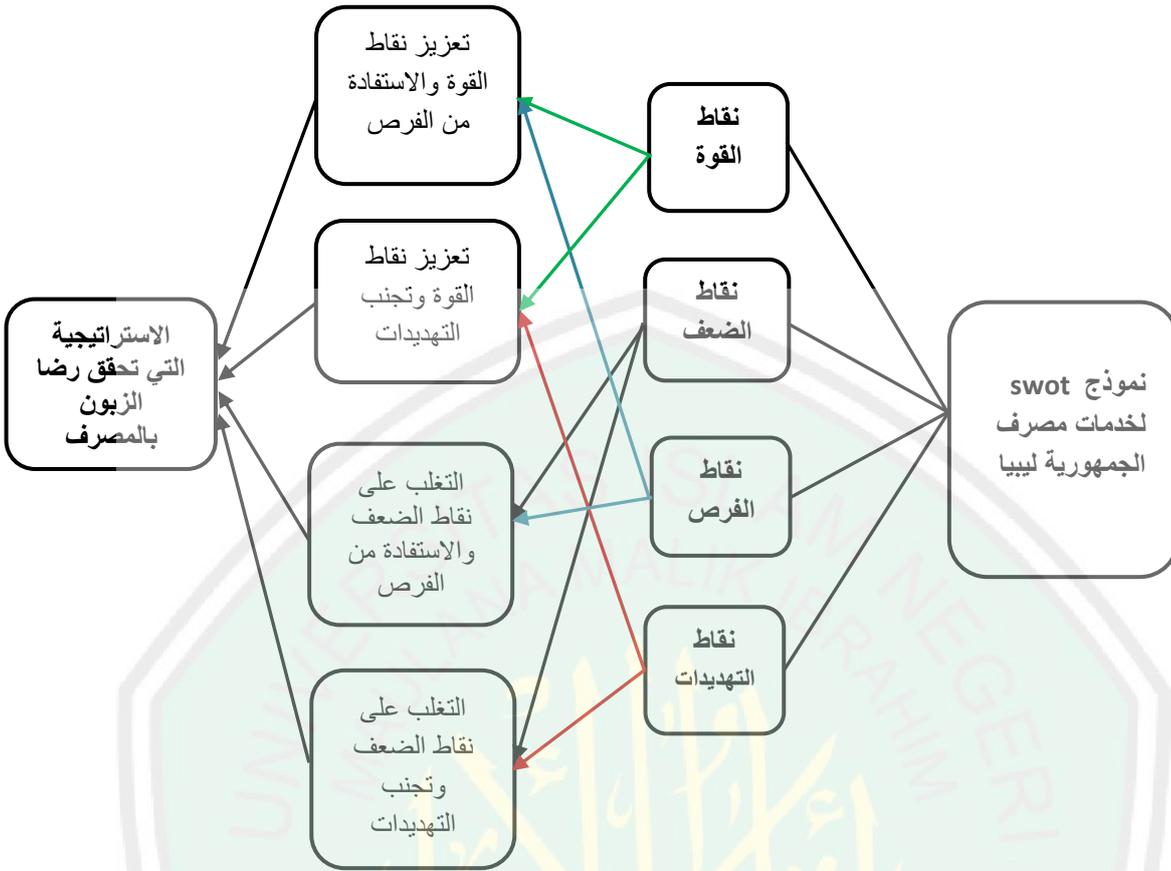
1. رداءة الاتصالات فهي قد تعرقل العمل وجودته للزبائن، من حيث أن الشبكة الهاتفية وشبكة الانترنت تتوقف بشكل مفاجئ أحياناً.
2. المؤثرات الخارجية في الوضع الحالي للبلاد، ووجود المناطقية والجهوية التي تؤثر على سلوك الزبون اتجاه هذا المصرف، وكذلك في سلوك بعض الموظفين بالمصرف وفروعه المنتشرة في ليبيا.
3. فهم بعض الناس أي الزبائن وتصورهم وثقافتهم بأن تدي الخدمة هو مرتبط بالمصرف فقط، وأن البعض يحكم على مستوى الخدمة دون معرفته التامة بها.
4. خروج بعض الموظفين في إجازات طويلة دون وجود تعويض لهم.

كما يبين تحليل الاستراتيجية باستخدام تحليل (SWOT) أن هذا المصرف يملك نقاط فرص يجب عليه استغلالها الاستغلال الجيد وهي :

1. زيادة توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون، فهي تشتغل الآن بشق واحد فقط والفرصة بالتعاقد مع شركة هندية لكي يتم ربطها مع كل مصارف ليبيا التجارية، وهذا من شأنه أن يزيد ويحسن مستوى الخدمات للزبائن، حيث يمكن الزبون في أي مصرف من سحب وإيداع المبالغ في أي فرع من فروع المصارف.

2. الاستفادة من الخبراء الخارجين بالاستماع إلى آراءهم حين يعرضون وجهات نظرهم في تطوير الخدمات المصرفية للزبون.
3. الإصلاحات التي قام بها مصرف ليبيا المركزي بتخفيض قيمة الدولار ومراقبة الاعتمادات ووضع حدود للتجار.
4. التوسع في الخدمات الالكترونية أن يتوسع بالمقابل في خدماته الإسلامية مثل المراجعة والمضاربة.
- كما يبين تحليل الاستراتيجية باستخدام تحليل (SWOT) أن هذا المصرف يواجه نقاط تهديد وهي :
1. الحالة الأمنية في ليبيا خاصة في جنوب البلاد، مما يعرض ويهدد سلامة الزبائن والعاملين بالمصرف في بعض الأحيان.
 2. قيود من القوانين بالقطاعات الأخرى الموازية والداعمة، مثل قوانين الضرائب والجمارك، وفي قوانين التملك والإقراض العقارية.
 3. المنافسة الشديدة بين المصارف التجارية.
- وبالتالي وفق هذا التحليل فإن الباحث وحسب الجدول أعلاه وحسب النموذج أو الشكل التالي يحدد المقترحات التي نتجت عن تحليل المصفوفة بهذا المصرف، ويقدمها وفق النقاط أدناه¹³:

13 - من تصميم الباحث : ويكون الاقتراح متماشياً مع تطبيق الخطوة الأخيرة وهي أسلوب مصفوفة TWOS.



شكل 5 شبكة تحليل مصفوفة سوات

1. تعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص الخارجية (S-O) بأن يتم : استعمال نقاط القوة وترسيخ ثقافة الخدمات الالكترونية، واستثمار الفرص المتاحة في وجود الاصطلاحات الاقتصادية.
2. تعزيز نقاط القوة وتجنب التهديدات الخارجية (S-T) بأن يتم : استعمال نقاط القوة خاصة توفير الخدمات الالكترونية للزبائن، وتقليل التهديدات خاصة تعديل القوانين بالدولة لتواكب الاصلاح الشامل.
3. التغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص الخارجية (W-O) بأن يتم : معالجة نقاط الضعف بالعمل على تغيير ثقافة الزبون إلى الأفضل، ومعالجة رداءة

الاتصالات، واستثمار الفرص المتاحة خاصة في توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون ليتم ربطها بكل المصارف التجارية.

4. التغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية (W-T) بأن يتم : تقليل نقاط الضعف خاصة معالجة الانقطاعات في شبكات الهاتف والانترنت، وتقليل التهديدات بتوفير انسجام مع القوانين بالدولة مثل قوانين الضرائب والجمارك.

ومن التحليل يستخلص الباحث بداية في نقاط القوة كان لهذه الاستراتيجية نقاط قوة أهمها بدأ المصرف ونجاحه في تطبيق استراتيجية تعتمد على الخدمات الإلكترونية للزبائن، ذلك إن الاستثمار في التكنولوجيا يشكل العامل الأهم لنجاح ومستقبل النمو في المؤسسات الاقتصادية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص، وتؤكد الأبحاث العالمية أهمية الاستثمار في الخدمات المصرفية المرتكزة على وسائل التكنولوجيا الحديثة، إذ تظهر التوقعات أن نصيب الفروع من الخدمات المصرفية سيتراجع بعد أن تأخذ مكانها أجهزة الصراف الآلي، والبنك الناطق، والبنك الخليوي، وبنوك الإنترنت، ونقاط البيع، وأدوات التحويل الإلكتروني للأموال، والبنك الآلي وغيرها والتي ستصبح القنوات الرئيسة لخدمة العملاء¹⁴.

وتكمن أهمية نظم التقنية المصرفية الحديثة في كفاءة الخدمات المقدمة والتي يشير إليها الباحثين بالنقاط التالية:

1- السرعة: حيث يتم حفظ المعلومات واسترجاعها بسرعة.

2- الدقة: حيث تقلل هذه النظم من حدوث الأخطاء.

14- ناظم الشمري، الصيرفة الإلكترونية في الأردن، المرجع السابق، ص5.

3- توفير الجهد: فهي تحتاج إلى جهد أقل من النظم اليدوية التقليدية.

4- كمية المعلومات: فالنظم لها القدرة على حفظ كميات كبيرة من المعلومات والبيانات بدرجة أكبر من التقليدية.

5- الاسترجاع: في أسرع وأفضل في استرجاع المعلومات المخزنة من النظم اليدوية¹⁵.

بينما كان أكبر نقاط الضعف في هذه الاستراتيجية ما يتعلق برداءة الاتصالات فهي قد تعرقل العمل وجودته للزبائن، ولقد تشابهت هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة سابقة بينت وجود صعوبات في الاتصالات الهاتفية وشبكات الإنترنت في البلدان العربية ذلك أن الإنترنت هو اتحاد بين الحاسوب والهاتف، وتظهر أيضاً مشكلة الأنظمة والتشريعات التي بعضها غير منسجم مع الأعمال المصرفية الإلكترونية، كما أن عدم الوعي الكافي لأهمية الأعمال المصرفية الإلكترونية يقف عائقاً في وجه تطور هذه الصناعة المتطورة، ويمكن أن نذكر أيضاً المعوقات الاجتماعية والنفسية، مثل اللغة وعدم الثقة بإجراء الصفقات والتسديد وتحريك الحسابات المصرفية وإجراء التحويلات عبر هذه الوسائل الإلكترونية ومقاومة التغيير وغيرها من المعوقات، وهنا يظهر الدور التنظيمي والذي يكون بوضع تشريعات ولوائح ونظم للتغلب على الصعوبات التي تعيق التقنية المصرفية وهو ما يضطلع به منظم القطاع المصرفي وهو البنك المركزي ومنظم قطاع الاتصالات والمعلومات والذي يمثل الدولة وينسق مع مقدمي الخدمة والشركاء الآخرين المستفيدين¹⁶.

15- محمود صيام، الصيرفة الإلكترونية التطبيقات والأدوات، عمان، 2013م، ص12.

16- محمد جعفر إبراهيم، تأثير السياسات المنظمة لقطاع المعلومات والاتصالات في السودان على استخدام التقنية المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2015م، ص13.

وتبين من البحث في تحليل الاستراتيجية لهذا المصرف الفرص الكثيرة التي يسعى لاستغلالها من أجل القضاء على التهديدات التي يواجهها وكسب مزايا تنافسية في السوق، فقد كانت أهم الفرص المتاحة أمام المصرف هي زيادة توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون، وهذا يتطلب كما أشار إلى ذلك الباحث على إدارة مصرف الجمهورية التمسك بهذا الخيار الاستراتيجي، وكذلك العمل على معالجة المعوقات بقدر الإمكان، وأيضاً تدريب العاملين على الوسائل الالكترونية والذين بدورهم يقولون هذه المعرفة للزبائن، والاستفادة من الخبرات المختصة في هذا المجال. وهذا كما بينته الدراسات السابقة التي تتفق مع هذه الدراسة من أن الحاجة تدعو لتوفير أحدث الأجهزة والبرمجيات المتقدمة المتاحة، والتي لا بد من الحصول عليها للتوسع في الصيرفة الإلكترونية، وزيادة حجم الانتشار للصرافات الآلية، وباقي القنوات الإلكترونية، مع تسهيل إجراءات استخدام تلك القنوات للحصول على الخدمات المختلفة¹⁷.

وتبين من تحليل الاستراتيجية أن هذا المصرف تواجهه تهديدات أهمها الحالة الأمنية في ليبيا خاصة في جنوب البلاد، ولا تقتصر هذه التهديدات على الأفراد رغم فداحتها وإنما تشمل هذه التهديدات التخريب والتعدي على الشبكات الهاتفية والبنية المتعلقة بالشبكات ووسائل توصيل الكهرباء من أسلاك وأعمدة وغيرها، ولذلك أصبحت هناك حاجة ماسة في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات إلى وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات في المصارف وهذا المصرف من بينها.

17- ناظم الشمري، الصيرفة الالكترونية في الأردن، المرجع السابق، ص26.

وفي نفس السياق يؤكد الباحث على أهمية تأمين وحماية خصوصية الأفراد الزبائن، كما يجب تحديد مجموعة من القواعد التي تحكم خصوصية البيانات والمعلومات، وجودتها وتكاملها، ويمكن القول في ضوء ما سبق، أن توفير هذه المتطلبات جميعها ضرورة لأغنى عنها لكي نضمن نجاح تطبيق مشروع الاستراتيجية الإلكترونية، وهذا يتطلب وجود الإدارة الجيدة والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة، والسعي لمحاولة توفير متطلبات تطبيقها داخل المنظمات والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها، مع التأكيد على أهمية تنمية الوعي الثقافي لتطبيق للتقنيات الإلكترونية وتعزيز وعي الناس والمسؤولين ببنية وأداء ومزايا تبنيها وتطبيقها وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل والاتصالات وحمايتها، وحث المديرين والموظفين وتدريبهم لتحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية. فتدهور الأوضاع الأمنية ساهم بدرجة كبيرة في إرباك عمل الجهاز المصرفي الليبي ومثال على ذلك حسب ما يراه سعيد رشوان الخبير المالي والاقتصادي الليبي، الذي وضح بأن هذا الوضع هو ما أدى إلى شلل في المعاملات النقدية خاصة بعد أن قام العديد من المواطنين ورجال الأعمال وأصحاب رؤوس الأموال بسحب مدخراتهم من البنوك والاحتفاظ بها خارجاً في بيوتهم، وهذا ملاحظ خلال الأشهر الأولى من سنة 2016م¹⁸.

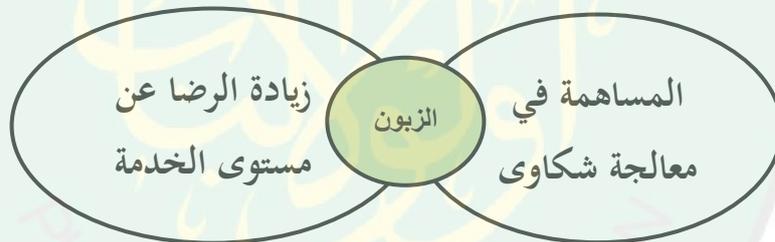
18- المصارف الليبية تواجه شبح الإفلاس.. والسكان يسحبون أموالهم منها، مجلة التآخي، تاريخ النشر: الخميس 17-

<http://www.altaakhipress.com> 2016-03

الفصل الثالث: تحليل ومناقشة نتائج البيانات في مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا

يتبين من عرض بيانات مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا أن وجه الاستفادة والمساهمة يكون في جانبين أساسيين هما:

1. مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا من خلال شكاوى الزبون.
 2. مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا من خلال زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمة المقدمة.
- والشكل التالي رقم (6) يبلخص هذين الجانبين في مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا:



شكل 6 مساهمة الاستراتيجية في جانبين لخدمة الزبون بمصرف الجمهورية

أ. تحليل ومناقشة مساهمة الاستراتيجية في معالجة شكاوى الزبون

لقد سهلت هذه الاستراتيجية الالكترونية للزبون في تقديم شكواه مباشرة وبدون الحاجة أن يحضر للمصرف ويقوم بالاستفسارات عن وجود مشاكل في حساباته المصرفية بهذا المصرف، وبينت البيانات أن المصرف ألغى بقرارات صارمة ما يعرف باليوم الداخلي

في العمل وهو ما يتدرع به بعض الموظفين وأغلبهم بقصد التهرب من الزبائن، فمهما بلغ حجم العمل لا يكون ذلك مدعاة لكي يحجم الموظف عن مقابلة الزبون والاستماع لطلباته، وتم تفعيل نظام ضبط للمخالفات بشكل قانوني داخل المصرف ومن الجهات الرقابية الخارجية. وكل تأخير بدون مبرر هو تعارض لمصلحة استراتيجية تحسين الخدمة الالكترونية مع الزبائن إلا ما كان في صلب العمل، ولكن تأخير المعاملات لمدة أسبوعين أو أكثر فهذا أمر مبالغ فيه، ولذا وجب التقدم بالشكاوى في ذلك إلى الإدارات الرقابية بمصرف الجمهورية، كما نصت المقررات الجديدة على إنشاء منظومة تستقبل الشكاوى من الزبائن باستمرار، وتم تركيب خط مباشر رقمه 1500 يستطيع أي زبون أن يتصل بالمصرف ويشرح فيه مشكلته أو شكواه من مستوى الخدمات، وتم فتح إيميل جديد يستطيع أي شخص بثّ وكتابة شكواه فيه، ويتم تجميع الشكاوى والاتصال بالفروع، ثم الاستفسار عن خلفيات الموضوع، وبعدها يتم معالجتها.

كما أن بعض الزبائن يشتكون من عدم قدرتهم على استعمال المنظومة الرقمية الجديدة كما في الهواتف الجواله، ولذلك وفر المصرف بديلاً عن ذلك بالرجوع والعودة للخدمة المباشرة والأولية، كما يتم إشراك الزبائن في تطوير هذه الاستراتيجية.

ومن نتيجة البيانات المعروضة وتحليلها اتضح أن استراتيجية التوسيع في الخدمات الإلكترونية حققت منافع كثيرة، وساهمت في تحسين الجودة للخدمات المقدمة للزبائن، وكانت أهم جوانب هذا الأمر يتمثل أولاً معالجة شكاوى الزبون، فكما ذكر الباحث في ما سبق أن الأوضاع الاقتصادية في الفترة القليلة الماضية، ولا زالت تلقي بظلالها، ولكن بدرجة أقل، قد زادت من تفاقم شكاوي الناس أي الزبائن من تدهور الخدمات المقدمة، وقد تكون الأسباب خارجة عن نطاق وقدرة وسيطرة المصرف، ولكن تفاقم الأزمات

وتراكم الشكاوي، بشتي الطرق والوسائل، وأغلبها غير منظم، ومع سوء الأوضاع الأمنية لمدة ماضية وقريبة جداً، وقبل الإصلاحات الاقتصادية في أزمنة السيولة، وتبني هذا المصرف لاستراتيجيته المستحدثة في التوسع في الخدمة الالكترونية كل ذلك شكل تراكمات زادت من شكاوى الزبائن وجاءت هذه الاستراتيجية بمثابة البلسم الشافي لهذه الأوضاع على الأقل للتخفيف منها بشكل كبير.

وتوصي تجارب الدراسات في مجال إدارة الجودة وخاصة جودة الزبون بالاهتمام بشكاوي العملاء وملاحظاتهم أن يتعاملوا مع الزبائن بأخلاق حسنة، وذلك من أجل الحفاظ على الزبون، والرد على أسئلتهم واستفساراتهم وشكاويهم، والعمل على حلها بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي العملاء، واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال:

1. الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكاوى المقدمة لهم.
2. تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
3. استبدال السلع المستخدمة في الخدمات.
4. تقييم الشكر للعملاء وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة.
5. توفير خدمات بعد البيع بعد إتمام عملية البيع والتعاقد فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار تقديم الخدمات المكتملة، فتقدم هذه الخدمات بكفاءة عالية تساعد على استمرار العملاء في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها¹⁹.

19- خضير كاظم محمود، إدارة الجودة، عمان الأردن، دار المسرة للنشر والتوزيع، 2002م، ص220.

ب. تحليل ومناقشة مساهمة الاستراتيجية في زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمات المقدمة بالمصرف

ساهمت هذه الاستراتيجية في تسهيل الخدمات للزبون بحيث أنه يمكنه بتطبيقات جواله الخاص الحصول على بيانات ومعلومات عن حساباته بمصرف الجمهورية سواء كان حسابه الرئيسي أو حسابه الفرعي المتعلق بالعملة الصعبة، أي الدولار، ولحظة وصول مرتبه للحساب، كما سهلت للزبون الاستفسار عن أي مشكلة وحلها دون الذهاب للمصرف والوقوف في طوابير أمام المصرف، وفي تسهيل عمليات المقاصة بين المصارف وكذلك الإعانة على تحصيل فرض وركن الزكاة للزبائن، وتفعيل خدمة تحويل المبالغ بين الحسابات بواسطة التطبيق الإلكتروني.

ولقد سهلت هذه الاستراتيجية وبدون مبالغة في زيادة مستوى رضا الزبائن عن مستوى الخدمة المقدمة، وخير دليل على ذلك زيادة الطلب على فتح حسابات جديدة في فروع مصرف الجمهورية، حيث أن الزبون من خلال السمعة الحسنة يأتي بزبون جديد وهكذا، كما أن أسعار الخدمات بسيطة جداً. ولقد حقق المصرف بهذا الاستراتيجية أهدافاً عدة ومكاسب كثيرة، وعلى سبيل المثال من المكاسب المادية أن إدارة التسويق حققت في سنة 2017 وهي أول سنة في تطبيق الاستراتيجية أرباح قدرت ب 7 مليون كعوائد صافية، وفي هذه السنة 2018 حقق رقماً قياسياً في الأرباح وصل إلى أكثر من 14 مليون دينار ليبي كصافي ربح. كما مكن استخدام وتطبيق استراتيجية التعاملات الإلكترونية وفي قلب أزمة السيولة قد وفر هذا المصرف بطاقات السحب الذاتي في وقت قياسي جداً ليخفف العبء على المواطن في شراء السلع والخدمات دون الحاجة للدفع النقدي، كما وفر المصرف قيمة سيولة لمصرف ليبيا المركزي خلال المدة الماضية قدرت

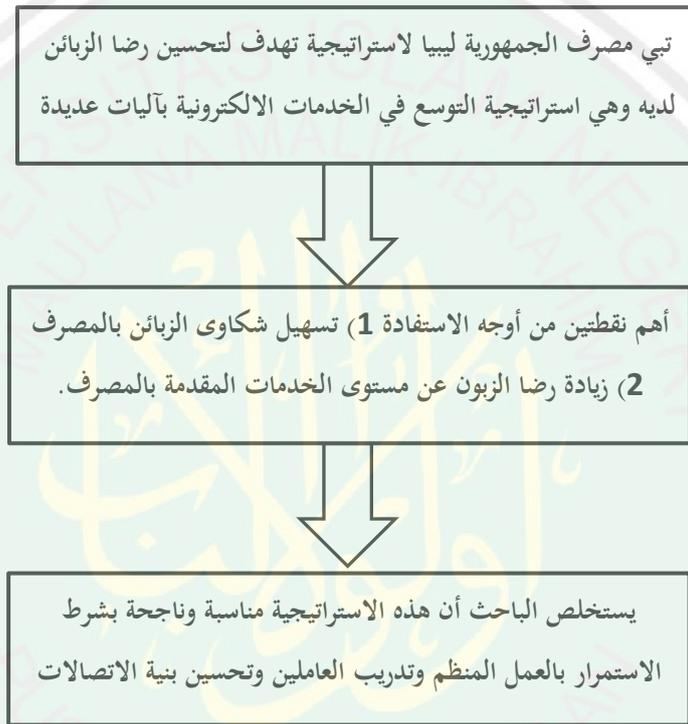
بمليار و400 مليون دينار بواسطة (خدمة بيوس) لم يحصل مصرف ليبيا المركزي على هذه القيمة منذ زمن.

ومن العوامل المساندة الاصلاحات الحكومية الأخيرة التي نفذها مصرف الجمهورية ليبيا والتي أقرها بمعرفة مصرف ليبيا المركزي في تحسين رضا الزبائن، فقد توفرت بفروع المصرف السيولة ففي السابق كانت أغلب الفروع تأتي بالسيولة كل ستة أشهر الآن تتوفر السيولة مرتين في الأسبوع، وفي السابق كان الحد الأعلى للسحب النقدي هو سحب 500 دينار للزبون الآن وصل المبلغ إلى 5000 دينار، وكل هذه الإصلاحات جاءت بوضع حد لتغول وتمادي التجار الذين كانوا مستفيدين من الاعتمادات المتعلقة بالاستيراد، الآن وبعد التسعير الجديد حدثت اصطلاحات جوهرية نالت رضا الزبائن.

من جهة أخرى لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصرنا الحالي هو تعاظم دور الخدمات المعتمدة على التقنيات الحديثة المصرفية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتوافق مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين، ولقد ساهمت هذه الاستراتيجية في تسهيل الخدمات للزبون التي وفرت الجهد ووفرت الوقت له، وقللت من أي عيوب قد تكون بالطرق التقليدية في خدمات الزبائن، ولقد انعكس هذا الأمر على رضا الزبائن وعلى نمو المصرف ورجحيته.

وهذا يتطابق مع ما بينته دراسات سابقة بحثت في نفس السياق، وأشارت أن ظهور الخدمات المصرفية الجديدة من خلال المصارف الالكترونية التي تقدم خدماتها المصرفية

الالكترونياً بكفاءة عالية وسعيها نحو البحث عن تقنيات جديدة، تقدم من خلالها أفضل الخدمات المصرفية للتنافس على كسب أكبر عدد من الزبائن أدى إلى إحداث نقلة جذرية في صناعة المنتجات والخدمات المصرفية والمالية، كانت محصلته عدداً من النتائج المهمة لتلك المصارف²⁰. والشكل التالي رقم (7) يوضح تسلسل الوصول لمستوى رضا الزبائن بعد تطبيق استراتيجية التوسع في الخدمة الالكترونية:



شكل 7 تسلسل الاستفادة من استراتيجية التوسع في الخدمة الالكترونية

ويرى الباحث أن خير مقياس في نجاح ومساهمة هذه الاستراتيجية في زيادة رضا الزبون أن المصرف نجح في استقطاب أعداد جديدة من الزبائن وباستمرار، فكما بينت النتائج لهذا المصرف أكثر من مليون واربعمائة حساب، أي حوالي ثلث سكان ليبيا، وهي تزداد

20- أحمد صبيح عطية، الصيرفة الالكترونية في العراق عناصر النجاح والإخفاق، مجلة كلية الكوت الجامعة، العراق، العدد التحريبي، السنة الأولى، 2015م، ص 46.

أكثر من غيرها في المصارف الأخرى الليبية. ومن البديهي القول أن نجاح المؤسسات بشكل عام ومؤسسات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول، بل تعمل أيضاً باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأجل معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وادائهم الإيجابية التي يتأثر به الزبائن الجدد أو المحتملون²¹.

ولقد اهتمت الدول المتقدمة وبشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل الفروع، حيث أصبحت - كما في بعض الدراسات - لا تتجاوز 10% من إجمال العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات الكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الالكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

1. تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الالكترونية والنقود الالكترونية.
2. أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية (Home Banking) التي توفر الوقت والجهد لزبائن وعملاء البنوك.
3. انخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات فضلاً عن تقليص استخدام قوى الطاقة.

21- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق، ص 174.

4. وأدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي (ATM) وخدمات سداد الفواتير بالهاتف وظهر ما يسمى بالمصرف الإلكتروني²².

وهكذا بينت هذه الدراسة وبالتطبيق على مصرف الجمهورية ليبيا كحالة دراسية استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء والزبائن التابعين لهذه المؤسسة الليبية العريقة، وهي أقدم مصرف تجاري ليبي التي تأسست في سنة 1970م، دراسة وصفية كيفية، وقدمت إجابات عن أسئلة البحث، وكان من أهم نقاطها تعرف الباحث على نوع الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمة للزبون وهي التوسع في الخدمات الإلكترونية، وتم كشف نقاط القوة فيها ونقاط الضعف، كما تعرف على ما لها من فرص وما تعترضها من تحديات وتهديدات، وتعرف على مساهمتها في تحسين جودة الخدمة للزبون من حيث إتاحتها لتقديم شكواه بمختلف الطرق وأيسرها ثم مساهمتها في زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمة المقدمة، ويرجو الباحث في ختام هذا الأمر أن يكون قد حقق أهداف دراسته، وأن يكون عمله خالصاً لوجهه تعالى، فإن كان فيه نقص أو خطأ أو زلل فهو من نفسي ومن الشيطان، وإن كان فيه صواب فهو من تفضل الرحمن قد أجره الله سبحانه وتعالى على يدي، والله الأمر من قبل ومن بعد،، وصلى الله وسلم على سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

22- عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، مرجع سابق، ص 264.



الباب السادس

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج

توصلت الدراسة لنتائج يمكن توضيحها كما يلي:

1. نتائج السؤال الأول

- أ. تبين أن مصرف الجمهورية ليبيا يتبع استراتيجية تحسين جودة الخدمات وهي التوسع في الخدمات الالكترونية، وقد بدأ المصرف في تطبيقه لها وإيجادها فعلياً في شهر ديسمبر 2017م، ولقد شجع المصرف ودفعه لذلك عاملين الأول: التحسن في الوضع الاقتصادي للبلاد، والشروع في تنفيذ حزمة الاصلاحات المالية والاقتصادية والعامل الثاني : تحسن الوضع الأمني مقارنة بما كان عليه سابقاً.
- ب. أن هذه الاستراتيجية تتبع استراتيجية التوسع بشكل أساسي وخصصت في الجانب الإلكتروني، لأن المصرف في السابق كان يعتمد في عمله وأداءه في خدمة الزبائن على المعاملات الورقية وله نظام معلومات تقليدي نسبياً بما يمكن مقارنته اليوم.
- ج. هذه الاستراتيجية نوعية في بنية المصارف الليبية، وخاصة هذا المصرف، لما توفره من مزايا عديدة تهدف لتحسين الخدمات للزبائن ولتحقق مستويات عليا من رضاهم بهذا المصرف، وقد وجدت دعماً من مصرف ليبيا المركزي. ومن أهم ملامح تطبيقات استراتيجية التوسع الالكترونية تطبيقات بطاقات ائتمان الشراء، وبطاقة الصديق وبطاقة الطالب برنامج (ابلكيشن +) ولقد تم تركيب منظومة مقاصة الكترونية في أغلب فروع مصرف الجمهورية، وتم إنشاء موقع الالكتروني جديد، ويتم بها إجراء مقاصة سريعة بين المصرف وبين بقية المصارف الأخرى.

د. وشملت هذه الاستراتيجية في خدمة الزبون تطبيق برنامج متعلق بالزكاة وتحصيلها ودفعها، بواسطة إدارة مصرف الجمهورية، وتبنى هذا الأمر قطاع الصيرفة الإسلامية بالتنسيق بينه وبين الهيئة العامة للأوقاف وشؤون الزكاة، وفي هذا تخفيف على الزبون، وخدمة شرعية تدخل من ضمن أهداف هذا المصرف في خدمة المجتمع الليبي المسلم.

2. نتائج السؤال الثاني

أ. تبين بعد تحليل الاستراتيجية لهذا المصرف أنه يملك نقاط قوة مهمة، وهي نجاحه في تطبيق استراتيجية تعتمد على الخدمات الالكترونية للزبائن، فقد عمل هذا المصرف على توفير عدد كبير من ماكنات السحب الذاتي، وهي أكثر بكثير مما وفرته المصارف التجارية الأخرى، وكذلك ارتفاع عدد المشتركين في الخدمات الالكترونية، فقد أصبح لدى المصرف مشتركين كثيرون في الخدمة الالكترونية، ورغم وجود مصارف أخرى فمصرف الجمهورية نصيبه هو الأوفر من عدد الحسابات للزبائن في كل أنحاء ليبيا، كما أن عمولات هذا المصرف هي الأقل بين المصارف التجارية الخمسة في ليبيا، ثم تميزه في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية.

ب. أن هذا المصرف يعاني من نقاط ضعف يجب معالجتها وهي: رداءة الاتصالات بالدولة فهي قد تعرقل العمل وجودته للزبائن، من حيث أن الشبكة الهاتفية وشبكة الانترنت تتوقف بشكل مفاجئ أحياناً، ثم فهم بعض الناس أي الزبائن وتصورهم وثقاتهم بأن تدني الخدمة هو مرتبط بالمصرف فقط وليس بخدمات الاتصالات بالدولة.

ج. أن هذا المصرف له نقاط فرص يجب عليه استغلالها الاستغلال الأمثل وهي: زيادة توسيع خدمات المنظومة الإلكترونية لخدمة الزبون، والفرصة لربط المنظومة ببقية

المصارف المصارف التجارية بليبيا، والاستفادة من الخبراء الخارجين، ثم استغلال فرصة الإصلاحات التي قام بها مصرف ليبيا المركزي بتخفيض قيمة الدولار ومراقبة الاعتمادات ووضع حدود لسيطرة التجار.

د. أن هذا المصرف يواجه نقاط تهديد متمثلة في الحالة الأمنية في ليبيا خاصة في جنوب البلاد، مما يعرض ويهدد سلامة الزبائن والعمالين بالمصرف في بعض الأحيان وفروعه هناك، ثم وجود قيود من القوانين بالقطاعات الأخرى الموازية والداعمة، مثل قوانين الضرائب والجمارك، وفي قوانين التملك والإقراض العقارية.

3. نتائج السؤال الثالث

أ. تبين أن مساهمة استراتيجية المصرف في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا يتحدد من جانبين، الجانب الأول: مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا من خلال إتاحة تقديم الشكاوى من الزبائن، فقد سهلت هذه الاستراتيجية الالكترونية للزبون في تقديم شكاوى الزبون مباشرة وبدون الحاجة أن يحضر للمصرف، كما نصت المقررات الجديدة على إنشاء منظومة تستقبل الشكاوى من الزبائن باستمرار، وتم تركيب خط مباشر لشكاوى الزبائن، وتم فتح إيميل جديد يستطيع أي شخص بثّ وكتابة شكواه فيه، ويتم تجميع الشكاوى والاتصال بالفروع، ثم الاستفسار عن خلفيات الموضوع، وبعدها يتم معالجتها.

ب. أن بعض الزبائن يشتكون من عدم قدرتهم على استعمال المنظومة الرقمية الجديدة كما في الهواتف الجواله، ولذلك وفر المصرف بديلاً عن ذلك بالرجوع والعودة للخدمة المباشرة والأولية، كما يتم إشراك الزبائن في تطوير هذه الاستراتيجية.

ج. أن الجانب الثاني هو مساهمة الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في مصرف الجمهورية ليبيا من خلال زيادة رضا الزبون عن مستوى الخدمة المقدمة من خلال تسهيل تقديم الخدمات للزبون، ويمكن بتطبيقات جواله الخاص الحصول على بيانات ومعلومات عن حساباته، وفي تسهيل خدمات المقاصة بين المصارف، ولقد سهلت هذه الاستراتيجية في زيادة مستوى رضا الزبائن عن مستوى الخدمة المقدمة، وخير دليل على ذلك زيادة الطلب على فتح حسابات جديدة في فروع مصرف الجمهورية، كذلك سهلت السحب من حسابه وفي البيع بدون الحاجة لاستعمال النقود، وقريباً سيتم ربط المصارف التجارية بعضها البعض، وتسهيل التحويلات النقدية والمقاصة بشكل إلكتروني.

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج يوصي الباحث بالآتي:

1. يوصي الباحث إدارة مصرف الجمهورية ليبيا بزيادة الاهتمام بتحسين الخدمات المصرفية لزيادة رضا الزبائن والعملاء، باعتباره أفضل الخيارات الاستراتيجية لنجاح المصرف وتحقيق مستويات عالية من الربحية والنمو.
2. يوصي الباحث إدارة مصرف الجمهورية بضرورة توفير تجهيزات ومعدات متطورة حتى تتلائم مع استراتيجية التوسع في الخدمات الالكترونية لتحسين مستوى رضا الزبون، وتدريب العاملين عليها.
3. ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بالمصرف وتزويدهم بأحدث المعارف والتقنيات الالكترونية والخبرات المصرفية وتنظيم دورات تدريبية مستمرة بداخل وخارج البلاد في مجال تحسين الخدمات للزبائن.

4. يوصي الباحث العاملين في المصرف أن يتعاملوا مع الزبائن بأخلاق حسنة والرد على أسئلتهم واستفساراتهم وشكاويهم والعمل على حلها بكل أمانة، وبجودة أفضل مما عليه حالياً.
5. تعريف وتوعية موظفي المصرف بأسلوب التعامل مع الزبائن وخاصة موظفي الخطوط الأمامية في أقسام الصرافة والحسابات والعلاقات والتسويق، وأن تكون لديهم المهارات الضرورية لتحفيز وتوجيه الزبائن أثناء تقديم الخدمات لهم.
6. أن تتوفر لدى الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن القدرة على حل أي مشكلات تطرأ، ويجب أن تكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق مفاهيم جودة الخدمة وتوفر لديهم القدرة من خلال رفع مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية على التعامل بالخدمات الالكترونية الحديثة.
7. يوصي الباحث الجهاز المصرفي بضرورة الالتزام بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة وعدم التأخير حتى يضمن للزبون المصدقية في الخدمة المقدمة له من قبل المصرف.
8. ضرورة نشر الثقافة الالكترونية لدى الزبائن بإقامة دورات تعريفية بالمنتجات والخدمات الجديدة المعتمدة على الوسائل والطرق الالكترونية بالمصرف، وغير ذلك من وسائل التعريف كوسائل الإعلام وغيرها.
9. معالجة مشاكل قطاع الاتصالات على مستوى البلاد، وكذلك ما يتعلق بخدمات الكهرباء، ومعالجة الحالة الأمنية في البلاد، وانتشار السلاح وغير ذلك من المظاهر التي تهدد الزبائن والمصرف، بشكل مباشر وخاصة في الجنوب الليبي.
10. العمل على إيجاد بنية وقاعدة تشريعية وقانونية لحماية الخدمات الالكترونية من الاختراق أو التخريب، والقرصنة، وضمان سرية جميع العمليات السرية.

11. تشجيع وتوسيع الخدمات المصرفية الإسلامية لما لها من أهمية وإقبال من الزبائن وتنويعها لتشمل كافة الخدمات الإسلامية في مجال الصيرفة كالمضاربة والمشاركة.. الخ.

ثالثاً: الإضافة النظرية من الدراسة

هذه الدراسة أظهرت أن الخدمة المصرفية لتحقيق رضا الزبون بالمصرف لها استراتيجيتها ولها آلياتها ووسائلها المتطورة التي تواكب العصر الذي نعيشه اليوم، وبينت أن هذه الاستراتيجية تعتمد على التوسع في الخدمة الالكترونية بشكل منظم وتدرجي ولا تلغي الوضع العادي، لأن لعامل الثقافة والتعود والتعرف على وسائل الاستراتيجية الجديدة لخدمة الزبائن دور مهم يحتاج لوقت لكي يترسخ كثقافة الالكترونية في الخدمات المصرفية التي تزيد من رضا الزبائن اتجاه خدمات المصرف.

رابعاً: مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

أثناء القيام بهذه الدراسة ظهرت أكثر من مشكلة تصلح أن تكون واحدة منها أحد الموضوعات للدراسات والبحوث المستقبلية، إلا أن المشكلات التي تبدو أكثر أهمية هي:

1. دراسة أثر الثقافة لدى الزبائن بالمجتمع على تحقيق رضاهم من خلال الخدمات المقدمة إليهم بالمؤسسة المصرفية.
2. دراسة أثر وسائل الاتصال والخدمات الحكومية على تحسين مستوى الخدمات للزبائن بالمصرف.

المراجع

أ.الكتب:

- أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، باب الفاء، فصل الصاد والراء، 1955م.
- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
- تغريد جليل أيوب، وأمل حسن علوان، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الأعمال، بلا مكان تاريخ نشر.
- حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- حميد عبد النبي الطائي، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الجزائرية، دار خالد اللحياني، الأردن، 2016م.
- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي: أساسية النظرية وممارسة العملية، دار الفكر المعاصر، 2008م.
- صفيح صادق، يقور أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2007م.
- طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، 2007م.
- عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999م.

- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1977م.
- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، 2000م.
- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، القاهرة، البيان للطباعة والنشر، 1999م.
- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار الكنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار صفاء عمان، 2009م.
- محسن الخضيرى، التسويق المصرفي مدخل متكامل لامتلاك منظومة المزايا التنافسية، عمان الأردن، دار زهران للنشر، 2000م.
- محفوظ حمدون الصواف، إدارة الجودة الشاملة كأداة لتقليل المخاطر دراسة ميدانية في معمل النسيج الحكومي الموصل، العراق، 2007م.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، النقود والبنوك، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018م.
- محمد القدومي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتز، عمان الأردن، 2015م.
- محمد تومي البستاني، مناهج البحث الاجتماعي، دار الثقافة، بيروت، 1971م.
- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- محمود جاسم الصميدعى، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، عمان، 2001م.
- ناجي معلا، رائق توفيق، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الجامعة الأردنية، عمان، 2005م.
- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2002م.
- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، عمان، دار وائل للنشر، 2005م.

يوسف حجيم، سلطان الطائي، هاشم فوزي ودباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، دار
الوراق، عمان الأردن، 2009م.

عبد الرحيم محمد النعاس، ظهور وتطور النقود والمصارف في ليبيا، مؤسسة الفرجاني، طرابلس
ليبيا، 1970م.

مهدي حسن زويلف ومحمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، نظريات ووظائف، جمعية عمال
المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1984م.

محمود صيام، الصيرفة الالكترونية التطبيقات والأدوات، عمان، 2013م.

خضير كاظم محمود، إدارة الجودة، عمان الأردن، دار المسرة للنشر والتوزيع، 2002م.

ب. رسائل جامعية وبحوث بالمؤتمرات:

إسماعيل إبراهيم الطراد، التشريعات والإجراءات التي تنظم العلاقة بين المصارف الإسلامية
والمصرف المركزي دراسة مقارنة بين الأردن وليبيا ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية
الإسلامية الثاني 2010م.

أفنان عبد الحفيظ عبد اللطيف، تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير
الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2002م.

أم الخير بوهريه، جودة الخدمات البنكية وأثرها على رضا العملاء دراسة حالة عينة من عملاء
بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح الجزائر
2016م.

أيمن فتحي الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين
من وجهة نظر العملاء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،
2006م.

بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، بلا تاريخ نشر.
 بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا
 الزبائن، دراسة عينة من البنوك التجارية بادرار، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر،
 2009م.

خالد علي حسن الكندري، دراسة تأثير تطبيق معايير جودة الخدمة على الموارد البشرية في
 القطاع المصرفي الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
 القاهرة، 2011م.

رمة محبوبي، قياس جودة خدمات المشروع من وجهة نظر الزبائن دراسة حالة مؤسسة أوريدو،
 وكالة سعيدة، الجزائر، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة مولاي الطاهر-سعيدة، بالجزائر،
 2016م.

سليمة عبدات تسويق الخدمات المصرفية وأثره على رضا الزبون، دراسة حالة مصرف الفلاحة
 والتنمية الريفية وكالة 458 البويرة، رسالة ماجستير، الجزائر، 2012م.

سماح ميوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف
 الفرنسية، حالة نشاط البنك عن بعد، رسالة دكتوراة، جامعة قسنطينة، الجزائر،
 2014م.

عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، دراسة صنف
 منتجات التلفاز، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، بلا تاريخ.

عبدو عيشوش، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية - دراسة حالة، رسالة
 ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009م.

فارس عبدالله كاظم الجنابي، تحليل أثر العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات على
 رضا الزبائن، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الزعيم الأزهري، الخرطوم،
 2001م.

فضيلة شيروف، أثر التسوق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بعض البنوك في الجزائر، رسالة ماجستير جامعة منتوري- قسنطينة، 2010م.

فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" لولاية بسكرة، رسالة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2011م.

نوال مأمون، دور جودة الخدمات البنكية في تحقيق رضا الزبون دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة ورقلة الجزائر، رسالة جامعية ليسانس بجامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2013م.

مايا بلاك، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العمال في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، الجمهورية العربية السورية، 2016م.

محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج متفتح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002م.

محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي: حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004م.

هدى جبلي، قياس جودة الخدمة المصرفية، دراسة حالة بنك البركة الجزائري رسالة ماجستير جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر، 2010م

ناصر أحمد العجيلي، مستقبل الدعوة إلى أسلمة النظام المصرفي بليبيا الفكرة وتجربة التطبيق، دراسة فقهية وصفية، رسالة ماجستير جامعة مولانا مالك إبراهيم مالانج إندونيسيا، 2013م.

عمر عبد الفتاح الجابري، دراسة في الإدارة الإستراتيجية، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، بدون السنة.
 ناظم الشمري، الصيرفة الالكترونية في الأردن، دراسة مقدمة إلى مقدم الى المؤتمر العلمي الخامس في جامعة فيلادلفيا للفترة من 4-5، يونيو، 2007م.

محمد جعفر إبراهيم، تأثير السياسات المنظمة لقطاع المعلومات والاتصالات في السودان على استخدام التقنية المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2015م.

ج. مجلات العلمية:

أبو سعيد أحمد الديوه جي، النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الإلكترونية، مجلة تنمية الرفادين، العراق، العدد 81، ديسمبر، 2005م.

حمود محمد سند، أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن، دراسة حالة البنك العربي الإسلامي الدولي فرع جامعة الزرقاء قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 32، 2015م.

خالد صالح عبود، قياس رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي سوريا، دراسة بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 28 العدد الثاني 2، 2006م.

رعد حسن الصرف، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية.

عبد القادر بريس، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، عدد 3، الجزائر، بلا تاريخ نشر.

فارس عبد الله، مشكلات تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في العراق وعلاقتها برضا الزبائن دراسة تطبيقية لعينة من المصارف، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013م.

محمود حسين الزادي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، 2011م.

معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية دراسة تحليلية على مجموعة من المصارف في محافظة واسط العراق، نشر مجلة الغرى الاقتصادية والإدارية، العراق، 2011م.

زكريا محمد هببة، التحليل البيئي باستخدام سوات (SWOT)، مجلة العلوم التربوية، العدد 4، أكتوبر 2016م.

أمين عبد الرحيم أوشي، مجلة المصارف العدد التاسع، الخرطوم جمهورية السودان، 2004م. أحمد صبيح عطية، الصيرفة الالكترونية في العراق عناصر النجاح والإخفاق، مجلة كلية الكوت الجامعة، العراق، العدد التجريبي، السنة الأولى، 2015م.

د. المواقع الالكترونية:

ابتسام صاحب موسى الزويني، منهج البحث الوصفي، موقع شبكة جامعة بابل العراق، نشر بالموقع في تاريخ 2015/10/21م.

رزان صلاح، مفهوم رضا الزبون، موقع موضوع أكبر موقع عربي على الانترنت، 16 يناير 2017م.

مجد خضر، مفهوم الاستراتيجية، موقع موضوع، 3 أبريل 2016م.

الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليبيا <https://www.jbank.ly> تاريخ الدخول 1-12-2019م.

المصارف الليبية تواجه شبح الإفلاس والسكان يسحبون أموالهم منها، مجلة التآخي
الإلكترونية، تاريخ النشر: الخميس 17-03-2016 <http://www.altaakhipress.com>

ليبيا تتصدر النمو الاقتصادي العالمي في 2018، تاريخ النشر: 01.10.2018 - 14:05
GMT، من موقع <https://arabic.rt.com/business>

تقرير : توقعات «البنك الدولي» للاقتصاد الليبي حتى 2020، موقع بوابة الوسط صوت
ليبيا الدولي، القاهرة: 15 أكتوبر 2016م. <http://alwasat.ly/news/economy>

هـ. القوانين والقرارات والتقارير:

القانون رقم (1) لسنة 2005م المعدل بالقانون رقم 46 لسنة 2012م المؤرخ في 16-5-
2012م ونشر في الجريدة الرسمية وبدأ العمل به في 5-7-2012م.

قرار المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني ليبيا، رقم 1300 لسنة 2018م بشأن فرض
رسم على مبيعات النقد الأجنبي، 12-9-2018م.

تقرير مصرف ليبيا المركزي، إدارة البحوث والإحصاء، تطور أهم البيانات والمؤشرات المالية
للمصارف التجارية الليبية، حتى الربع الثاني من 2016م.

و. المراجع الأجنبية:

Nina Indah Febriana *Analisis Kualitas Pelayanan Bank Terhadap Kepuasan Nasabah Pada Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung*, Febriana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung *Indonesia*, 2016.

Riska Hapsari *Analisis Pelayanan Bank dan Loyalitas Nasabah Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Ungaran* *Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (iain) Salatiga Indonesia*, 2015.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-160/Ps/HM.01/12/2018
Hal : تصريح البحث

07 Desember 2018

السادة مصرف الجمهورية - ليبيا

بعد التحية و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته

تقيدكم جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمدينة مالانج جمهورية إندونيسيا بأن الطالب:

الإسم : يحيى أحمد خليفة شيل
رقم فیده : 17710035
تخصص : ادارة التربية الإسلامية
عنوان رسالة : استراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء
ماجستير : دراسة حالة مصرف الجمهورية - ليبيا

نظرا لحاجة الباحث للعديد من المعلومات والبيانات نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها و تسهيل إعارته ما يلزم وفق المعمول به لديكم.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام
و السلام عليكم ورحمة الله وباركاته

مدير



البروفيسور مولانا مالك إبراهيم



قرار المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني
رقم (1300) لسنة 2018 ميلادية
بشأن فرض رسم على مبيعات النقد الأجنبي

المجلس الرئاسي :

- بعد الاطلاع على الإعلان الدستوري ، وتعديلاته.
- وعلى الاتفاق السياسي الليبي الموقع بتاريخ 17 ديسمبر 2015م.
- وعلى قانون النظام المالي للدولة، ولائحة الميزانية والحسابات والمخازن وتعديلاتهما.
- وعلى القانون رقم (15) لسنة 1986م ، بشأن الدين العام على الخزنة العامة .
- وعلى القانون رقم (1) لسنة 2005م ، بشأن المصارف وتعديلاته.
- وعلى القانون رقم (13) لسنة 2000م ، بشأن التخطيط ولائحته التنفيذية.
- وعلى القانون رقم (10) لسنة 2010م ، بشأن الجمارك .
- وعلى القانون رقم (12) لسنة 2010م بإصدار قانون علاقات العمل ولائحته التنفيذية
- وعلى القانون رقم (23) لسنة 2010م ، بشأن النشاط التجاري .
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (4) لسنة 2016م ، بتشكيل حكومة وفاق وطني.
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (12) لسنة 2016م ، بشأن منح تفويض بمهام.
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (575) لسنة 2018م ، بشأن إقرار ترتيبات مالية للعام المالي 2018م.
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (379) لسنة 2017م بشأن تقرير رسوم جمركية .
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (52) لسنة 2018م بشأن تقرير رسوم جمركية.
- وعلى قرار المجلس الرئاسي رقم (1027) لسنة 2018م بشأن الموازنة الاستيرادية.
- وعلى مخرجات اجتماعات الحوار الاقتصادي الليبي بحضور المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني ومصرف ليبيا المركزي وديوان المحاسبة.
- وبعد التشاور مع اللجنة المالية بمجلس النواب، ولجنة تنمية وتطوير المشروعات الاقتصادية والإجتماعية بالمجلس الأعلى للدولة، ومع السيد محافظ مصرف ليبيا المركزي .
- وعلى محضر الاجتماع الذي انعقد بتاريخ يوم الأربعاء الموافق 12 سبتمبر 2018م بحضور السادة رئيس المجلس الرئاسي ورئيس المجلس الأعلى للدولة ونائب رئيس المجلس الرئاسي ومحافظ مصرف ليبيا المركزي .

قـرـر

مادة (1)

يفرض رسم على مبيعات النقد الأجنبي للأغراض التجارية والشخصية.

مادة (2)

يتولى رئيس المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني، ومحافظ مصرف ليبيا المركزي، تحديد مقدار الرسم المفروض بموجب أحكام هذا القرار وتعديله، ويصدر بذلك قرار من رئيس المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني.





مادة (3)

تتولى المصارف التجارية تحصيل الرسم المفروض ، وتوريده لحساب يخصص لهذا الغرض ، وعلى مصرف ليبيا المركزي اتخاذ الإجراءات التنفيذية في هذا الشأن.

مادة (4)

تحدد أوجه التصرف في عائد الرسم المفروض بقرار يصدر عن المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني ، على أن تتضمن تخصيص نسبة من العائد في إطفاء الدين العام وسداد الإلتزامات القائمة على الدولة.

مادة (5)

تشكل لجنة فنية برئاسة مندوب عن المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني وعضوية مندوب عن الجهات الآتي ذكرها :-
- مصرف ليبيا المركزي.
- وزارة المالية.
- وزارة التخطيط.
- وزارة الاقتصاد.
وتتولى اللجنة المذكورة في الفقرة السابقة متابعة نتائج تطبيق هذا القرار وتقييمها ، واقتراح المعالجات التي ترى ضرورة اتخاذها.

مادة (6)

يستثنى من تطبيق أحكام هذا القرار مخصصات أرباب الأسر من النقد الأجنبي.

مادة (7)

لا يخل هذا القرار بما لمصرف ليبيا المركزي من اختصاصات تتعلق بالإشراف على التعامل بالنقد الأجنبي ، وعليه إصدار القرارات والمنشورات والتعليمات اللازمة لتنفيذ هذا القرار.

مادة (8)

تسري أحكام هذا القرار على طلبات شراء النقد الأجنبي المقدمة والتي لم يتم البت فيها من قبل مصرف ليبيا المركزي قبل صدوره ، كما يسري على حوالات العاملين المغتربين بالنسبة لرتباتهم المستحقة بعد تاريخ صدور هذا القرار.

مادة (9)

يتولى مصرف ليبيا المركزي إحالة كشف بالشركات المتحصلة على إتمادات مستندية ولم تورد بضائعها حتى تاريخ صدور هذا القرار ، واقتراح قيمة الضريبة الجمركية التي يجب أن تفرض عليها من أجل تحقيق توازن في تكاليف السلع والبضائع الموردة بعد تاريخ صدوره.





مادة (10)

يلغى قراري المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني رقمي (379) لسنة 2017 م، و (52) لسنة 2018 بشأن تقرير رسوم جمركية، ويستمر العمل بالقرارات المنظمة للرسوم الجمركية السابقة للقرارين الملغيين و يلغى قرار المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني رقم (1027) لسنة 2018م بشأن الموازنة الاستيرادية.

مادة (11)

يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره ، ويلغى كل حكم يخالفه ، وعلى الجهات المختصة تنفيذه.

المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الوطني



صدر بتاريخ: 2 / محرم / 1440 هجري
لوافق: 9 / 12 / 2018 م
(ر.أ. اشتوي)

عينة من نماذج الخدمات الالكترونية



طلب اشتراك في خدمة مصرفي

رقم العقد **N° 2413459** التاريخ \ \

رقم الحساب الجاري

اسم صاحب الحساب ربا عيا
ويتوب عنه في هذا الطلب
بصفته
رقم اثبات الهوية نوعها تاريخ ومكان صدورهما
عنوان العمل
رقم هاتف المشترك

ارغب في الاشتراك بخدمة مصرفي

وبهذا لاول المصرف بدعم مبلغ
وذلك عن اشتراكي بالخدمة . وافر باطلا عني على شروط واحكام الاشتراك في هذه الخدمة المبينة
خلف هذا الطلب والموافقة عليها دون الاخلال بحق المصرف في تعديل هذه الشروط والاحكام او
جز . منها مستقبلا على ان يحدد هذا العقد تلقائيا لنفس المدة

توقيع المشترك

• إجراءات الفرع / الوكالة

الموظف المسؤول

موافق لا توافق

حم الفرع / وكالة

الرجاء زيارة الموقع الالكتروني الخاص بالخدمة www.musrefy.com
او الموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية www.jbank.ly

البريد الالكتروني
نوع هاتف المشترك

التيمة عمل الخدمة
اختيارية

نموذج طلب تفعيل وظائف الدفع والتحويل المالي لخدمة مصرفي

التاريخ \ \

نوع الطلب جديد إعادة تفعيل بدل فاقد إلغاء إشترك

الفرع/ الوكالة

اسم صاحب الحساب

يلوب عنه ببطته

رقم اثبات الهوية نوعها

العنوان

رقم الحساب الحالي

رقم عقد الخدمة

رقم الهاتف المستخدم

أرغب في تفعيل خدمات الدفع والتحويل المالي ضمن خدمات المصرف التحويلات المصرفية وأخول المصرف بخصم مبلغ بالحروف وأقر باستلام الرمز السري الخاص بعمليات الدفع والتحويل المالي، وأوافق على شروط هذه الوظائف وعمولاتها حسب ما يعلن عنها في تطبيق التحويلات أو في أي وسيلة أخرى.

توقيع المشترك

• إجراءات الفرع / الوكالة

توقيع الموظف المسؤول عن مطابقة البيانات

إعتماد إدارة الفرع \ الوكالة

التسلسلي للبطاقة

*ملاحظة: هذا النموذج مخصص لفترة الأختيارات فقط ولا يتم استعماله إلا من قبل موظفي المصرف

المقابلة

الاسم الصفة التاريخ

طبيعة الاستراتيجية

1. هل لدى المصرف استراتيجية محددة في تحسين جودة خدماته للزبائن؟
2. في حالة وجود هذه الاستراتيجية ما هو وصف هذه الاستراتيجية وكيف يتم تطبيقها؟
3. كيف تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات بالمصرف؟
4. هل يمكن القول بوجود تصور في فهم الاستراتيجية من الإدارة مما يؤثر على كيفية إثارة اهتمام الزبائن وكسبهم مستقبلاً؟
5. هل يتبنى المصرف استراتيجية التسويق المتنوعة في استهداف السوق مما يدل على تنوع حاجات ورغبات الزبائن لتلك المصارف؟

تحليل الاستراتيجية

1. ماهي نقاط القوة في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟ - عدد صرر مع تحسنته أكثر عدد زبائن ومجوده خدمات الزبائن والمحافظة على الزبون.
2. ماهي نقاط الضعف في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟
3. ماهي الفرص التي يمكن أن تساعد جودة الخدمات بالمصرف؟ - لا يوجد نقاط ضعف وأسوأ الرضا في الدولة والبنك التي تؤثر على المصارف
4. ماهي التهديدات التي قد تعوق جودة الخدمات بالمصرف؟
5. كيف تتابع الإدارة تحليل الموقف الاستراتيجي بالمصرف؟
6. هل يقوم المصرف بخطوات الاحتفاظ بزبائنه وعملائه؟
7. هل يستقبل المصرف شكاوى العملاء والزبائن؟

محمد

أسئلة المقابلة مع السيد: شهاب الدين القفاصري

1. هل لدى المصرف استراتيجية محددة في تحسين جودة خدماته للزبائن وماذا يطلق على هذه الاستراتيجية؟

يتميز المصرف باتباع استراتيجية التميز في تقديم خدماته المصرفية حيث يحرص على توفير بيئة عمل مناسبة للزبائن وتسهيل الوصول إلى الخدمات المصرفية عبر قنوات متعددة.

2. كيف تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات بالمصرف، أي ماذا استفاد المصرف والزبائن من تطبيق خطته الاستراتيجية في تحسين خدمة الزبائن؟

تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات بالمصرف من خلال توفير قنوات اتصال متنوعة للزبائن، مما يسهل الوصول إلى الخدمات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان. كما يحرص المصرف على تدريب الموظفين على التعامل مع الزبائن بطريقة احترافية.

3. كيف يمكن وصف الخدمات الإلكترونية المتحدثة التي قام بها مصرف الجمهورية بالتفصيل؟

الخدمات الإلكترونية تشمل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، مثل التحويل البنكي، فتح الحسابات، وإصدار البطاقات المصرفية. كما توفر الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، مما يسهل على الزبائن التعامل مع أمورهم المصرفية في أي وقت ومن أي مكان.

4. ما هي الخدمات التي يقدمها المصرف في مجال تحصيل فريضة الزكاة؟

يقدم المصرف خدمات تحصيل فريضة الزكاة من خلال توفير قنوات متنوعة للزبائن، مثل التحويل البنكي، فتح الحسابات، وإصدار البطاقات المصرفية. كما توفر الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، مما يسهل على الزبائن التعامل مع أمورهم المصرفية في أي وقت ومن أي مكان.

5. كيف يتعامل المصرف مع شكاوى الزبائن؟

يتعامل المصرف مع شكاوى الزبائن من خلال توفير قنوات متنوعة للتواصل، مثل الهاتف الساخن، البريد الإلكتروني، والصفحة الرسمية على وسائل التواصل الاجتماعي. كما يحرص المصرف على تدريب الموظفين على التعامل مع الشكاوى بطريقة احترافية.

6. ما هي الأعمال المشغلة للمصرف في تحسين خدمات المصرف؟

تتضمن الأعمال المشغلة للمصرف في تحسين خدماته الاستثمار في التكنولوجيا، تدريب الموظفين، وتحسين البنية التحتية للمصرف. كما يحرص المصرف على توفير خدمات متميزة للزبائن.

تأجيل \geq وسيتم تنفيذ الزبائن من جهة الاستشارة من خلال إطلاع المعلومات لتقريب إلى تصل إلى الزبائن بأحدث البرامج مثلًا بطاقات الدفع المسبق وخدمات التداول والبريد الإلكتروني.

7. ماهي الخدمات في مجال الصيغة الاسلامية بهذا المصرف؟

سعي المصرف خلال السنوات الماضية من اجل تافهه صير في الاسلام
وتطبيقها على جميع جوانب الحياة من اجل تحقيق التكامل بين العلم والعمل
ومعنى المصرف ان يخلص الجهد والوقت في خدمة الاسلام والتمويل

8. ماهي المشاكل في خدمات الزبائن من جانب الاتصالات؟

الجميع هذه المشاكل هي من اجل ان يكون هناك تواصل بين العميل والبنك
وخصوصا خاصه من ذلك ختيرة بتأثير من الشبكات الحاسوبية وعدم وجود
معلومات كافية عن الخدمات المصرفية

9. ماهي نقاط القوة في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟

الجميع تبيان اننا نريد ان نكون
ازدياد في الخدمات

10. ماهي نقاط الضعف في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟

طبيعة العمل هي من تفتح للخدمات المصرفية
والعمل والخدمة التي تقدمها من اجل ان يكون هناك
تواصل بين العميل والبنك

11. ماهي الفرص التي يمكن ان تساعد جودة الخدمات بالمصرف؟

الجميع الفرص هي من استغلال كل ما ياتي من حصة
البنك من اجل ان يكون هناك تواصل بين العميل والبنك
وتحسين الخدمات المصرفية

12. ماهي التهديدات التي قد تعوق جودة الخدمات بالمصرف؟

الجميع هذه التهديدات هي من العائق من
الجميع من اجل ان يكون هناك تواصل بين العميل والبنك
وتحسين الخدمات المصرفية
وتسعى ان يكون هناك تواصل بين العميل والبنك
وتحسين الخدمات المصرفية

توقيع
[Signature]

أسئلة المقابلة مع السيد: فيهميل محمد علي لثايس

1. هل لدى المصرف استراتيجية محددة في تحسين جودة خدماته للزبان وماذا يطلق على هذه

الاستراتيجية؟
نعم لدى المصرف استراتيجية في تحسين جودة خدماته
وهي جودة تاهيل وتدريب الموظفين لتقديم الخدمات على
أحسن طراز وهو الأتي برضى الزبون

2. كيف تساهم هذه الاستراتيجية في تحسين جودة الخدمات بالمصرف، أي ماذا استفاد المصرف والزبان

من تطبيق خطته الاستراتيجية في تحسين خدمة الزبان؟
ساهمت استراتيجية التدريب العوفي في تحسين جودة الخدمات
لدى بالمصرف وذلك من أجل رفاهية الزبان وسهولة الخدمات
وإرضاء الزبون

3. كيف يمكن وصف الخدمات الالكترونية المستحدثة التي قام بها مصرف الجمهورية بالتفصيل؟
الخدمات الالكترونية متمثلة في بيع النقد الإلكتروني وتداول البيع
للمناش والمناش السحب المسترة في كافة أنواع
المصرف

4. ماهي الخدمات التي يقدمها المصرف في مجال تحصيل فريضة الزكاة؟
يقوم بإجراء فريضة وذلك بتسهيل إجراءات فتح حساب الزكاة
وسهولة إجراءات السحب والإيداع دون أي مؤاسد
أو عقوبات تتربى على هذه العملية

5. كيف يتعامل المصرف مع شكاوى الزبان؟
عن طريق تعيين برتيم من شركتي ليسانس وإدارة وحوكمة
وعن طريق هذا يتم توضع دائل بالمصرف معتمدة
لشكاوى الزبان

6. ماهي الأعمال المستقبلية للمصرف في تحسين خدمات المصرف؟
أهم هذه الأعمال خدمة مصرفي التي ستخلق في
أواخر شهر مارس القادم

7. ماهي الخدمات في مجال الصلوة الإسلامية بهذا المصرف؟
لقد تم تقديم خدمات تقديم للزبان و انت طابع إسلاميين
أعرفت في روعة الإسلام

8. ماهي المشاكل في خدمات الزبان من جانب الاتصالات؟
مشاكل عامل انقطاع الكهرباء وانقطاع الإنترنت أكثر
علاقت في خدمات الزبان

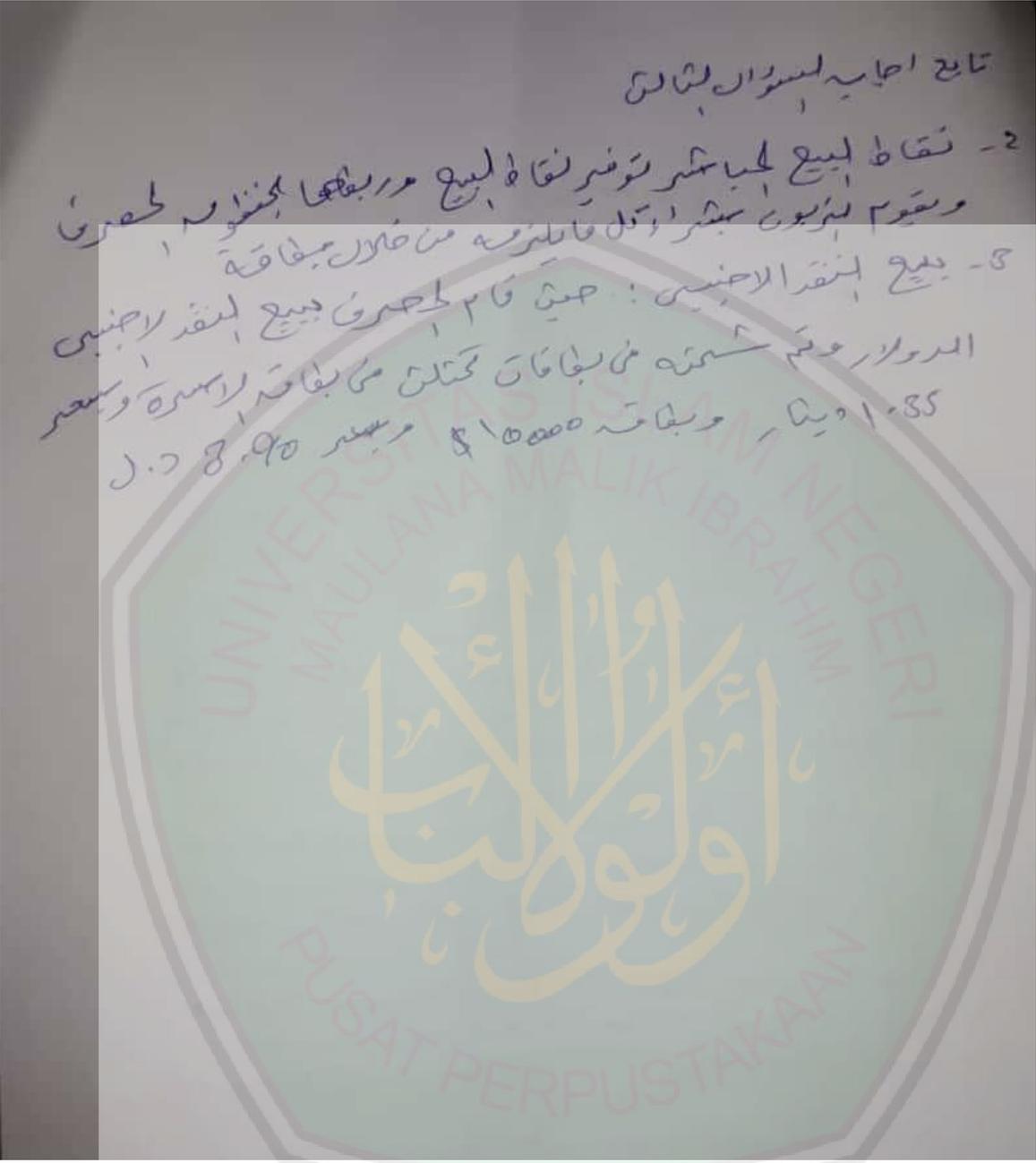
9. ماهي نقاط القوة في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟
جهد زيادة الربح بسوية لدى المرفق من خلال الخدمات
التي يقدمها المرفق

10. ماهي نقاط الضعف في جانب جودة الخدمات بالمصرف؟
خروج الموظفين ذوى المسجورة واللفافة المبالغ في
الاجازات بسوية

11. ماهي الفرص التي يمكن أن تساعد جودة الخدمات بالمصرف؟
صحت بخير راسي حان المرفق

12. ماهي التهيؤات التي قد تعوق جودة الخدمات بالمصرف؟
جهد الإسراع والاطراف الإسلامية التي تعاني
منها البلاد

توقيع الموظف / فهد



تابع احاطه السوران الثالث

2- نقاشه ابيع الحيا شير توفير نقاشه ابيع در بظاهها مختلفه اخصري
وريقوم ليريون شير اول فاليرونه من خلال ميفاقه

3- ابيع ابقدا الاخير : صدي قام اخصري ابيع ابقدا راجينين

الدولار وتم كمنه من بجانان كمنه من بجانان راسره وبيع
1085 ايدنا - وبقاقه 10000 \$ وبيع 8.90 10.0

الاستراتيجية المقترحة

1. هل إرضاء الزبائن يدخل ضمن الخيارات الاستراتيجية بالمصرف وكيف؟
2. هل تحسين جودة الخدمات يدخل ضمن الخيارات الاستراتيجية بالمصرف وكيف؟
3. في حالة عدم رضا الزبائن عن الخطوات التي يقوم بها المصرف هل يوجد بديل لذلك؟
4. كيف تفرج الإدارة تطوير الاستراتيجية الحالية في تحسين جودة الخدمات لكسب رضا الزبائن والعملاء.
5. كيف تفرج الإدارة معالجة العراقيل الموجودة التي تواجه تنفيذ استراتيجية تحسين جودة الخدمات؟
6. هل تستعين الإدارة بخبراء في الاستراتيجية أم لديها ما يكفي لأداء العرض؟

العوامل المساعدة على تحسين جودة الخدمات

1. ماهي العوامل المساعدة الداخلية التي تراها تعمل على تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في المصرف؟
2. ماهي العوامل المساعدة الخارجية التي تراها تعمل على تحسين جودة الخدمات لكسب رضا العملاء في المصرف؟
3. كيف تصف التعاون مع المصرف الليبي المركزي من ناحية تحسين جودة الخدمات لكسب العملاء والزبائن وفق تشريعاته؟
4. هل التشريعات والإصلاحات الجديدة في الاقتصاد والمصارف في ليبيا نالت رضا العملاء والزبائن وكيف؟
5. كيف يتواصل المصرف مع الزبائن في سبيل كسب رضاه من خلال الخدمات المقدمة؟
6. كيف يتعرف المصرف على مستوى رضا زبائنه وهل يتم القياس لهذا؟



نماذج من المقابلة بالفيديو مباشرة مع عبد السلام الدوكالي
مساعد مدير إدارة التخطيط الاستراتيجي بمصرف الجمهورية



نماذج من المقابلة بالفيديو مسجلة مع عبد السلام القماطي موظف بإدارة الجودة وتطوير المنتجات بمصرف الجمهورية



مقابلة تلفزيونية مع كمال أحمد المزوغي ، مدير إدارة فروع مصرف الجمهورية ليبيا
منطقة طرابلس



مقابلة صحيفة الأيام الليبية مع عبدالفتاح رحومة، مدير إدارة التنظيم والتواصل الداخلي
بمصرف الجمهورية ليبيا



شعار مصرف الجمهورية ليبيا



مقر مصرف الجمهورية بطرابلس / شارع عمر المختار / ميدان الشهداء



اجتماعات لتفعيل الخدمات الالكترونية لمصرف الجمهورية ليبيا



من الخدمات الالكترونية بمصرف الجمهورية ليبيا (مصرفي)

