

تحسين مستويات الجودة ورفع كفاءة الأداء باستخدام أساليب المقارنة المرجعية (دراسة حالة خدمة الصراف الآلي بمصرفي الجمهورية والأمان للتجارة والاستثمار)

علي الصويغي البوزيدي ورجب عبدالله حكومة وعبير عبد الغفار مبروك*

قسم الهندسة الميكانيكية والصناعية، كلية الهندسة، جامعة طرابلس، ليبيا

*شركة مجموعة الإرادة للاستشارات والتدريب، طرابلس، ليبيا

ABSTRACT

The main objective of this paper is to take advantages of benchmarking technique to accomplish goals, such as improving performance levels, expanding market share, increasing customer satisfaction, improving internal processes and education and training.

The results of a field study being carried out recently on Jamhuria Bank and Alaman Bank are presented. Considering that Alaman Bank is to be the reference for benchmarking in terms of its high-quality services. The overall concern was to improve the Libyan banking sector through applying the principles of benchmarking, thereby improving services' levels, increasing profitability and customer satisfactions.

The study concluded that, it is possible to improve the performance within the surveyed sector by overcoming the weaknesses and limitations within the quality of banking services, especially in the tangibility and reliability aspects, and reducing the time needed for issuing e-cards as well as paying more attention towards increasing customer satisfaction, and considering their compliments and proposed ideas. Therefore, it is crucial to provide the banking services with up-to-date communication networks such as mobiles and internet. Furthermore, it was realized that security, safety, and privacy are of importance to customers, and should therefore be considered as strengths for improving the Libyan banking sector. In addition, more positive issues that should be considered for Jamhuria Bank, include its market share and its exclusivity of issuing student e-cards throughout the whole country, such services improve the profitability and enhance customer satisfactions.

المخلص

استعرضت هذه الورقة نتائج دراسة ميدانية ركزت على مقارنة جودة خدمات مصرف الجمهورية بمصرف الامان الذي يعتبر أفضل المصارف محلياً من ناحية جودة خدماته ولهذا تم اختياره كمرجع للمقارنة. تم التركيز في هذه الدراسة على استخدام أسلوب المقارنة المرجعية لأجل تعزيز عوامل النهوض والرقي بالقطاع المصرفي الليبي عن طريق محاولة تحسين مستوى الخدمات المقدمة لأجل الرقي بكافة مستويات الأداء في القطاع، الأمر الذي سيشهد وبشكل مباشر في زيادة الربحية والرفع من مستويات رضا الزبائن.

هدفت هذه الورقة للاستفادة من دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المؤسسي اعتماداً على معايير الأداء المتمثلة في الحصة السوقية ومستوى رضا الزبائن والعمليات الداخلية والتعليم والتدريب، وذلك بهدف معرفة أماكن ومستويات القصور في الأداء ومحاولة الحد منها لأجل الوقوف على تلك المسببات ومحاولة إيجاد مواطن للتحسين والرقي بمستويات الأداء المصرفي.

خلصت الدراسة الى أنه بالإمكان تحسين مستويات أداء الخدمات المقدمة، عن طريق العمل على تجاوز نقاط الضعف وأماكن القصور المتمثلة في عدم رضا الزبائن عن جودة الخدمة، خاصة في جوانب الملموسية والاعتمادية، وذلك بالعمل على تقليل الفترة الزمنية اللازمة للحصول على البطاقة الالكترونية، إضافة إلى تنويع طريقة تقديم خدمة الصراف الآلي والاهتمام بخدمة ما بعد البيع، واستحداث قسم خاص بالتعامل مع شكاوى ومقترحات الزبائن، وتمكينهم من الحصول على الخدمات الهامة والضرورية عن طريق استخدام وسائل الاتصالات الحديثة والمتمثلة في الهاتف النقال والشبكة العنكبوتية. كما يجب التركيز على نقاط القوة المتمثلة في شعور الزبائن بالأمان والسرية وكذلك امتلاك مصرف الجمهورية حوالي نصف الحصة السوقية في القطاع المصرفي الليبي وهو صاحب الإصدار الحصري لبطاقات الطالب على مستوى ليبيا، هذا من شأنه الرفع من مستوى أداء المصرف وزيادة رضا زبائنه وبالتالي زيادة مستوى الربحية.

الكلمات المفتاحية: المقارنة المرجعية؛ رضا الزبون؛ مصرف الجمهورية؛ مصرف الأمان.

المقدمة

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الطرق الفعالة لقياس وتقييم أداء المؤسسات نسبة الى المنافسين المتميزين العاملين في نفس المجال، الأمر الذي يساهم في توسيع الحصة السوقية وزيادة مستوى تقديم الخدمات لما له من أثر فعال في رضا الزبائن. كما تعتبر المقارنة المرجعية من الأدوات العلمية التي تمكن المؤسسات من تحسين مؤشرات أدائها استنادا إلى معرفة ما إذا كانت اهدافها متوافقة مع احتياجات السوق، ومقارنة ذلك مع المؤسسات المنافسة والرائدة في نفس المجال ويتم ذلك بغرض تحديد أوجه القصور وإيجاد الوسائل اللازمة للتغيير بهدف التحسين الأمثل في الاداء وبما يتلاءم مع اهداف وثقافة المؤسسة. وبشكل عام تهدف المقارنة المرجعية للتحسين المستمر للمؤسسة بهدف زيادة حصتها السوقية وكذلك رفع كفاءة العمل وخفض الوقت والتكاليف وارضاء الزبائن، بالإضافة الى أهداف عملية ومحددة لتطوير أداء المؤسسة بناءً على خبرات مؤسسات متميزة أخرى، واتاحة الفرصة لتبني تقنيات جديدة [1].

لمحة عامة عن مفهوم المقارنة المرجعية

اشتق مصطلح المقارنة المرجعية Benchmarking من علم المساحة حيث يتم استخدام علامة Benchmarks ونقاط مرجعية Reference points لأماكن محددة مسبقاً كمرجع يستند اليه [1]، وهي عملية تتم بواسطتها دراسة مقارنة أداء المؤسسة مع نظيراتها الأخرى من ذوات الأداء المتميز [2]. ظهرت أهم دلائل المقارنة المرجعية عندما قام الصناعي الانجليزي Francis Lowell في عام 1810 بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في المصانع البريطانية للوصول الى أكثر التطبيقات نجاحاً، وفي عام 1913 قام الصناعي Henry Ford بتطوير خط تجميع كأسلوب صناعي متميز من خلال قيامه بجولات في عدة مواقع صناعية وخدمية في مدينة شيكاغو الأمريكية [3].

في بداية الخمسينيات من القرن الماضي، أي بعد الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان أول دولة طبقت أسلوب المقارنة المرجعية حيث تمت زيارة عدة مؤسسات أوروبية وأمريكية بغرض نقل المعرفة واستيعابها، مع مراعاة ما يتناسب وظروف وثقافة دولة اليابان، وبدأت بتطوير مبتكراتها الخاصة في بداية الستينيات [4]. ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب الى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة Xerox هي الرائدة والمؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وأسلوب علمي يعتمد على خطوات محددة تؤدي الى تحسين مستويات الاداء [1,5].

تصنف المقارنة المرجعية حسب المعايير المحددة لها، فنجد منها المقارنة المرجعية حسب مجال المقارنة التي تنقسم الى مقارنة مرجعية داخلية، ومقارنة مرجعية خارجية. كما تصنف حسب مجال التطبيق الى مقارنة مرجعية في مجال الأداء، ومقارنة مرجعية في مجال التطبيق. وايضاً تصنف حسب مجال المنافسة، فنجد مقارنة مرجعية تنافسية ومقارنة مرجعية غير تنافسية، بالإضافة لتصنيفات حسب معايير أخرى، مثل مقارنة مرجعية تشغيلية، ومقارنة مرجعية للعمليات، ومقارنة معيارية وظيفية ومقارنة معيارية للمنتجات، ومقارنة معيارية استراتيجية ومقارنة معيارية دولية، وتهتم بتحديد فجوة الأداء مع المنافسين ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المؤسسة، والاستخدام الأفضل للموارد، اضافة الى تزويد المؤسسة بأفضل الممارسات المستخدمة مسبقاً والتي تساعدها على التفوق، وبصفة عامة يعتمد المنهج العلمي للمقارنة المرجعية على التخطيط والقياس والمقارنة ثم التنفيذ [1]، [2]، [4]، [6]، [7]، [8]. حيث تهتم المقارنة المرجعية بالمحافظة على الاخلاقيات لتحقيق جملة من الفوائد المشتركة، وقد وضع بيت الخبرة الامريكية المبادئ الستة والممثلة لمبدأ الشرعية ومبدأ الثقة ومبدأ التبادل ومبدأ الاستخدام ومبدأ الاتصال وأخيراً مبدأ الاتصال من طرف ثالث [4].

هناك العديد من التجارب لمؤسسات طبقت أساليب المقارنة المرجعية ونجحت في تحسين مستويات ادائها، منها شركة زيروكس Xerox وشركة هيولت باكارد HP وشركة فورد Ford وشركة صنبيم Sunbeam والمنظمة الطبية الامريكية بسان فرنسكو، كذلك تجربة الولايات المتحدة في قياس مستويات اداء الحكومات المحلية، وتجربة الحكومات المحلية في غرب استراليا [1]، [8].

نبذة عن مصرف الجمهورية

يعتبر مصرف الجمهورية أحد أهم وأكبر المصارف العاملة بالقطاع المصرفي الليبي، المصرف بوضعيته الحالية هو نتاج لعملية دمج مصرفي الأمة والجمهورية، تم ذلك بغرض النهوض بقطاع الخدمات المصرفية في الدولة الليبية، حيث تم إجراء بعض التعديلات في هيكل القطاع المصرفي بما يساعد علي الرقي بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة لأفراد المجتمع من قبل المؤسسة المستحدثة المسماة (مصرف الجمهورية) باعتبارها مؤسسة مالية مصرفية قوية أصبحت تحتل المرتبة الأولى على مستوى القطاع المصرفي الليبي من حيث رأس المال والحصة السوقية، وتعتبر من ضمن المؤسسات المصرفية الإقليمية الكبرى في شمال أفريقيا والشرق الأوسط. يتخذ المصرف من مدينة طرابلس مقراً للإدارة العامة، وتنتشر فروعه ووكالاته على رقعة شاسعة من الأراضي الليبية [7]. بدأ العمل فعلياً لهذا الكيان مع بداية الربع الثاني من سنة 2008 بميزانية تفوق 11 مليار دينار ليبي، وبعده فروع يصل إلى 153 فرعاً ووكالة يعمل به ما يقارب 6000 موظف وموظفة، الأمر الذي ساهم بشكل مباشر في توفير التمويل اللازم للمشاريع الصغرى والمتوسطة سواء للقطاع العام أو الخاص، وقد وصل إجمالي ميزانية المصرف مع نهاية سنة 2011 ما قيمته 39 مليار دينار، وحرص المصرف خلال الفترة الأخيرة على دخول غمار الصيرفة الإسلامية ويعتبر مصرف الجمهورية الرائد في إدخال وتنفيذ صيغ التمويل الإسلامي في ليبيا [9]، [10].

تمكن المصرف من تطوير قدراته البشرية والمادية في كافة المجالات حيث تم ادخال المنظومة المصرفية الحديثة I. Flex، وتم ربط أغلب فروع المصرف الواقعة في شتى أنحاء البلاد بالمركز الرئيسي بقاعدة بيانات مركزية، وجاري العمل على استكمال ربط باقي الفروع ليصبح زبون أي فرع من فروع مصرف الجمهورية هو زبون مصرف الجمهورية بالكامل. هذا وتم تطوير بعض الخدمات التقليدية لتصبح إلكترونية، حيث تم تشغيل عدد من أجهزة الصراف الآلي، وتم إطلاق خدمة نقاط البيع، وخدمة الرسائل القصيرة عبر الهاتف النقال [11]، [12]، [13].

نبذة عن مصرف الأمان للتجارة والاستثمار

تأسس مصرف الأمان للتجارة والاستثمار وياشر نشاطه خلال سنة 2003، وكانت نشأة المصرف كشركة مساهمة ليبية مملوكة للقطاع الخاص الليبي وفقاً للتشريعات النافذة، إذ جاءت فكرة التأسيس بعد أن سمح المصرف المركزي بإمكانية إنشاء مصارف تجارية مملوكة للقطاع الخاص الليبي، وكان مصرف الأمان من أوائل المصارف التي باشرت أعمالها وممارسة كل النشاطات المخولة للمصارف التجارية طبقاً للقانون رقم (1) لسنة 1993، والذي استبدل فيما بعد بالقانون رقم (1) لسنة 2005، الذي أوضح بمادته رقم (65) الأنشطة المخول بممارستها أي مصرف تجاري في ليبيا، حيث كان رأس المال المسموح به لتأسيس المصارف في تاريخ نشأة مصرف الأمان هو الاكتتاب بمبلغ عشرة ملايين دينار ليبي كحد أدنى بشرط ألا يقل المدفوع منه ثلاثة أعشار بقدر ثلاثة ملايين وثلاثمائة ألف دينار تقريباً. تطور بعدها مبلغ رأس المال المدفوع إلى عشرة ملايين تمت زيادته فيما بعد عن طريق الجمعية العمومية حتى بلغ بنهاية سنة 2009 مبلغ تجاوز الثلاثة والثلاثون مليون دينار ليبي.

عندما سمح المصرف المركزي بإمكانية المشاركة الاجنبية في رؤوس أموال المصارف الليبية بهدف المشاركة في ادارتها بغية تطوير القطاع المصرفي الليبي، تمكن مصرف الأمان من استثمار هذا الجانب، وكان له ذلك بدخوله في شراكة ناجحة مع مجموعة من المستثمرين والتي تمت خلال سنة 2010. ويعتبر مصرف الأمان خاضعاً لرقابة مصرف ليبيا المركزي مثله مثل المصارف التجارية الأخرى. وبلغ عدد فروع 23 فرع وقد بدأ باستخدام خدمة الصراف الآلي منذ تأسيسه سنة 2003 [14].

أهم الدراسات السابقة في مجال الدراسة

توجد العديد من الدراسات والبحوث العلمية المنشورة التي تناولت أساليب المقارنة المرجعية بغرض تحديد أوجه القصور في أداء المؤسسات بهدف التحسين السريع في مستويات الأداء وبما يلائم ثقافة المؤسسة، ومقارنة ذلك مع المؤسسات المنافسة والتي تعتبر الرائدة في نفس المجال. من أبرز تلك الدراسات، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، دراسة مقارنة بين مصنع إسمنت النجف ومصنع إسمنت الكوفة الجديدة [2]، هدفت تلك الدراسة لتطوير وتطبيق مفاهيم المقارنة المرجعية في المصنعين، ومعرفة مؤشرات الأبعاد التنافسية، والتي منها الكلفة ودورها في تحقيق البعد التنافسي للمصنعين، كذلك معرفة الفروق في تبني المقارنة المرجعية في المؤسسات، وإمكانية تحقيق بعد التكلفة التنافسي قياساً بالمنافسين لتحقيق ميزة تنافسية. من أبرز نتائج تلك الدراسة، أن المقارنة المرجعية طريقة فعالة لإدخال التحسينات وتعزيز الأداء التراكمي للمؤسسة، وتؤدي لتميزها وتفوقها التنافسي، بالإضافة لمعرفة السلبيات وتشخيص عوامل النجاح الحاسمة في الوحدات الاقتصادية من خلال دراسة التطبيقات الأفضل لوحدات اقتصادية أخرى، وأوصت الدراسة باعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لقياس وتقييم مستويات الأداء، وبأن يتم القيام بمقارنة مرجعية داخلية لكل مصنع ومقارنة ذلك مع الشركات الأخرى.

في حين أن دراسة مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات تناولتها دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي [3]، التي هدفت إلى معرفة الكيفية التي يمكن الاستفادة من خلالها من المقارنة المرجعية لقيادة وتقييم الأداء، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها وجود دور مهم للمقارنة المرجعية في تحسين مستويات أداء المؤسسات، وأن شركة الحضنة تعاني من عدة نقائص داخلياً وخارجياً، تمثلت في الآلات والمعدات والموارد البشرية، وتوجد نقاط قوة تستطيع الشركة الاستفادة منها كتوسيع حجم نشاطها والتوجه نحو السوق الخارجية. بينما دراسة أخرى تم التركيز فيها على المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات [15]، هدفت لإجراء مقارنة مرجعية لأهم مؤشرات الأداء الاستراتيجي كالرؤية والرسالة وأيضاً التطور التقني والتوجه الخارجي ومؤشرات الأداء المالي لكل من شركة الصناعات الإلكترونية الوطنية بالعراق وشركة Ericsson العالمية، وقد خلصت

تلك الدراسة الى أن الشركة الوطنية تقتصر جهودها على التطوير التقني وتحديث المنتجات القائمة، في حين أن الشركة العالمية تركز استراتيجيتها على البحث والتطوير للتنافس الخارجي استناداً على المرونة والتنوع في المنتجات اعتماداً على الابتكار، كما أن الشركة الوطنية تقتصر على رسالة ورؤية واضحة في مجال نشاطها الحالي والمستقبلي على العكس من الشركة العالمية. أوصت الدراسة ببناء ميزة تنافسية بزيادة البحث والتطوير للمنتجات والعمل على تحديد رسالتها، واعتماد المقارنة المرجعية كأداة مهمة لتشخيص وبناء استراتيجية فاعلة.

أما الباحث مجبل اسماعيل [16] فقد هدفت دراسته بالتعريف بفاعلية المقارنة المرجعية في تقييم مستوى الأداء بالوحدات الاقتصادية وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الوحدات الاقتصادية العراقية الغير هادفة للربح. من نتائج تلك الدراسة عدم وجود تناسب للتكلفة بين المعهد التقني في العمارة والمعهد التقني في النجف، كما أن المعهد التقني في العمارة لا يلتزم بالملك النموذجي ولا بالهيكل الإداري ولا بالمقارنة المرجعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية للتحسين والتطوير ووضع معايير لقياس أداء المؤسسات والقيام ببعض الاجراءات الضرورية في إعادة الهيكلة والتنظيم لتسهيل تطبيق مفاهيم المقارنة المرجعية. في حين أن الباحث مبارك المطيري [1] هدفت دراسته للتعرف على مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك الكويتية، وخلصت دراسته الى ان المديرين يدركون أهمية المقارنة المرجعية في الأعمال الالكترونية، وأنها أحد الادوات المهمة للتفوق التنافسي. أوصت تلك الدراسة بتبني أفضل الأساليب في تنفيذ المقارنة المرجعية مع الأخذ في الاعتبار الإجراءات التي تهدف الى احداث التغيير عند التنفيذ لكونها تسهم في تحقيق التفوق التنافسي في المصارف الكويتية. بينما دراسة Hamidreza [17]، هدفت لاستخدام مقارنة مرجعية لقياس العمليات المصرفية لدولة ايران باعتبارها دولة نامية وكوريا الجنوبية باعتبارها دولة متقدمة تمتلك اقتصاد سوقي، خلصت الدراسة عند مقارنة السوق المالي الايراني بسوق المال لكوريا الجنوبية ان هناك عدة اسباب اقتصادية محلية تاتر على النظام المصرفي الايراني وهناك فرص للمصارف الايرانية يمكن تحويلها لنقاط قوة، واوصت الدراسة بضرورة استفادة صانعي القرار المالي من الفرص المصرفية وصياغة استراتيجية فعالة للنظام المصرفي بالكامل كالاتمام بالاستثمارات في مجال التكنولوجيا الحديثة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساعد على تطوير العمل المصرفي في دولة إيران.

المنهجية المتبعة في هذه الدراسة

تم في هذه الدراسة اجراء مقارنة مرجعية لخدمة الصراف الآلي في مصرف الجمهورية ومصرف الأمان الذي يعتبر أفضل المصارف محلياً من ناحية جودة خدماته ولهذا تم اختياره كمرجع للمقارنة [11]، وذلك لمعرفة فجوة الأداء لمصرف الجمهورية ومحاولة تجاوزها بالوقوف على اسبابها بهدف تحسين مستوى الأداء بالقطاع المصرفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج العلمي للمقارنة المرجعية، حيث جُمعت البيانات بثلاث طرق تمثلت في استخدام أداة الملاحظة المباشرة، ثم توزيع استمارة استبيان صُممت خصيصاً لهذه الدراسة لإتمام المسح الميداني لزبائن مصرفي الجمهورية فرع الميدان ومصرف الأمان. تم توزيع عدد 120 استمارة استبيان ورقي على كل فرع، وقد ركز الاستبيان على معايير جودة الخدمة المتمثلة في الملموسية والاعتمادية والسرية والاستجابة والتعاطف، وقد قسمت استمارة الاستبيان الى جزئين، الأول خصص للمعلومات العامة للزبائن، اما الثاني فقد كان عبارة عن فقرات تعتمد على مقياس الاداء الفعلي ServPerf والذي تم تطوير بعض فقراته لتناسب وأهداف هذه الدراسة. محاور الاستبيان للجزء الثاني تمثلت في الملموسية، والاعتمادية، والسرية، والاستجابة، والتعاطف. ذلك بهدف معرفة مستوى كفاءة وفاعلية جودة تقديم خدمة الصراف الآلي ومستوى رضا الزبائن عن تقديمها في المصرفين محل هذه الدراسة.

أما الطريقة الثالثة في تجميع البيانات، فقد اعتمدت على المقابلات الشخصية التي تم صياغة أسئلتها بما يتناسب ومعايير الأداء وكانت موجهة لمدير ادارة البطاقات، ومدير الخدمات الالكترونية، ومدير الفرع، وجميع العاملين بقسم الخدمات الالكترونية بمصرفي الجمهورية فرع الميدان ومصرف الأمان، كما تم الحصول على بعض البيانات من التقارير السنوية وصفحات المواقع الالكترونية

للمصرفين. وبعد القيام بالزيارات الميدانية والحصول على الاجابات على اسئلة الاستبيان والمقابلات وتحليلهما ثم التوثيق، ثم تمت عملية المقارنة المرجعية وتحديد فرص تحسين أداء خدمة الصراف الآلي بمصرف الجمهورية.

تحليل البيانات والمناقشة

نتج عن استخدام اداة الملاحظة معرفة شكاوى ورغبات وتوقعات الزبائن لخدمة الصراف الآلي المقدمة إليهم، بالإضافة لمقترحاتهم للتحسين، وبعد توزيع الاستبيان على كل من زبائن مصرفي الجمهورية ومصرف الأمان كخطوة أولى لتحليل البيانات المتحصل عليها، تم عمل اختبار الثبات لهما. استخدم اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والتي كانت قيمته لمصرف الجمهورية 0.89 ولمصرف الأمان 0.85 مما يدل على قيمة ثبات عالية بحيث أنه إذا تم تطبيق الأداة فإنها تعطي نتائج متشابهة [18]، قيمة الصدق كانت لحالة مصرف الجمهورية 0.94 وفي حالة مصرف الأمان 0.92 مما يعني صدق الأداة لقياس ما وضعت له. ومن ثم تم تحليل محاور وفقرات الاستبيان باستخدام التوزيع التكراري، وقد نتج عن ذلك ما هو وارد في الجدول (1).

جدول 1: مستوى الرضا عن تطبيق خدمة الصراف الآلي بمصرفي الجمهورية والأمان

مصرف الأمان						مصرف الجمهورية						المستوى % المحور
المستوى العام	عالي جدا	عالي	مقبول	منخفض	معدوم	المستوى العام	عالي جدا	عالي	مقبول	منخفض	معدوم	
منخفض	10	16	27	21	27	منخفض	6	11	14	27	42	الملموسية
منخفض	8	17	29	22	24	منخفض	12	15	22	18	33	الاعتمادية
مرتفع	12	34	32	12	10	مرتفع	36	23	15	9	17	السرية
مرتفع	21	29	13	11	25	منخفض	8	12	23	26	31	الاستجابة
مرتفع	23	28	11	17	21	منخفض	15	20	26	20	19	التعاطف

يتضح من الجدول أن الزبائن المشاركين في هذه الدراسة في معظمهم غير راضين عن بعدي الجودة الممثلة في الملموسية والاعتمادية في كل من مصرفي الجمهورية والأمان، في حين أن بعدي الاستجابة والتعاطف يعتبر مصرف الأمان في المستوى الأفضل وزبائنه راضين عن هذين البعدين، أما فيما يتعلق ببعدي السرية فالزبائن بكلا المصرفين أظهروا مستوى مرتفع من الرضا، مما يدل على ثقتهم العالية بالسرية المتبعة في كلا المصرفين. وبصفة عامة فإن زبائن مصرف الأمان راضين عن مستوى جودة خدمة الصراف الآلي المقدمة لهم بينما زبائن مصرف الجمهورية أظهروا غير ذلك. تم أيضاً التحليل باستخدام المتوسط الحسابي وفقاً للمعايير حسب مقياس ليكرت الخماسي (0-4) الموضحة بالجدول (2)، حيث كانت النتائج المتحصل عليها كما هو وارد بالجدول (3).

جدول 2: المعايير الخماسية لمقياس ليكرت المستخدمة في هذه الدراسة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	0.79-0.00
منخفض	1.59-0.80
مقبول	2.39-1.60
عالي	3.19-2.40
عالي جداً	4.00-3.20

جدول 3: مستوى رضا الزبائن عن تطبيق خدمة الصراف الآلي بالمصرفين

مصرف الأمان		مصرف الجمهورية		المحور
مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	مستوى الرضا	المتوسط الحسابي	
مقبول	1.70	منخفض	1.12	الملموسية
مقبول	1.64	منخفض	1.56	الاعتمادية
مقبول	2.27	عالي	2.61	السرية
مقبول	2.09	منخفض	1.42	الاستجابة
مقبول	2.15	مقبول	1.93	التعاطف
مقبول	1.97	مقبول	1.73	المحاور ككل

يتضح من الجدول (3) أن مستوى الرضا منخفض في أبعاد الجودة الممثلة في الملموسية والاعتمادية والاستجابة في مصرف الجمهورية، بينما سجلت بكل الأبعاد في حالة مصرف الأمان مستوى مقبول، في حين أن بعد التعاطف يعتبر مصرف الأمان أفضل من مصرف الجمهورية، أما بُعد السرية يعتبر مستوى رضا زبائن مصرف الجمهورية أعلى وبذلك يعتبر أفضل من مصرف الأمان مما يدل على ثقة زبائن مصرف الجمهورية بهذه الخدمة لدى مصرفهم. بينما اتضح من المقابلات الشخصية معرفة أن مصرف الأمان يوجد به قسم خاص بخدمات الزبائن في حين أن مصرف الجمهورية لا يوجد ضمن هيكله التنظيمي الحالي هكذا قسم.

جدول 4-أ: البيانات المتحصل عليها من المقارنة المرجعية

مصرف الأمان		مصرف الجمهورية		وجه المقارنة (المعيار)
1.2%		41.9%		الحصة السوقية
2003		التاريخ	البطاقة	تاريخ بداية الاصدار
		2007	المحلية	
		2013	الطالب	
		2014	الدولية	
النوع	البطاقة	النوع	البطاقة	أنواع البطاقات الصادرة
دولية ومحلية	الفيزا	محلية	النمو (الصديق)	
للتشراء من الانترنت	الفيزا نت	محلية	الطالب	
دولية ومحلية	الماستر كارد	دولية	الفيزا	
		للتشراء من الانترنت	الفيزا نت	
		دولية	الماستر كارد	
بطاقة ذكية EMV		بطاقة ذكية MV		مميزات البطاقة
P.O.S منذ بداياته 2003		P.O.S بداية من سنة 2016		
العدد	الألة	العدد	الألة	السحب الذاتي
عدة الات ثابتة وسيارات متحركة وحجرات زجاجية	بالفروع والشركات والاسواق	160 الألة	بالفروع والشركات والاسواق	
5 ألة ثابتة منهم 3 بحجرة زجاجية	ألة ثابتة في فرع الميدان	2 ألة	ألة ثابتة في مبنى فرع الميدان	

نتيجة المقابلات التي اجريت، بالإضافة للبيانات المتحصل عليها من التقارير السنوية لموقعي المصرفين الالكتروني وكذلك ملخص نتيجة الاستبيان، جميعها موضحة بالجدولين (4-أ، ب).
كان الهدف هو معرفة الفجوة بين المصرف المبحوث والمصرف المقارن وذلك بعمل المقارنة من حيث مستوى اداء وتحديد فرص التحسين لعملية الصراف الآلي بغرض تقليل هذه الفجوة والوصول الى مستوى عالٍ من رضا زبائن مصرف الجمهورية عن خدمة الصراف الآلي المقدمة لهم وبالتالي تحسين مستوى اداء المصرف وزيادة ربحيته.

جدول 4-ب: توثيق البيانات الخاصة بالمقارنة المرجعية

وجه المقارنة (المعيار)	مصرف الجمهورية	مصرف الأمان
عدد فروع المصرف	160	23
عدد الفروع بطرابلس	50	11
فروع بآلات سحب ذاتي	86	23
آلات سحب بطرابلس	38	11
ظروف العمل	جيدة	جيدة
رضا العاملين	جيد	جيد
التحفيز	جيد	جيد
الإقبال على البطاقات	اقبال عالي	اقبال عالي
نسبة فقدان زبائن	تقريباً 0%	تقريباً 0%
مستوى رضا الزبائن	غير راضيين	راضيين
خيارات تقديم الخدمة	سحب، استفسار عن رصيد، كشف حساب مختصر، كشف حساب مطول	سحب، استفسار عن رصيد، كشف حساب مختصر، كشف حساب مطول، تحويل من حساب لحساب، ايداع، دفتر صكوك
خدمات ما بعد البيع	لا يوجد	تطبيق على الهاتف النقال الدفع الالكتروني هاتف لشكاوى الزبائن فايبر لشكاوى الزبائن موقع الالكتروني ديناميكي تفاعلي
الفترة الزمنية لتسليم البطاقة	نوع البطاقة	المدة
	النمو (الوديعة)	في حدود شهر
	الطالب	26 يوم
البطاقات الصادرة	نوع البطاقة	عدد البطاقات
	النمو (الوديعة)	240 ألف
	الطالب	360 ألف
	الفيزا	30 ألف

الاستنتاجات

يمكن سرد أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- زبائن مصرف الأمان بصفة عامة راضين عن مستوى جودة تقديم خدمة الصراف الآلي بينما زبائن مصرف الجمهورية غير راضين، وخاصة ان مستوى الرضا كان منخفض في ابعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة لمصرف الجمهورية.
- زبائن مصرف الجمهورية تثقهم في سرية تقديم خدمة الصراف الآلي أعلى من تلك لدى زبائن مصرف الأمان.
- الفترة الزمنية اللازمة لإصدار البطاقات المحلية والدولية في مصرف الجمهورية تعتبر أطول من مصرف الأمان.
- تتنوع طرق استخدام خدمة الصراف الآلي في مصرف الأمان بين الآلات الثابتة بالفروع والسيارات والحجرات الزجاجية مقارنة بمصرف الجمهورية الذي يقدم خدماته فقط عبر الآت الصراف الآلي الثابتة بالفروع.
- تتنوع البطاقات الدولية المقدمة من مصرف الامان بين بطاقات الدفع المسبق والبطاقات المرتبطة بالحساب والبطاقات الائتمانية.
- تتنوع الخدمات المتاحة للزبائن في مصرف الامان لخدمات ما بعد البيع ومعرفة شكاوى الزبائن واستفساراتهم.
- موقع مصرف الجمهورية الالكتروني يحتاج الى تطوير وتحديث لمضاهاة الموقع الالكتروني التفاعلي لمصرف الأمان.
- اهتمام مصرف الجمهورية بالتدريب الداخلي والخارجي لموظفي ادارة البطاقات أكبر من اهتمام مصرف الأمان غير أن موظفي اقسام البطاقات الالكترونية بالفروع لا يحظون باهتمام مماثل من ادارة مصرف الجمهورية.
- يهتم مصرف الجمهورية بالحوافز المادية والمعنوية لموظفي ادارة البطاقات إلا ان موظفي اقسام البطاقات الالكترونية لا يحظون باهتمام مماثل من ادارة مصرف الجمهورية.
- مصرف الجمهورية يتمتع بالنصيب الأكبر في سوق الخدمات المصرفية الليبية حيث اقتربت حصته السوقية من النصف، كما يمتلك أكبر شبكة فروع حوالي 160 في كامل التراب الليبي، منها حوالي 50 في طرابلس لوحدها.
- يعتبر مصرف الجمهورية صاحب مشروع بطاقة الطالب حصرياً على مستوى ليبيا، حيث وصل عددها حوالي 360 ألف بطاقة مع نهاية سنة 2015.

أهم التوصيات المقترحة لتحسين مستوى اداء خدمة الصراف الآلي المقدمة بمصرف الجمهورية

بعد استخلاص أهم النتائج من خلال كافة مراحل هذه الدراسة والتي تمثلت في الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية والزيارات الميدانية، إضافة إلى ما تم استخلاصه من نتائج توثيق

البيانات بجدول المقارنة المرجعية بين مصرف الجمهورية والمصرف المقارن (الأمان)، فإنه يمكن سرد الاقتراحات التالية لتحسين مستوى تقديم خدمة الصراف الآلي بمصرف الجمهورية:

- زيادة اهتمام إدارة مصرف الجمهورية بمستوى جودة الخدمة المقدمة خاصة في أبعاد الملموسية والاعتمادية والاستجابة.
- تسهيل عملية الحصول على البطاقات الالكترونية وتقليل الفترة الزمنية لاستلامها، مما سيساهم في زيادة رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على استخدام خدمة الصراف الآلي بالمصرف.
- يجب على متخذي القرار بمصرف الجمهورية الاهتمام بتنوع طرق تقديم خدمة الصراف الآلي لزيائنه وإضافة خيارات أخرى كالسيارات المتنتلة والحجرات الخاصة، بالإضافة الى تفعيل خدمات الصراف الآلي كخدمة الاستفسار عن الرصيد والتحويل المالي من حساب لأخر، وطلب الحصول على دفاتر الصكوك.
- العمل على تحديث آلات الصراف الآلي بالمصرف ليتمكن الزبائن من ايداع المبالغ النقدية ولا تقتصر الخدمة على السحب فقط.
- زيادة التنوع في البطاقات الدولية المقدمة للزبائن أسوة بالمصارف المحلية الأخرى.
- التركيز على خدمة ما بعد البيع، بإضافة قسم خدمات للزبائن بمصرف الجمهورية حتى يتمكن الزبائن من الاستفادة منه في تقديم المقترحات والشكاوى، بالإضافة لحصولهم على اجابات لاستفساراتهم بكل يسر وسهولة.
- الاهتمام بالموقع الالكتروني لمصرف الجمهورية ليصبح أكثر تفاعلية وديناميكية، والتوجه للتحويل الى المصرف الالكتروني e-banking
- زيادة الاهتمام بالتدريب والحوافز المادية والمعنوية لموظفي اقسام البطاقات الالكترونية بالفروع.
- ضرورة تركيز المصرف على نقاط القوة لديه من حيث امتلاكه لأكبر حصة سوقية في القطاع المصرفي الليبي وأكبر شبكة فروع بالدولة الليبية، كما أنه الوحيد الذي يصدر بطاقة الطالب على مستوى ليبيا.
- التركيز على استخدام المفاهيم العلمية في تحسين مستوى الأداء المصرفي ومن بين ذلك استخدام المقارنة المرجعية للعمل على الاستفادة من خبرات المصارف الأخرى سواء كانت محلية أو دولية ومجاراتها فيما وصلت اليه، الأمر الذي سيؤدي بشكل حتمي إلى ارضاء الزبائن وزيادة ولائهم وزيادة أعدادهم، والرقي بمستوى اداء مصرف الجمهورية وزيادة أرباحه.

المراجع

- [1] مبارك المطيري، مدى إدراك المديرين لأسلوب المقارنة المرجعية في الأعمال الإلكترونية وأثره على تحقيق التفوق التنافسي لدى البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، الكويت، (2011).

- [2] وليد الدعي، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (الكلفة) دراسة مقارنة بين معمل أسمنت النجف، ومعمل أسمنت الكوفة الجديد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، العدد 16، العراق، (2010).
- [3] صالح بلاسكة ونور الدين مزياني، مساهم المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات (دراسة مقارنة شركتي الحضنة الجزائرية والمراعي السعودية)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، الجزائر، (2013).
- [4] عادل الشبراوي، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: ايزو 9000، المقارنة المرجعية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، (1995).
- [5] أحمد الدقن، المقارنة المرجعية وأهميتها للإدارة المحلية والعربية، مقالة، [online] متاح في <http://www.nashiri.net/articles/5738-2015-03-20-16-09-43.html> تاريخ الدخول 3 مايو 2015.
- [6] الموسوعة الحرة ويكيبيديا، [online] متاح في http://ar.wikipedia.org/wiki/المقارنة_المرجعية [تاريخ الدخول 3 مايو 2015].
- [7] برامج تحسين الانتاجية، [online] متاح في <http://www.myqalqilia.com/Benchmarking.htm> [تاريخ الدخول 3 مايو 2015].
- [8] سمير عبد الوهاب، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، (2009).
- [9] التقارير السنوية لمصرف الجمهورية سنة 2010، 2011، طرابلس، ليبيا.
- [10] عبير عبد الغفار مبروك ورجب عبد الله حكومة، المحاكاة الهندسية ودورها في تطوير مستوى الأداء بالقطاع المصرفي الليبي، دراسة حالة خدمة الصراف الآلي بمصرف الجمهورية فرع الميدان، مجلة السائل العلمية المحكمة، السنة العاشرة، العدد 15، (2016)، ص 95-112.
- [11] AbirMabrouk , Rajab Hokoma, Business Process Re-engineering and its Possible Applications for Improving the Libyan Banking Sector, The international Journal of engineering and information technology (IJEIT), Vol 2, No. 2,(2016), PP 80-84.
- [12] عبير عبد الغفار مبروك ورجب عبد الله حكومة وعلى الصويحي البيزدي، جودة خدمة الصراف الآلي ورضا الزبائن (دراسة حالة خدمة الصراف الآلي بمصرف الجمهورية فرع الميدان - طرابلس، ليبيا)، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 3 العدد 2، (2016)، ص 34-38.
- [13] موقع مصرف الجمهورية الإلكتروني، [online] متاح في [http:// www.jbank.ly](http://www.jbank.ly) [تاريخ الدخول 27 ابريل 2015].
- [14] موقع مصرف الامان الإلكتروني، [online] متاح في [http:// www.amanbank.ly](http://www.amanbank.ly) [تاريخ الدخول 3 نوفمبر 2015].
- [15] ايثار آل فيحان، المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 54، (2005).

- [16] مجبل اسماعيل، فاعلية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، (2007).
- [17] Hamidreza Nematic, A comparative analysis of South Korea and Iran Banking structure (Based on Benchmarking approach), [online] Available at [http://www.akes.or.kr/eng/papers\(2013\)/49.abs.pdf](http://www.akes.or.kr/eng/papers(2013)/49.abs.pdf), [Date 01 February 2016].
- [18] وليد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، متاح في www.kutub.info، [15 تاريخ الدخول أغسطس 2015].