

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم اقتصادية  
التخصص: اقتصاد نقدي وبني

الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستغانم

BADR

تحت إشراف الأستاذ:

رمضاني محمد

مقدمة من طرف الطالبة:

بعلي زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة  | الإسم واللقب         | الرتبة        | عن الجامعة    |
|--------|----------------------|---------------|---------------|
| رئيسا  | محمد عيسى محمد محمود | أستاذ         | جامعة مستغانم |
| مقررا  | رمضاني محمد          | أستاذ         | جامعة مستغانم |
| مناقشا | مقراد عبد الله       | أستاذ محاضر ب | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2023/2022

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل :

إلى أمي الغالية نبع الحنان أدام الله عليها صحتها وعافيتها

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه

كما أهدي هذا العمل إلى العائلة الكريمة

إلى كل إخوتي والأصدقاء والأحباب إلى كل من مد لي يد

العون لإعداد هذا العمل

والحمد لله رب العالمين

زهرة بعلي

# كلمة شكر

الحمد لله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي  
والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا .

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف

" رمضان محمد "

على كل النصيح والتوجيه والإرشاد الذي خصني به ولم يبخل  
علي بمساعدته ونصائحه القيمة

وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى زميلتي " دليلة ، سهام " بمساعدتهم  
لي ونشكر كل من ساعدني في إنجاز مذكرتي سواء عن قريب أو  
بعيد ولم يبخلوا بأرائهم ومساعدتهم وحتى بدعائهم إلى كل من  
ساعدني ولو بابتسامة صادقة

# الفهرس

شكر وتقدير

الاهداء

قائمة المحتويات مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية .

1.....تمهيد

المبحث الأول :مدخل الى الميزة التنافسية .

المطلب الاول :تعريف الميزة التنافسية والتطور التاريخي لها

3.....1-تعريف الميزة التنافسية.....

4.....2-تطور التاريخي الميزة التنافسية.....

6.....المطلب الثاني :انواع الميزة التنافسية.....

المطلب الثالث:أهمية وأهداف الميزة التنافسية

7.....1-اهمية الميزة التنافسية.....

8.....2-اهداف الميزة التنافسية.....

المبحث الثاني :فعالية الميزة التنافسية.

المطلب الاول :اسباب تطوير الميزة التنافسية واهم أبعادها

9.....1-اسباب تطوير الميزة التنافسية.....

10.....2-ابعاد الميزة التنافسية.....

12.....المطلب الثاني :مصادر الميزة التنافسية.....

13.....المطلب الثالث :خصائص الميزة التنافسية.....

المبحث الثالث :مميزات الميزة التنافسية

14.....المطلب الاول :مؤشرات الميزة التنافسية.....

15.....المطلب الثاني :محددات الميزة التنافسية.....

16.....المطلب الثالث :استراتيجيات التنافسية.....

19.....خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني :جودة الخدمات البنكية

- 21.....تمهيد
- المبحث الأول :مدخل الى الخدمات البنكية
- المطلب الاول :تعريف ونشأة وتطوير الخدمة البنكية
- 22.....1-تعريف الخدمة البنكية.....
- 23.....2-نشأة وتطوير الخدمة البنكية.....
- 24.....المطلب الثاني :انواع الخدمات البنكية.....
- المطلب الثالث :خصائص ومميزات الخدمة البنكية
- 25.....1-خصائص الخدمة البنكية.....
- 27.....2-مميزات الخدمة المصرفية.....
- المبحث الثاني :اساسيات جودة الخدمات البنكية
- 28.....المطلب الاول :تعريف جودة الخدمة البنكية.....
- المطلب الثاني :ابعاد جودة الخدمة المصرفية وخصائصها
- 29.....1-ابعاد جودة الخدمة المصرفية.....
- 31.....2-خصائص جودة الخدمة البنكية.....
- المطلب الثالث:أهمية ومقومات ومراحل جودة الخدمة البنكية
- 31.....1-اهمية جودة الخدمة البنكية.....
- 33.....2-مقومات جودة الخدمات البنكية.....
- 34.....3-مراحل دورة جودة الخدمات البنكية.....
- المبحث الثالث :جودة الخدمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية .
- المطلب الاول :مستويات وطرق قياس جودة الخدمات البنكية .
- 35.....1-مستويات قياس جودة الخدمات البنكية.....
- 36.....2-طرق قياس جودة الخدمات البنكية.....
- 37.....المطلب الثاني : أهمية تطوير الخدمة المصرفية وعلاقتها بالقدرة التنافسية للبنوك.....
- 37.....المطلب الثالث :جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك.....
- 39.....خلاصة.....

الفصل الثالث: تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

|         |  |
|---------|--|
| 41..... | تمهيد.....   |
|         | المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية                                     |
|         | المطلب الاول: ماهية ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية                               |
| 42..... | 1- ماهية البنك الفلاحة والتنمية الريفية.....   |
| 42..... | 2- نشأة البنك والفلاحة والتنمية الريفية.....   |
|         | المطلب الثاني: مهام وأهداف البنك   |
| 43..... | 1- مهام البنك.....   |
| 45..... | 2- اهداف البنك.....  |
|         | المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العام للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم . |
| 46..... | 1- تعريف الوكالة مستغانم.....  |
| 46..... | 2- مصادر أموال وكالة مستغانم.....  |
| 47..... | 3- وظائف وأقسام البنك.....   |
| 48..... | 4- الهيكل التنظيمي للبنك.....  |
|         | المبحث الثاني: منهجية الدراسة  |
|         | المطلب الاول :مجتمع الدراسة وعينة الدراسة  |
|         | المطلب الثاني :جمع بيانات الدراسة  |
|         | المطلب الثالث :ثبات أداة الدراسة وصدقها .  |
|         | المبحث الثالث :عرض نتائج الدراسة   |
|         | المطلب الاول :وصف عينة الدراسة   |
|         | المطلب الثاني:عرض وتحليل الاستبيان   |
| 77..... | خاتمة.....   |
| 79..... | قائمة المراجع.....   |
| 84..... | قائمة الملاحق.....   |
| 98..... | الملخص.....  |

# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول :

| الرقم  | عناوين الجداول  | صفحة |
|--------|---|------|
| (1-1)  | مراحل تطور الميزة التنافسية   | 5    |
| (1-2)  | ابعاد جودة الخدمة البنكية   | 31   |
| (1-3)  | درجة مقياس ليكارت .   | 51   |
| (2-3)  | مقياس المتوسط الحسابي المرجح الاتجاهات اراء أفراد عينة الدراسة .                                    | 51   |
| (3-3)  | نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ ومعامل الصدق لكل اسئلة الاستبيان .                           | 53   |
| (4-3)  | نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور                               | 53   |
| (5-3)  | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.   | 54   |
| (6-3)  | توزيع عينة الدراسة حسب السن .   | 55   |
| (7-3)  | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي .  | 57   |
| (8-3)  | توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية .  | 58   |
| (9-3)  | اجابات الاسئلة ودلالاتها.   | 60   |
| (10-3) | تحليل اتجاهات اجابات أفراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية.                                  | 61   |
| (11-3) | تحليل اتجاهات اجابات أفراد العينة على فقرات جودة الخدمات البنكية .                                  | 63   |
| (12-3) | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد استراتيجية التكاليف وجودة الخدمات البنكية . | 66   |

قائمة الجداول :

|    |   |        |
|----|---|--------|
| 68 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين<br>بعد استراتيجية التركيز وجودة الخدمات .                   | (13-3) |
| 71 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين<br>بعد استراتيجية التمييز وجودة الخدمات البنكية .           | (14-3) |
| 73 | نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين<br>الميزة التنافسية بأبعاد الثلاثة وجودة الخدمات البنكية . | (15-3) |

قائمة الأشكال :

| الصفحات | عناوين الأشكال                               | الرقم |
|---------|--|-------|
| 6       | أنواع الميزة التنافسية                       | (1-1) |
| 11      | أبعاد الميزة التنافسية                       | (2-1) |
| 12      | مصادر الميزة التنافسية                       | (3-1) |
| 30      | الأبعاد الأولية لجودة الخدمة                 | (1-2) |
| 35      | دورة دومنك للجودة                            | (3-2) |
| 55      | توزيع مفردات العينة حسب الجنس                | (1-3) |
| 56      | توزيع مفردات العينة حسب السن                 | (2-3) |
| 58      | توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي      | (3-3) |
| 59      | توزيع مفردات العينة حسب مدة التعامل مع البنك | (4-3) |

# مقدمة عامة

انتشر مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية تجد المؤسسة البنكية نفسها مجبرة على خدمة الزبون وعرض منتجاتها بالجودة والأسعار الملقب بـ "البنوك" على نظيرتها وبالتالي كسب الزبون ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية تجابه بها منافسيها ، فالبنوك وعلى اختلاف أنواعها يعمل في السوق تنافسية ، وهي بذلك تحاول أن تشغل أكبر حجم من هذه السوق من خلال تحقيق الربحية وضمان الاستمرارية في النشاط ومن أجل البقاء والتفوق ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط التي تنشأ فيه ، مما يجعل الكل يبحث عن الوسائل التي تسمح له وتمكنه من مسايرة هذا التطور ومن خلال هذه الميزة التنافسية يمكن للبنوك جذب المزيد من العملاء ، والحفاظ على العملاء الحاليين وتقديم خدمات أكثر تنوعاً و جودة عالية وبتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ، وعليه فإن الميزة التنافسية تعتمد لجودة الخدمات البنكية ، ومن هنا تأتي أهمية الحرص على تطوير هذه الميزة والاستثمار فيها ، وهذا يتطلب من البنوك العمل على تحقيق توازن بين التكلفة والجودة ومراعاة مصالح العملاء والمساهمين في نفس الوقت .

الإشكالية :

- كيف تؤثر الميزة التنافسية للبنوك على جودة الخدمات البنكية؟

• الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية ؟

- ما مدى استخدام الميزة التنافسية في تطوير بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

• الفرضيات :

بناء على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية حاولنا طرح الفرضيات التالية :

1- تساهم الميزة التنافسية في تطوير جودة الخدمات البنكية في البنوك .

2- الميزة التنافسية قائمة على توفير تكنولوجيا متطورة تسهل عمليات العملاء وتجعل

الحصول على خدمات بنكية أسرع وأكثر فعالية .

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تبيان الميزة التنافسية التي تتمتع بها البنوك وأثرها على جودة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك لعملائها

- جودة الخدمة البنكية المقدمة للعملاء باعتبارها أحد الركائز الأساسية التي تساعد البنك في تحسين ربحيته من خلال تحسين خدماته .

- اعتبار أن جودة الخدمة المصرفية ميزة تنافسية تعزز من المكانة المصرفية للبنك وتسمح له بمواجهة منافسة المؤسسات المالية و المصرفية .

• أهداف الدراسة :

• التعرف على مدى تأثير الميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية .

• ضرورة اهتمام البنوك العمومية بجودة خدماتها المصرفية خاصة انها ستواجه منافسة حادة من خلال البنوك الخاصة و البنوك الاجنبية التي تنشط في السوق المصرفية الجزائرية.

- التعرف على الخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- التعرف على دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق ميزة تنافسية في البنك الفلاحة والتنمية الريفية.

• مبررات اختيار الموضوع :

- لأن الموضوع يدخل في مجال التخصص

- أهمية الموضوع في عصرنا الراهن وبلعتبر الميزة التنافسية والجودة عنصران مهمان لمواجهة التغيرات الكبيرة والسريعة الحاصلة

- الاطلاع على واقع تسيير المؤسسات البنكية الجزائرية وتوظيفها لمفهوم الميزة التنافسية وجودة الخدمات

• حدود الدراسة :

- حدود زمنية: 1 مارس الى 22 ماي 2023.

- حدود مكانية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية BAR مستغانم

- حدود موضوعية : تمثلت في موضوع الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية

- حدود بشرية : توزيع استمارة على 30 عينة من عمال البنك .

• المنهج المتبع في الدراسة :

في الجانب النظري تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج الاحصائي وتحليل البيانات باستعمال برنامج Spss بناء على البيانات التي اعتمدنا فيها على دراستنا والمتمثلة في استمارة موجهة لعمال البنك تم إجابة عنها .

• الدراسات السابقة :

تعددت الأبحاث التي تناولنا موضوع الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية كما اختلفت المواقع التي ربطت بينهما

1- دراسة حامدي احمد ومزراوي خديجة (2018- 2019) الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية ، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار أطروحة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد نقدي وبنكي جامعة أدرارهدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى رضا الزبائن فيما يتعلق بجودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنك التجاري لدراسة إلى وجود تأثير الميزة التنافسية على وجود خدمات بنكية

2- كيجل دليلة 2019-2020 دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة أطروحة لنيل شهادة الماستر في التسويق المصرفي تخصص جامعة بسكرة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمات المصرفية تحقيق التنافسية التي تقدمها الصارف في ابنك الفلاحة والتنمية الريفية وتوصلت الدراسية إلى وجود علاقة لجميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية الأعمادية الاستجابة ، الثقة والامان ، التعاطف في تحقيق الميزة التنافسية المصارف

3- عبد الحفيظ حسام الدين 2021 جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية بدراسة حالة مجموع من البنوك التجارية الجزائرية

جامعة محمد بوضياف المسيلة أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة

الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص بنوك هدفت هذه الدراسة

اثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية

وتمثلت في أبعاد جودة الخدمة المصرفية في الاعتمادية الاستجابية

وتمثلت مجالات القدرة التنافسية في الكفاءة والجودة الابداع والاستجابة العملاء توصلت

الدراسة إلى أن جودة الخدمة المصرفية لها علاقة ايجابية بأبعاد القدرة لتنافسية للبنوك

التجارية الجزائرية

#### • تقسيمات العمل :

لدراسة هذا الموضوع قسمنا بحثنا إلى جانبين إحداهما نظري وآخر تطبيقي والجانب النظري

قسيم الي فصلين كلا من الفصلين إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار

النظري للميزة التنافسية والذي قسم إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول مدخل إلى الميزة

التنافسية

المبحث الثاني فعاليات الميزة التنافسية البحث الثالث مميزات الميزة التنافسية أما الفصل

الثاني جاء تحت عنوان جودة الخدمات البنكية والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث المبحث

الأول مدخل إلى الخدمات البنكية المبحث الثاني أساسيات جودة الخدمات البنكية المبحث

الثالث جودة الخدمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية وأخيرا الفصل الثالث بعنوان دراسة

حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية مستغانم وتناولنا فيه مبحثين الأول تقديم وكالة التنمية

المحلية مستغانم وتالي في تحليل نتائج الدراسة الاهدائية .



الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

تمهيد :

إن صناعة الميزة التنافسية في الوقت الراهن خيار لا بديل له ، حيث أصبحت الميزة التنافسية ضرورة حتمية ، مفروضة على كل من يعيش في عالم تحكمه متطلبات العولمة . فالوصول على الميزة التنافسية منطلقا أساسيا لأي نشاط اقتصادي هدفه التفوق والسيطرة على السوق ، ولهذا تم إعطاء أهمية كبرى للحصول على هذه الميزة التنافسية . وأصبحت الميزة التنافسية اليوم إستراتيجية بحد ذاتها ، تسيطر على أفكار وأذواق العملاء ، وتؤكد حالات التمييز بين المنافسين وكل ذلك يتطلب الاهتمام ببيئة المؤسسة الاقتصادية ، حيث إنها العامل الرئيسي الذي يدفعها إلى تحسين أدائها باستمرار ، مما يمكنها من احتلال موقع في السوق والتفوق في الأداء على منافسيها ، وبالتالي أصبح من الضروري للمنظمة أن تفهم العلاقات المختلفة التي تربطها بيئتها وذلك لاكتساب الميزة التنافسية ، فالبنوك وعلى اختلاف أنواعها تعمل في السوق التنافسية . وهي بذلك تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن في هذه السوق من خلال تحقيق الربحية وضمان الاستمرارية في النشاط وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية

المبحث الثاني : فعالية الميزة التنافسية

المبحث الثالث : مميزات الميزة التنافسية

## المبحث الأول : مدخل إلى الميزة التنافسية

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تقديم الأفضل من خدمات والسلع بمستفديها وكذا جعل لها مكانة بارزة في السوق ، فتنتهج هذه الأخيرة وطرق فعالة من أجل تقديم الأفضل ومن بين هذه الأساليب نجد ما يعرف بالميزة التنافسية ، والتي تتطرق لتوضيح أهم مفاهيمها من خلال مطالب هذا المبحث .

## المطلب الأول : تعريف الميزة التنافسية والتطور التاريخي لها

## 1) تعريف الميزة التنافسية :

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

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

بينما يرى (porter) هي القيمة التي تستطيع المؤسسة تحقيقها لعملائها بما تسمح لها بتكليفها وقدرتها المالية بخلقها حيث يكون العملاء مستعدون لدفع المال للحصول عليها ، هذه القيمة محصلة باستخدام طرق متعددة كالسعر المنخفض<sup>1</sup> .

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمتطلبات لكي تبقى وتنمو وحتى الدول لتضمن استدامة وتحسين مستويات معيشة شعوبها وتعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي ، لكن التنافسية لا تزال غير معروفة بشكل واضح ودقيق ، إذا تراوح بين مفهوم ضيق يركز على تناسب السعر والتجارة وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل نشاط الاقتصاد والمجتمع .

أما الميزة التنافسية فهي تركز على تلبية حاجات المستهلك من النوعية والجودة وبالتالي استخدام وسائل إنتاج متطورة ويد عاملة مدربة بالرغم من أنها تؤدي إلى زيادة التكاليف على المدى القصير ، إلا أنها تؤدي اقتحام المخرجات للأسواق العالمية<sup>2</sup> .

أما التنافسية على صعيد المنظمة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي ، فهي تختلف عن التنافسية لقطاع يحتوي على مجموعة من المنظمات العاملة في نفس النشاط وهاتان الأخيرتان يمكن

<sup>1</sup> عيسى بنوية ، أوبختي نصيرة ، " المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية " ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال

IFBE، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2017، ص 288

<sup>2</sup> رعد حسن الصرف ، "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة " ، دارعلاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق الترجمة ، 2001، ص 28.

تعريفهما بأنهما القدرة على تزويد المستهلك لمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين وبهذا تختلفان عن تنافسية الدولة التي تسعى إلى تحقيق معدل مرتفع ومستدام لمداخل الأفراد<sup>1</sup>.

تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ومنطق إدارتها السمات المميزة لبيئة اليوم، تتصف بالغموض والحركية والعدوانية ، مما يحتم على إدارة منظمات الأعمال العمل على وفق المنهج الاستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غايتها وأهدافها وتكمن قدرة المنظمات وحيويتها وبقائها وتكييفها وانتقالها من مركز التابع إلى التحدي فالقائد في تبني وخلق المزايا التنافسية الأكثر قدرة على توليد الفوائد الأعلى من المعدل ، وإن التحدي الأكبر الذي يواجهه رجال الأعمال هو كيفية بناء القدرات الهجومية والدفاعية من تحركات المنافسين أو صدها ، وإن ذلك يتحقق خلال القدرات التي تؤدي إلى الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

وفي الأخير يمكننا تلخيص الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وبالتالي تحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

## 2) التطور التاريخي للميزة التنافسية :

من خلال مراجعة الأدبيات يتبين أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى (chamberlin 1939) ثم إلى (selznich 1959) الذي ربط الميزة التنافسية بالقدرة ، وبعدها حصل تطور في المفهوم حيث وصف كل من (Schendel & Hofer) الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره الشركة مقابل منافسيها من خلال تخصيص الموارد ثم وضع كل من ( Michael 1984 & 1985) الجيل الثاني من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية ، إذ اعتبرها هدفا استراتيجيا ، ويعد (Michael porter) أول من وضع نظرية الميزة التنافسية إذ صمم نموذج لقياسها يستند إلى المتغيرات الجزئية للاقتصاد ، ويعد من أوائل الكتاب والباحثين الذين ركزوا على مفهوم الميزة التنافسية في كتابه ( الميزة التنافسية ) سنة 1985 وبعدها أصبح هذا المصطلح يستخدم بشكل واسع في الكثير من مجالات الإدارة والاقتصاد ، والتجارة والتسويق وبرز مفهوم ( competitive advantage ) في منتصف السبعينات ، وأصبح التحدي

<sup>1</sup> حفيان عبد الوهاب ، " دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ص 45.

<sup>2</sup> ثامر البكري ، أحمد الصقال ، " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2015 ص 11.

الكبير الذي يواجه رجال الإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية من خلال القدرة على خلق عوامل الإنتاج التي تستند إلى المهارات البشرية .

وبمرور الوقت ونتيجة لتراكم رأس المال المادي والبشري والتقدم التكنولوجي ، أصبح من الضروري استخدام مصطلح الميزة التنافسية من قبل الشركات بدلا عن الميزة النسبية .

ولقد استحوذ هذا المصطلح على اهتمام متزايد منذ أن شكل الرئيس الأمريكي السابق (رونالد ريغان) لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية وتدهورها أمام منافساتها اليابانية ، ثم قام بعد ذلك بتأسيس مجلس السياسة التنافسية الذي يعرف بمجلس التنافسية .

ولابد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية بسبب التطورات التي شهدتها العالم ، فقد كان مفهوم الميزة النسبية هو حجز الزاوية في تحديد مسار التجارة ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمنظمات ومنذ كتابات (دافيد ريكاردو) وحتى عهد قريب كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة .

وأكد (Ticha 2010) أن السبب الرئيسي لظهور مفهوم الميزة التنافسية يعود لامتلاك الشركات لمجموعة موارد ومقدرات متباينة تدعم ميزتها وتوضح اختلاف الأداء فيما بينها .<sup>1</sup>

جدول رقم (I-1): مراحل تطور الميزة التنافسية

| السنة | الباحثين والكتاب | الأفكار  | الفترة الزمنية     | المراحل |
|-------|------------------|--|--------------------|---------|
| 1937  | Chamberlin       | - ربط الميزة بالكفاءة .  | من نهاية           | الأولى  |
| 1939  | selznick         | - الميزة = الكفاءة = الخبرة .  | الثلاثينيات إلى    |         |
| 1959  | alderson         | - الميزة هي أحد أجزاء إستراتيجية الشركة .<br>- الميزة والكفاءة متغيرات .                                     | بداية<br>الستينيات |         |
| 1978  |                  | الميزة = الفرص   | من السبعينات       | الثانية |
| 1980  |                  | - التركيز على الفرص والتهديدات ونقاط   | إلى منتصف          |         |
| 1982  |                  | القوة والضعف .<br>- - ضرورة تقويم الموارد والقدرات .<br>- الميزة التنافسية هي أحد مكونات إستراتيجية الشركة . | الثمانينات         |         |

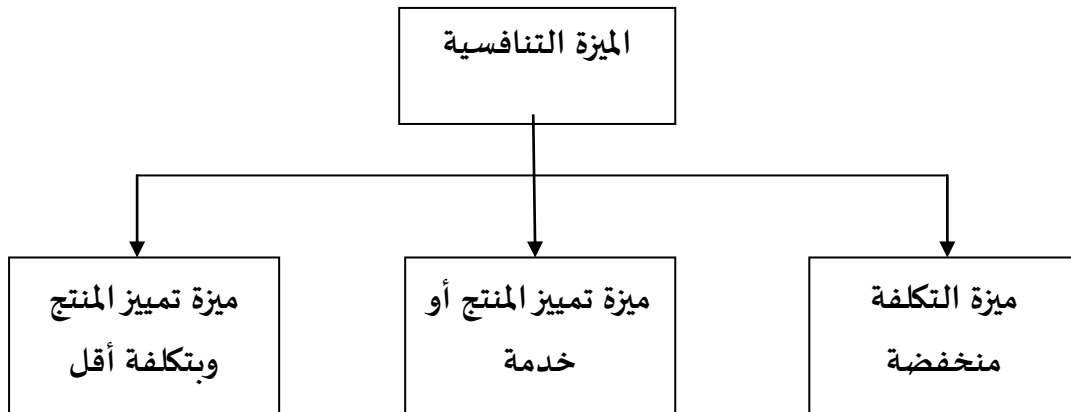
<sup>1</sup> جميلة عبد الله التوم الدالي ، " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية " ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة شندي السودان ، 1440هـ-2019م ، ص 46 ص 47 .

|      |            |   |         |
|------|------------|---|---------|
| 1984 | Day porter | الميزة = هدف الإستراتيجية.                                      | الثالثة |
| 1985 | fahey mu   | - تحقيق الميزة سيؤدي إلى أداء متميز.                            |         |
| 1989 |            | - الميزة هي المتغير المعتمد والأداء هو المتغير المستقل .        |         |
| 1995 |            | - الأداء يسبق عملية خلق القيمة .<br>- الميزة = القيمة المضافة . |         |

المصدر: جميلة عبد الله التوم الدالي ، " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية " ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة شندي السودان ، 1440هـ-2019م ، ص 47 .

### المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية

الشكل رقم (I-1): أنواع الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المذكورة .

(1) ميزة التكلفة المنخفضة: وهي قدرة المؤسسة على إنتاج وتسويق منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، وتغيير عملية تخفيض التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجية التركيز على التكلفة المنخفضة وتساهم عدة عوامل في التحكم في التكاليف كتكوين العمال ، تبني برامج لتخفيض التكاليف ، البحث عن أساليب نشر المعرفة ، وعليه كل هذه العوامل تساهم في بناء ثقافة لدى الأفراد في المؤسسة تشجع على إنجاز الأنشطة المنتجة للقيمة بأقل التكاليف .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عتيقة حرايرية ، " مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت " ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، العدد 05، 2015 ، ص 109 .

- (2) ميزة تمييز المنتج أو الخدمة : إن التمييز بحد ذاته هدف رئيسي تسعى القطاعات الاقتصادية المختلفة خلاله إلى تحقيق التفوق وتعزيز وضعها التنافسي وإن الحصول على هذه الميزة من ممكن كل الظروف ومن ثم يتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط منها :
- ضرورة تعدد استخدامات المنتج السلعي والخدمي وتوافقها مع حاجات المستهلك .
  - وجود عدد قليل من المنافسين يتبعون أسلوب التمييز نفسه .
  - تقدير المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج (سلعة أو خدمة) ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .<sup>1</sup>
- (3) ميزة تمييز المنتج بتكلفة أقل : وتجمع هذه الميزة بين الميزتين السابقتين ، حيث يتعين على البنك في هذه الحالة عرض منتجاته المختلفة والمتميزة عن منتجات المنافسين إشباع الحاجات ذاتها للمجموعات الاستهلاكية وفي الوقت ذاته بأسعار منخفضة ناتجة عن التكاليف المنخفضة لتلك المنتجات .<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : أهمية وأهداف الميزة التنافسية

#### (1) أهمية الميزة التنافسية :

- أصبح موضوع المنافسة من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا ، لذا يقضي المديرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه تلعب دورا كبيرا في تحديد مصير مستقبل منظماتهم . ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية بما يأتي :<sup>3</sup>
- تعد بمثابة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنظمة الناظرة .
  - كونها تمثل معيارا مهما لتحديد المنظمة الناجحة من غيرها .
  - تمثل مؤشر إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق ، من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها .
  - وتزداد أهمية الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما يحتم على المنظمات المختلفة تمييز نفسها واكتساب أرضية جيدة في السوق التجاري وهذا بلا شك يهم جميع منظمات الأعمال المتطلعة لإثبات تواجدتها في كل مكان .

<sup>1</sup> محسن عبد الله الراجعي ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، عادل عيسى الوزني ، " الميزة التنافسية للنشاط السياحي " ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 23 ، ص 24 .

<sup>2</sup> كريمة بن شنيبة ، عبد القادر مطاي ، " أثر عناصر المزيج التسويقي الالكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية " ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصاد ، مجلة 08 ، العدد 01 ، 2019 ، ص 588 .

<sup>3</sup> جسيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، " التسويق الالكتروني " ، مؤسسة الوراق ، للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 348 .

ومن أجل تحديد الميزة التنافسية ، فإنه يتطلب من منظمات الأعمال الاهتمام بالأبعاد ذات الأهمية المكونة لها والتي تتمثل ب:

\_ طبيعة المنفعة المدركة من قبل الزبائن لما تتمتع بها المنظمة من ميزة تنافسية ، وهذه قد تكون سعرية أو غير سعرية .

\_ مصدر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة ، والذي يكون على مستوى هما :

- جزئي : يتمثل في أحد مكونات النظام للمنظمة ، أي قد يكون من المدخلات الأنشطة المتعلقة بالمنظمة ومن بيئتها التي ينعكس تأثيرها في مدخلات .

- كلي : يتمثل في الخاصية النهائية المنخفضة في مخرجات النظام والتي تحقق المنفعة للمشتري وتحقق التفوق على المنافسين .

ويعد أن تكون المنظمة قد اكتسبت إحدى المزايا التنافسية سواء ميزة جديدة أو من خلال تطوير إحدى مزاياها ، فإن الأمر يتطلب منها أن تتأكد من أن تلك الميزة هي فعلا يمكن أن تمدها بالتفوق على المنافسين .

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة من الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

- خلق فرص تسويقية جديدة .
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات .
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تزيد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها .

## (2) أهداف الميزة التنافسية :

تهدف سياسة التنافسية إلى تشجيع المنافسة ، وخلق البيئة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية ، وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها . بالإضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار ويتم تحقيق تلك الأهداف من خلال جملة من العناصر وأهمها :

- توفير البيئة السوقية التي يتساوى فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج .

<sup>1</sup> قويدر لوبيزة ، لشيدة حبيبة ، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها "، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، ص 09 ص 10 .



- تحقيق المؤسسات لمستوى الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة .
  - منح التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة .
  - حماية المستهلكين من الاحتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص الفرص .
- وترتبط هذه الأهداف ارتباطا وثيقا مع التنظيم الاقتصادي ، الذي يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق أهداف التنافسية ، خاصة فيما يتعلق بالكفاءة الاقتصادية ورفاهية المستهلك في إطار عملية آلية السوق لذا يعتبر التدخل الحكومي شرطا ضروريا من أجل تحقيق أهداف التنافسية .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : فعالية الميزة التنافسية

يتمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد إذ ينظر الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات العميل أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة أو المنتج ، مثل الجودة العالية فهي تمثل مجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم .

### المطلب الأول : أسباب تطوير الميزة التنافسية وأهم أبعادها

#### 1) أسباب تطوير الميزة التنافسية :

- من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسة تحسن من ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية نجد :<sup>2</sup>
- ظهور تكنولوجيا جديدة : يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم المنتج باستعمال الإعلام الآلي ، طرق التسويق العصرية عمل الانترنت ، أو ما يسمى التسويق الإلكتروني تظهر حاجة المؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج ، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون .
  - ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ، فهي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .
  - تخفيض زمن دورة التصنيع .

<sup>1</sup> عبد الكريم بلغول ، " مساهمة جودة الخدمات البنكية في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، 2021/2020 ، ص 56 .

<sup>2</sup> نحاسية رتبية ، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص 60 .

- تخفيض زمن دورة الزبون .
- الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلية في عملية التصنيع .
- المعرفة : شهدت منظومات الأعمال خلال العشريات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح ، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة والتكنولوجيا في العمليات الإنتاجية ، أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية التي تقيم رأس المال البشري ، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها للزبون ، وإذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وإنفراد بخصائص إضافية مقارنة مع منتوجات المنافسين ، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير ، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة ، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق السبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة ، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة... الخ .
- المرونة : يقصد بالمرونة قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأشير المرونة في مجالين أساسيين هما :
  - قدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن ، على اعتبار أن المستهلك .
- تغيير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل : اليد العاملة ، المواد الأولية ، الآلات ، الاتصالات... الخ .
- التغيير في القيود الحكومية : وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، حملة حماية البيئة من التلوث ، قيود الدخول إلى الأسواق .

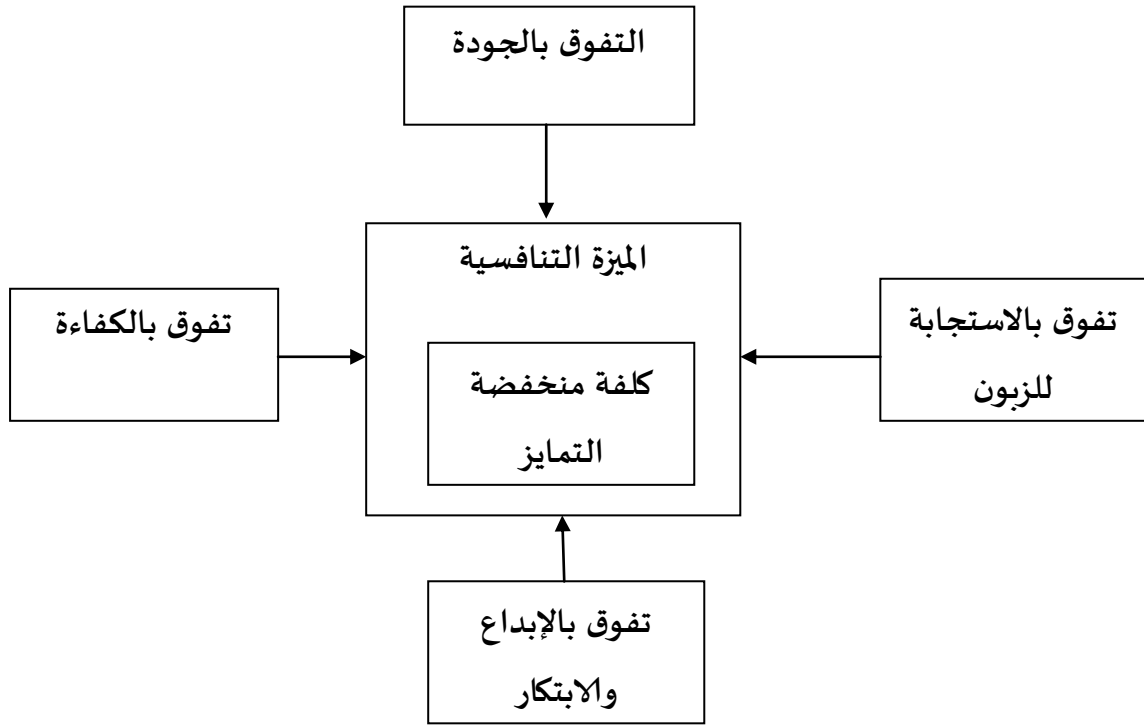
## (2) أبعاد الميزة التنافسية :

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر إدارة المؤسسة بها وتحدد تلك الأبعاد بما يأتي<sup>1</sup> :

- التفوق : يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع إدارة المؤسسة إحراز تفوق فيها على منافسيها ، وهناك من حدد تلك المجالات بالشكل المبين أدناه .

<sup>1</sup> مجاني باديس ، طبول ريمة ، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية" ، الطبعة الأولى ، الناشر ألف للوثائق ، 2017 ، ص98-ص99 .

الشكل رقم (I-2) : أبعاد الميزة التنافسية



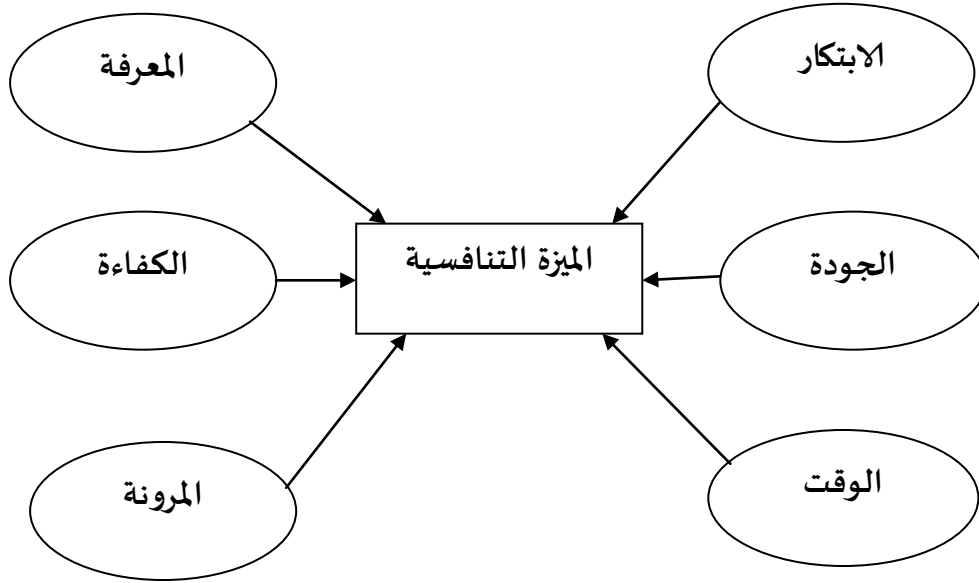
المصدر: مجاني باديس ، طبول ريمة ، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية للبنوك الجزائرية " ، الطبعة العربية ، الناشر ألف للوثائق ، ص 99.

- الموارد غير الملموسة : يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية ، والإبداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية ، تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها وتقليدها ومن بين الموارد غير الملموسة نجد الأنواع التالية :
- أ) موارد بشرية : وهي المعرفة والثقة والاستعدادات الأولية ، وأسلوب العمل المنظم المؤلف .
- ب) موارد الإبداع : وهي الأفكار والاستعدادات العلمية وطاقة الإبداع .
- ج) موارد السمعة : وهي السمعة مع الزبائن ، واسم العلامة التجارية ، ومدركات جودة المنتج وامتانة المنتج وإمكانية الاعتماد على المنتج والسمعة مع الموردين وكفاءة دعم التفاعلات والعلاقات المتبادلة المنافع وفعاليتها .
- د) المرونة الإستراتيجية : تعني وضع الاستعدادات المختلفة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة ، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتنبؤ والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية ، معرفة استراتيجياتهم القائمة والإقتراضات

والاستعدادات التي تشكل محددات توجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية

الشكل رقم (I-3) : مصادر الميزة التنافسية



المصدر: بوشمال عبد الرحمان ، " التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية

للمؤسسة " ، الطبعة الأولى ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية ، 2014 ، ص 121 .

-الابتكار: إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي ، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه ، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة ، وأصبحت هذه القدرة ( القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية ، وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصر على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختلاف ( أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ، السوق والمنتج ) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين<sup>1</sup> .

-الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمخرجات تمثل العوامل الأساسية للإنتاج من عمالة الأرض... الخ ، فالمخرجات تتمثل في السلع والخدمات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، فالمؤسسة تتميز تكاليفها

<sup>1</sup> بوشمال عبد الرحمان ، " التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة " ، مرجع سابق ، ص 120 ص 126 .

بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة مع منافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المؤسسة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة .

- الجودة : نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة ، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك ، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها ، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب فيه البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية وقد حدد david garvin الخبير في الجودة بالجامعة الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا ما اعتمدت الجودة كأداة تنافسية ، وهذه النقاط هي :

- \_ يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك .
- \_ لا بد من ربط الجودة مع الربحية لكل جانب من السوق والتكلفة .
- \_ يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية .
- \_ يتم بناء الجودة في عملية التخطيط الاستراتيجي .
- \_ لا بد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل .
- الوقت : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أسواق الوقت كالاتي :
- \_ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج وسلوكه يمكن في رغبته الدائمة للتغيير ، وبالتالي فعن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبيا بأي حال من الأحوال .
- \_ قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب ، وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة مستقرة .

#### المطلب الثالث : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عدة رقية ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017/2018 ، ص 37 .

أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تتحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

أن الميزات التنافسية تدمج بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم المميزات في إطار مطلق صعب التحقق .

أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .

أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على مؤسسة المنافسة .

أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها .

أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما تتم تطويرها وتجديدها .

أن تكون متميزة ودائمة بمعنى أن تحقق المؤسسة السابق على المدى الطويل وليس المدى القصير .

تبنى على اختلاف وليس على تشابه .

يتم تأسيسها على المدى الطويل ، اعتبارها تختص بالفرص المستقبلية .

عادة ما تكون مركز جغرافي .

أن يتناسب استخدام هذه المميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد .

### المبحث الثالث : مميزات الميزة التنافسية

مهما تكن التسمية المستعملة سواء الاستراتيجيات التنافسية أو الاستراتيجيات على مستوى النشاط فعلى العموم تشمل هذه الاستراتيجيات الموضوعات المرتبطة بالمنافسة ، وتحدد كيفية دخول الشركة بمجال التنافس بفاعلية ، مع التركيز على الاستراتيجيات المختلفة ومحددات التنافسية التي يمكن إنتاجها لتعظيم المزايا التنافسية والأرباح .

### المطلب الأول : مؤشرات الميزة التنافسية

تتضمن مؤشرات تنافسية المؤسسة كل من :<sup>1</sup>

- الربحية : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على تنافسية المؤسسة ، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن

<sup>1</sup> قايس بلقاسم ، يونس خالد ، " دور التسويق الإلكتروني للخدمة البنكية في تطوير الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي ، تسمسليت ، 2017 ، ص 45 ص 46 .

تنافسيتهما الحالية لن تكون ضامنة لربحيتهما الحالية ، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترم من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها - تكلفة الصنع : تتمثل الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع النشاط ذو إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة ، ويمكن لتكلفة وحدة العمل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية .

- الإنتاجية الكلية للعوامل : تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التليفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة .  
- الحصة من السوق : من الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية أنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي .

وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن نشاط قطاع ما ذو إنتاج متجانس ، لذا فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات المقدمة أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذا كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية .

#### المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما :<sup>1</sup>

حجم الميزة التنافسية

نطاق التنافس

(1) حجم الميزة التنافسية : تتحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا أمكن المؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في ظل المنافسة التي تواجهها ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن الميزة التنافسية دورة حياة وهذه المراحل متمثلة في :

<sup>1</sup> سهتال زرزور ، " دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعو محمد خيضر ، بسكرة . 2013/2012 ، ص58 ص59 .

- مرحلة التقدم : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشأة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري ، المادي والمالي ، ونفرد عنها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر .
- مرحلة التنبؤ : تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها .
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود ، يكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة ، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها .
- مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية ، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها ستفقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد .
- (2) نطاق التنافس أو السوق المستهدف : يشمل نطاق التنافس أربعة أبعاد وهي :
- القطاع السوقي : يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم ، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق .
- درجة التكامل الأمامي : التكامل الرأسي للأمام هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة وصولا إلى المستهلك ، ويشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية ، فالتكامل الأمامي مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل .
- البعد الجغرافي : يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة ، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات العالمية حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم .
- قطاع النشاط : يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة .
- المطلب الثالث : استراتيجيات التنافسية



(1) الاستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية :<sup>1</sup>

لقد أصبح النزاع بين الشركات في دنيا الأعمال من خلال الحصول على أسواق جديدة أو زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية الشاغل لمدرء التسويق ، وأصبح هناك اتجاه واضح لدى الشركات المختلفة للتوسع في تقديم عدد كبير من المنتجات سواء الجديدة أو المطور فيها ، مما حدا ببناء إلى التفكير بالاستراتيجيات التي تناسب طبيعة كل سوق حتى تستطيع اختراقه أو الحفاظ على ما وصلت إليه بالدفاع عن حصتها السوقية في كل الأسواق .

(2) إستراتيجية التمييز :

وفي هذه الإستراتيجية تركز الشركة وكذلك وحدات الأعمال على تحقيق أداء ممتاز في مجال منفعة المستهلك ، وقد تبين أن هذه الإستراتيجيات المفضلة لدى معظم الشركات وخاصة بعد التفاوت والتنوع الكبير الذي طرأ على رغبات وتفضيلات المستهلكين التي لم يعد بإمكان الشركات تلبيةها من خلال المنتجات القياسية التي تقوم بإنتاجها .

ويمكن أن تأخذ إستراتيجية التمييز أحد الأشكال التالية :

التمييز في سعر البيع ، التمييز في تصاميم المنتج ، التمييز القائم على أساس التقنية ، التمييز في الدعم المقدم للمنتج ، التمييز القائم على أساس خدمة الزبائن ، التمييز على أساس شبكة التوزيع والباعة ، التمييز القائم على الخصائص ، التمييز في جودة المنتج ، ومن خلال هذا التمييز يجد المنتج رواجاً كبيراً لأنه ويلقي استحسان ورضا من المستهلكين بشكل أفضل من المنتجات المنافسة ويمكن للشركة أن تتميز في واحدة أو أكثر مما طرح أعلاه معا .

(3) إستراتيجية التركيز:<sup>2</sup>

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل ككل .

وتهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية وتحقيق موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات لمجموعة معتبرة من المستهلكين ، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود ، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج .

<sup>1</sup> هلاي الوليد ، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة" ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2008/2009 ، ص 59 .

<sup>2</sup> هلاي الوليد ، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة" ، مرجع سابق ، ص 60 .

- فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي ،  
وكما تعتمد على افتراض أساسي هو أنه يمكن للشركة استهداف سوق ضيق وخدمته بأكثر فعالية  
وكفاءة ، لذلك فإن إستراتيجية التركيز قد تأخذ في التطبيق العملي بشكلها هما :
- التركيز مع خفض التكلفة ، أي الاعتماد على خفض تكلفة المنتج في ذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق .
- التركيز مع التمييز: ويعتمد هذا الشكل على تمييز المنتج من خلال استهداف قطاع محدود من السوق أو مجموعة من المشترين .
- ولتتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها ، يتطلب ذلك توفر عدة شروط منها :
- \_ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف .
- \_ عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق .
- \_ عندما تشتد حدة قوة التنافس الخمسة بحيث تتكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هلاي الوليد ، "الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة " ، مرجع سابق ، ص 60 .

## خلاصة :

تعتبر الميزة التنافسية من أهم الموضوعات التي تحوز على اهتمام كبير من طرف المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل المنافسة في السوق ، من العوامل وقدرة المؤسسة على الصعود أمام منافسين ، ومن أجل ضمان مكانة متميزة في السوق ، وبما أن التسابق ما بين المؤسسات يؤدي إلى تلاشي المزايا التنافسية ، فإن البحث والتطوير والإبداع المستمر من شأنه أن يحدد هذه المزايا ، وتبقى للمؤسسة كل حظوظها للبقاء في القطاع ، لذلك فقد كان لزاما على المؤسسات المتطلعة إلى التمييز والنمو لمواجهة تحديات المحيط التنافسي ، إدراك أن البحث والتطوير يعد مصدرا أساسيا تسعى المؤسسات من خلاله إلى تدعيم مركزها التنافسي في السوق والنمو والتوسيع فيه ، والاستجابة برغبات وحاجات الزبائن المتطورة والمستمرة ، لذلك فإن البحث والتطوير لم يعد خيارا للمؤسسات تتخذ متى تشاء بل أصبح ضرورة حتمية وركيزة أساسية لتنمية قدرتها التنافسية لضمان بقائها وإستمراريتها ، عن طريق تخفيض التمييز لمنتجاتها الوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم .

# الفصل الثاني : جودة الخدمات البنكية

تمهيد :

يلعب قطاع الخدمات المصرفية دورا مهما مميّزا في اقتصاديات الدول وتسعى المصارف لتحقيق رضا العملاء التي يمكنها من البقاء في السوق ، والوقوف في وجه المنافسة ، ونجد أن الجودة أصبحت السمة المميزة والعنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهداف المؤسسات ، وتعد جودة الخدمة من القضايا الحديثة في الفكر التسويقي ، فجودة الخدمة المصرفية ترتبط بالعنصر البشري مقدم الخدمة ومتطلبات تقديمها بصورة مميزة ، لذا يتم اختيارهم بصورة دقيقة وتدريبهم لإنجاز أعمالهم بكفاءة والحفاظ على العملاء الذين ازدادت معرفتهم وإطلاعهم بالخدمات التي تقدمها المصارف ، كما أن تطوير الخدمات البنكية أهم مفتاح تستخدمه البنوك في سبيل تحقيق الأرباح واكتساب التنافسية القوية للحفاظ على استمراريتها . وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث .

المبحث الأول : مدخل إلى الخدمات البنكية .

المبحث الثاني : أساسيات جودة الخدمة المصرفية .

المبحث الثالث : جودة الخدمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية

## المبحث الأول : مدخل إلى الخدمات البنكية

إن الجهاز المصرفي يعتمد على الخدمات المصرفية المختلفة التي يوفرها للأفراد والتي تتماشى على احتياجاتهم ، وإذا نظرنا إليها كنشاط اقتصادي نجد أن الخدمات المصرفية تنطوي على العديد من الخصائص. وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف ونشأة الخدمة المصرفية وخصائص ومميزات الخدمة المصرفية وأنواعها .

## المطلب الأول : تعريف ونشأة وتطوير الخدمة المصرفية

## (1) تعريف الخدمة المصرفية :

لقد أعطيت عدة تعريفات للخدمة المصرفية نذكر منها <sup>1</sup> :

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه ، حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس ، يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إقناع حاجات ورغباته ، قد يكون إنتاجها مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون ، ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية .

ويمكن إظهار ارتباط الخدمة المصرفية لمنتج مادي كما يلي :

- ترتبط سرعة إنجاز الخدمة وطريقة تقديمها بمدى تطور الأجهزة والمعدات التي تساعد على تحقيق ذلك .

- يلجأ المستفيد إلى الصراف الآلي عند قيامه بسحب نقوده منه .

- كما أن ملاءمة استثمار السحب أو الإيداع يرتبط باستخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع .

\_ يمكن تعريف الخدمات المصرفية بصورة عامة بأنها عبارة عن تصريحات أو أنشطة أو أداء يقدم من

طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن

تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

كما يعرفها كل من "armstrong kothera" بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف ( البائع )

لطرف آخر ( المشتري). وهي بطبيعتها غير ملموسة ، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء ، وقد يرتبط

إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الأولى ، الناشر ألفا للوثائق ، الجزائر ، 2017 ، ص 98 .

<sup>2</sup> بريس عبد القادر ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد 03 ، ص 253 .

## (2) نشأة وتطور الخدمة المصرفية :

شهدت الخدمات المصرفية في عدة مراحل مرت بها ونذكر منها<sup>1</sup> :

(أ) الخدمة المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع : لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير احتياجاتهم ، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية :

- الاكتفاء الذاتي : حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات تتحقق هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط مالي أو مصرفي .

- تبادل الفائض من الإنتاج : بعد توجه الأمر إلى التخصص في الإنتاج ، حدث ظهور فائض الإنتاج ، مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى ، وإن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة ، شخصية ، طوعية أما بالنسبة إلى الخدمات المصرفية فإن معالمها لم تظهر بعد ولكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل .

- ظهور النقود : نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة وذلك لعدم تكافؤ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة ، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية ، مما أدى إلى ظهور النقود ، والذي حقق تحول كبير من الأنشطة المالية .

- الإيداع : يعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود ، وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يحشون عليها من السرقة والضياع ، قاموا بإيداعها في المعابد ، ولذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة المصارف والخدمات المصرفية بشكل بسيط ألا هو الإيداع .

- الإيداع والقروض : لقد كان أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى الصائغ ، وأن هؤلاء أخذوا يقومون إعطاء القروض لقاء فائدة معينة ، ويكون القرض لفترة قصيرة .

- بداية المصارف : تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيم بينهم .

(ب) الخدمة المصرفية في مرحلة التصنيع : تميزت هذه المرحلة بتراكم رأس المال ، مما دفعه أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية ، وإن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات ، وهناك ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري ولديه خبرة بالعمل ، وذلك نتيجة لزيادة مبلغ الإيداع وزيادة رأس مال المصارف ، وزيادة إمكانيتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات .

<sup>1</sup> نادية عبد الرحيم ، " تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، نقود وبنوك ، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2011 ، ص 07 ص 08 .

ج) الخدمة المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي : تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ، ولقد أصبحت المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة ، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر ممكن من الأفراد.<sup>1</sup>

د) الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والظروف الحالية : إن أهم ما يميز القطاع المصرفي في هذه المرحلة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية ، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بغية تطوير نظم وسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة وتتميز هذه المرحلة ب:

\_ تزايد الطلب على الخدمات المصرفية .

\_ زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المصرفية .

\_ زيادة عدد الفروع التابعة للمصرف .

\_ اتساع الرقعة الجغرافية التي تنشر عليها هذه المصارف وفروعها .

المطلب الثاني : أنواع الخدمات البنكية

لجأ المصارف إلى أبرز خدماتها المقدمة للعملاء من خلال الأنواع التالية :<sup>2</sup>

أ) خدمة الائتمان : تعرف هذه الخدمة على أنها الثقة التي يولها المصرف لشخص ما يضع تحت تصرفه مبلغا من المال لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين حيث يقوم المقرض في نهاية المدة بالوفاء بالالتزام لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المقرض يتمثل في الفوائد والعملات والمصارف .

ب) خدمة الودائع : تعرف الودائع على أنها المبالغ المسح بها بأية عملة والمودعة لدى المصرف والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين .

ج) خدمة الإقراض والتسليف : وهي خدمة تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت بالأموال اللازمة على أن يعتمد المقرض سداد هذه الأموال وفوائدها وعمولاتها المستحقة عليها والمصارف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة .

د) خدمة الاعتمادات المستندية : تعرف غرفة التجارة الدولية القواعد والأعراف الموحدة للاعتمادات المستندية في نشرتها رقم 500 ، الاعتماد المستندي بأنه أي ترتيب عنهما كانت تسميته أو وصفه يجوز

<sup>1</sup>نادية عبد الرحيم ، " تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي " ، مرجع سابق ، ص 07 ص 08 .

<sup>2</sup> لعياشي مريم ، أعماد صفية ، " جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم اقتصادية ، جامعة أحمد دارية ، أدرار ، 2016/2017 . ص 12 ص 13 .



بمقتضاه للمصرف مصدر الاعتماد الذي يتصرف ، إما بناء على طلب وتعليمات أحد الزبائن ( طلب فتح الاعتماد ) ، أو بالأصلية عن نفسه أن يدفع إلى أو الأمر طرف ثالث ( المستفيد ) أو يقبل ويدفع سحباً أو سحباً مسحوبة من المستفيد .

(هـ) خدمة التحصيل المستندي : تعرف غرفة التجارة الدولية القواعد والأعراف الموحدة للتحصيل المستندي في نشرتها رقم 522 التحصيل المستندي بأنه : مستندات مالية مصحوبة لمستندات مالية ، أو تلقي بنك ما أمراً من مصدر بائع البضائع أو خدمات بأن يحول مستندات شحن إلى مستورد مشتري في بلد آخر مقابل الحصول على قيمة هذه المستندات سواء ثم ذلك نقداً أو مقابل توقيع كميالة تستحق في وقت لاحق .

### المطلب الثالث : خصائص ومميزات الخدمة المصرفية

#### (1) خصائص الخدمة المصرفية :

لعل من أساسيات المهارة في إتقان فن الخدمة هي إدارة موظفي البنك في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء للطبيعة المتميزة للخدمة بصفة عامة وخصائص الخدمة المصرفية بصفة خاصة ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي :<sup>1</sup>

(أ) لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها : فمن المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العمل فالموظف يضع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام وبقية عناصر إنتاج الخدمة وفي نفس اللحظات تعد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر، إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود والتعامل مع العميل ويعلم البنك أنه من خلال التدريب والممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة للعميل وبما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى إلى طلب الخدمة .

(ب) لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة : يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة فهول يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله بها كما أنه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل مهما حاول أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر ومن غير المنصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل والتي يمكن أن يحصل عليها حيث يأتي إلى البنك ولأن كل عميل له

<sup>1</sup> وسيم محمد الحداد ، شقيري نوري موسى ، محمود إبراهيم نور ، صالح طاهر الزرقان ، " الخدمات المصرفية الالكترونية " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2012/ 1433 ، ص 45 ص 46 ص 47 .

حسابات استقبال خاصة تختلف عن غيره فإنه من الغير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضى كل العملاء ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدة .  
 (ج) التأكد من تقديم ما يطلبه العميل : لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء . فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة والحقيقة أن موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمته الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري ولكن يدير لحظات مهمة من تجربة عميل أثناء معاشته للخدمات التي يقدمها البنك .

(د) الخدمات البنكية تنتج وتستهلك بنفس الوقت : بمجرد أن يقدم الخدمة للعميل لأنه يستهلكها في اللحظة التي يقدمها ، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة من طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو استصناعه بلحظات الخدمة والتي يصعب عليه أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة .<sup>1</sup>

(هـ) الخدمة غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى : بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق لوجود أخطاء فنية في إنتاجها واجبا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل على طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن نضع الخدمة وتقدم للعميل تستهلك في اللحظة .

(و) الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج : لو كان الموظف في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستغني في الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز أمام مقدم الخدمة المصرفية فإنه يتعامل ويتعامل مع البشر إنتاجه وتقديمه للخدمة ، يتم بناء على تفاعل بشري بينه وبين العميل ولا عليه الاستغناء عن الوحدات المعينة ، فالاستهلاك قد تم فعلا والمسئولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانا الجودة قبل لحظة الإنتاج إن كثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف والعميل منها يرتبط بالأمور الخارجية ومن الأهمية بمكان أن يستعد ويهيئ لكل لحظة خدمة ، فهذه هي الضمانات التي تستطيع توفيرها حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس العميل يأخذه قبل الدخول في نقطة التعامل مع العميل .

وسيم محمد الحداد ، شقيري زوري موسى ، محمود إبراهيم نور ، صالح طاهر الزرقان ، " الخدمات المصرفية الالكترونية "، مرجع سبق ذكره ،  
 ص 47 .<sup>1</sup>

## (2) مميزات الخدمات المصرفية :

إن للخدمات المصرفية مواصفات خاصة تجعلها تختلف من غيرها من الخدمات الأخرى، والتمثلة في<sup>1</sup> :

(أ) تنوع وتعدد الخدمات المقدمة : يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة ، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بدل مجهودات في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المطلوبة .

(ب) تشابه ما تقدمه البنوك من خدماتها : إن الخدمات التي يقدمها أي بنك ، يقدر أي من البنوك الأخرى الكثيرة تقديمها ، وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية .

(ج) شدة المنافسة بين البنوك : تتم المنافسة بين البنوك من أجل الإنفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن وجلب أكبر عدد ممكن منهم ، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة ، نظرا لظروف البيئة المتغيرة التي ينشط فيها البنك .

(د) أهمية عنصر الثقة في البنك : مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال ، هو تعامل على مستوى عالي من الحساسية ، وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى الزبائن ، مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر ، زيادة على ذلك فإن عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة ، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه .

(هـ) الاعتماد على التوزيع المباشر: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو أكان من السلع المادية ، بل أنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من أجل تلبية رغبات الزبائن ، حيث يكون قريب منهم ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات .

(و) ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة : إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي ، تجعل كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر ، فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي باتخاذ القرارات ، ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من

<sup>1</sup> عبد الكريم بلغول ، " مساهمة جودة الخدمات البنكية في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 ص 44 .

الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة ، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات ، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها فيما بعد .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : أساسيات جودة الخدمة المصرفية

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا تستخدمه معظم المنظمات لجذب الزبائن وتحقيق التمايز والزيادة في السوق لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف وأهمية ومستويات جودة الخدمة البنكية .

#### المطلب الأول : تعريف جودة الخدمات البنكية

- من الصعب وضع تعريف محدد لجودة الخدمة المصرفية فالجودة في السلع الملموسة تختلف عن الجودة المدركة في الخدمة المصرفية وذلك لصفات الخدمات المصرفية لتواجد ولتواجد العنصر البشري كمقدم للخدمة ومتلقي للخدمة (عميل الصرف) وكذلك أن الحكم على جودة الخدمة المصرفية يعتمد على رأي العميل وتعني جودة الخدمة المصرفية " قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء ومتطلباتهم أو التفوق عليها، فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة التي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة" وتكمن جودة الخدمات المصرفية في إدراك العملاء ، عليه فإن الحكم الحقيقي على تقديم مستوى جودة الخدمة هو العميل وليس المصرف كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها " سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمصرف ويجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل ، وكذلك فإن جودة الخدمة المصرفية تعرف على أنها " إرضاء لمتطلبات العملاء 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 العملاء .<sup>2</sup> تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها " الفرق بين توقعات الزبائن لأداء الخدمة قبل حصولهم عليها ، وتصوراتهم للخدمة بعد تلقيها " كما يتم تحديد جودة الخدمة من خلال : الاختلاف بين توقعات العملاء لأداء مزود الخدمة وتقييمهم للخدمة التي تلقوها .

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها " التقاء حاجات ومتطلبات الزبون ، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم ، وأمانهم الناتجة عن التجربة السابقة

<sup>1</sup> عبد الكريم بلغول ، " مساهمة جودة الخدمات البنكية في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية " ، مرجع سابق ، ص 44.

<sup>2</sup> عمر علي بابكر الطاهر ، " أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 14 ، ص 83 ص 84 .

للبنك ، والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية ، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته مع إدراكه للخدمة الفعلية المقدمة إليه " <sup>1</sup> وفي الأخير نستنتج أن تعريف جودة الخدمات المصرفية على أنها ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المرغوبة المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصلون عليها نتيجة حصولهم على الخدمة .

### المطلب الثاني : أبعاد وخصائص جودة الخدمة المصرفية

#### (1) أبعاد جودة الخدمة المصرفية :

تشمل جودة الخدمات المصرفية ثلاثة أبعاد وهي :

- 1- الجودة المادية : تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة .
  - 2- جودة المنظمة ( البنك ) : تتعلق بصورة البنك والانطباع العام منه من قبل العملاء .
  - 3- الجودة التفاعلية : تتعلق بمستوى العلاقة ودرجة التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة . كما يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة تتمثل في جانبين هما :
    - جودة العمليات : حيث يتم فيها حكم العميل أثناء تقديم الخدمة .
    - جودة المخرجات : يتم فيها حكم العميل بعد الأداء الفعلي للخدمة .
- لقد أثبتت هذه النتائج مدى اتفاقها مع ما توصل إليه باحثون آخرون ومنهم growoss 1984 من أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للحكم على جودة الخدمة وتتمثل هذه الأبعاد في :
- الجودة الفنية : والتي يرى أنه يمكن الوصول إليها عن طريق الإجابة على التساؤل المطروح أمام مسؤولي البنك . ما الذي يتم تقديمه للعميل ؟ وعدم البعض يختص في الصورة النهائية للخدمة المقدمة إلى العميل والذي يمكن قياسه بشكل موضوعي عن طريق العميل نفسه .
  - الجودة الوظيفية : وهي التي ترتبط بعملية أداء الخدمة نفسها والكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة ويعبر عنها بالتساؤل المطروح ، كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ ، حيث يصل هذا الجانب بالتفاعل بين مقدم الخدمة والعميل ، ويعد هذا البعد أهم أبعاد الجودة والذي يشتمل على سلوك موظف الخدمة باعتباره أن هذه الأخيرة عبارة عن أداء وليس منتج مادي ، وعليه فإن الاهتمام بتدريب وتكوين موظفي البنك في التعامل مع العملاء ، يعتبر البنك الشغل الشاغل لإدارة التسويق على مستوى هذه البنوك . <sup>2</sup>

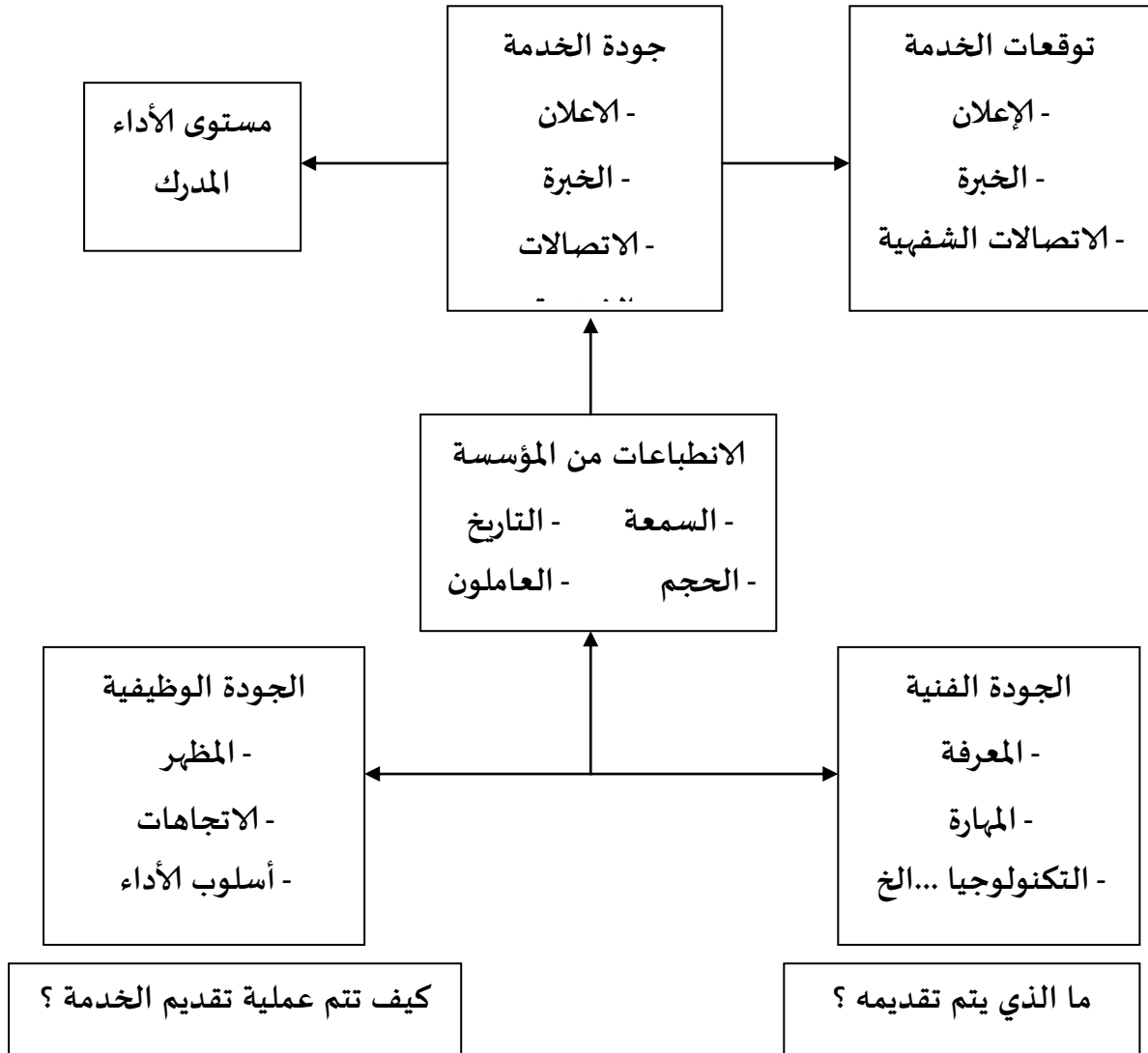
<sup>1</sup> نعيمة فرحي ، مفيدة بن عثمان ، "تأثير جودة الخدمات المصرفية على الأداء المالي للبنوك التجارية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، مجلة 9، العدد 9، 2022ص4.

<sup>2</sup> عبد الرحيم ليلي ، " أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 09 ، 2013 ، ص71 .

- الصورة الذهنية للبنك : وهي الصورة التي تعكس انطباعات العملاء حول البنك ، وأن الصورة الذهنية لدى العملاء تتكون من الجودة الفنية والجودة الوظيفية للخدمات التي يقدمها البنك والتي سوف تؤثر بشكل مباشر في أخذ صورة حول البنك المتعامل معه .

والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد :

الشكل رقم (1-11): الأبعاد الأولية لجودة الخدمة (الجودة الفنية والجودة المدركة)



المصدر: عبد الرحيم ليلي ، " أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك " ،

مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 09 ، 2013 ، ص 72 .

يعتبر تحقيق جودة الخدمة البنكية من المهام الصعبة التي تواجه البنك ، وذلك راجع لاعتمادها على طريق ووسائل لتحسين مستوى الخدمة البنكية المقدمة للعملاء ، تحقيق رضاهم وهذا يركز على

جملة من الأبعاد والمزايا المختلفة تتمثل هذه الأبعاد في :

جدول رقم (1-11) : أبعاد جودة الخدمة البنكية

| البعد      | التعريف  |
|------------|--|
| الاعتمادية | القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل يعتمد عليه وبدقة .                |
| الأمان     | معرفة ومعاملة الموظفين للزبائن وقدرتهم وجعلهم يثقون في البنك وموظفيه . |
| الملموسية  | ظهور المرافق المادية والمعدات والأفراد ووسائل الاتصال .                |
| التعاطف    | توفير الرعاية ، الاهتمام الفردي للزبائن .                              |
| الاستجابة  | الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة سريعة .                           |

المصدر: عبد الكريم حساني ، " تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن " ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلة الخامسة ، العدد الأول ، سنة 2018 ، ص589، ص590.

(2) خصائص جودة الخدمة المصرفية :

جودة الخدمة المصرفية لها سمات وصفات تميزها عن غيرها من المفاهيم حيث وجد الكثير من الباحثين أنها تنقسم إلى قسمين<sup>1</sup>:

الجودة الفنية : يتطلب هذا النوع من الجودة الاعتماد على الأفراد العاملين في البنك الذين يجب أن يتصفوا بالخبرة والكفاءة لإجراء وتقديم خدمة مصرفية متميزة ، وتشير أيضا إلى جوانب الخدمة من ناحية كمية بمعنى جوانب يمكن التعبير عنها بالمعيار الكمي من أرقام وإحصاءات .

الجودة الوظيفية : والتي يعبر عنها بالتساؤل التالي : كيف تتم عملية تقديم الخدمة المصرفية ؟ بمعنى يركز هذا النوع على التفاعل النفسي بين البنوك وعملاءه حيث يجب على إدارة البنك تحديد الهدف الاستراتيجي لجودة الخدمة المصرفية ومتابعة احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، لذلك يتم الوصول إلى التعريف الذي يوضح الجودة الوظيفية على أنها هي كيفية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة .

المطلب الثالث : أهمية ومقومات ومراحل جودة الخدمات البنكية

(1) أهمية جودة الخدمات البنكية :

أشارت خبرات المؤسسات الناجحة إلى تبني استراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تخفيض مجموعة من المزايا<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> عبد الحفيظ حسام الدين ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية " ، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2021/2020 ، ص 50 .

<sup>2</sup> سامي أحمد مراد ، " تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الجانس " ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي للمصارف ، القاهرة مصر ، 2007 ، ص232 .

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن باقي المصارف وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية .
- تعمل تكاليف أقل بسبب قلة التكاليف في العمليات المصرفية . وتنتج فرصة أمام المصرف لوضع أسعار وعمولات أكبر كما تمنح للمصرف فرصة بيع خدمات جديدة أو إضافية .
- تزيد قدرة المصرف على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد .
- تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع المصرف في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء .
- يضيف الدكتور يوسف جحيم الطائي أن تحقيقها يولد شهرة المصرف والمسؤولية عن المنتج ، والتمكن من تخفيض وزيادة الحصة السوقية .
- ترتكز القرارات التسويقية الأساسية على جودة الخدمة المصرفية وتعد الوسيلة لصنع المكانة التنافسية للمؤسسة مقارنة مع المصارف المنافسة لها في السوق وتعد الوسيلة لتحسين الصورة الذهنية عن منتجات المصرف ، بالإضافة إلى أنها سبب في المحافظة على استمرار العملاء وتجنب الشكاوي ، وكسب آخرين جدد وكما تؤدي لتحسين سمعة المصرف وبالتالي تزيد من القدرة التنافسية له .<sup>1</sup>

تلعب جودة الخدمة بصفة عامة دورا هاما في تصميم منتج الخدمة وتسويقه ، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها ولقد إزداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، ويمكن توضيح أهمية جودة الخدمة من خلال الأسباب الرئيسية التالية :<sup>2</sup>

(أ) نمو مجال الخدمة : إن أحد أبرز التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي هو تنامي الاهتمام بقطاع الخدمات ، حيث أصبح يحتل مكانة هامة لمداخل الدولة وأصبح يرتبط أساسا لمستوى معيشة أفراد المجتمع ، ففي ظل إرتفاع مستويات المعيشة تضاعفت حاجة الأفراد إلى مختلف أنواع الخدمات من تعليم تأمينات ، بنوك وسياحة وغيرها . لذلك إزداد على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة في الدور الذي تلعبه لخدمات خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الناتج الداخلي الخام وفي عدد من الأفراد العاملين في القطاع .

(ب) إزداد حدة المنافسة : إن بقاء المؤسسات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة ، لذلك فإن توفر جودة الخدمة في المنتج لهذه المشاريع يوفر لها العديد من المزايا التنافسية .

<sup>1</sup> يوسف جحيم الطائي ، وآخرون ، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009، ص73 .

<sup>2</sup> أحمد ميلي سمية ، " أهمية وسائل الدفع الحديثة في تحسين جودة الخدمات البنكية " ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ، المجلة 5 ، العدد 1 ، 2021 ، ص 127 ص 128 .



ج) الفهم الأكبر للزبائن : أي أن تتم معاملاتهم بصورة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز فقط على الخدمة ، فلا يكفي تقديم المنتج ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن .

د) المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون : أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنها ، وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن لا تسعى فقط لإنجذاب الزبائن ولكن يجب عليها أن تحافظ على الزبائن المحليين .

## 2) مقومات جودة الخدمات البنكية :

تعتبر جودة الخدمات المصرفية نقطة مفصلة في ربحية المصرف ، فقد أظهرت العديد من الدراسات أن منظمات الخدمات ذات الأداء المتميز تشترك في الكثير من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمات المصرفية<sup>1</sup> . ولا يمكن للمصارف أن تسير التطور العالمي بدون تقديم خدمات مصرفية ذات جودة مرضية للعملاء لذلك يجب على المصارف أن تراعي العناصر التالية :<sup>2</sup>

- تعزيز فكرة جودة الخدمات المصرفية مع ضرورة تطويرها وإدخال الثقافة كونها أصبحت سمة مميزة للعمل المصرفي في عصر الحوكمة .

- تعزيز الابتكارات المصرفية بتقديم خدمات جديدة تنسجم مع طلبات العملاء وهما عنصران يرتبطان بمهارة وكفاءة المصرفيين فكلما زادت معارفهم وخبراتهم وإطلاعهم على كل ما هو جديد زادت استجابتهم لتغيرات الحاصلة في العمل المصرفي بالإضافة على قدرتهم على الإبداع والابتكار وبالتالي العمل على أن يكون المصرف دائما مسائرا للعمل المصرفي الدولي ومناسبا للبنوك المحلية والأجنبية وحصول المصرف على رأس المال فكري معرفي ، واستخدام التكنولوجيا .

ويمكن أن نلخص شروط تحقيق الجودة أو الممارسات الدالة على جودة الخدمات في :<sup>3</sup>

أ) الرؤيا الإستراتيجية : حيث يجب أن تكون لدى المؤسسة تصور دقيق وواضح عن عملاءها واحتياجاتهم الفعلية لتتمكن من كسب ولائهم الدائم وهو تصور مستقبلي ضروري بل ولا بد أن تتحول إلى نهج استراتيجي .

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدي ، وردينة عثمان يوسف ، "تسويق الخدمات" ، طبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2014 ، ص 95.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، " اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك Alphadock" ، قسنطينة الجزائر ، 2017 ، ص 274.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصمدي ، وردينة عثمان يوسف ، " تسويق الخدمات " ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

ب) التزام الإدارة العليا والعاملين مفهوم الجودة : من خلال الالتزام الكامل بنوعية وجودة الخدمات المقدمة ، سواء في الأداء الحالي والمستقبلي ، والتخلص من عدم التطابق الذي قد يحدث ولا ينسجم مع طموحات الزبائن وإدارة المؤسسة الخدمة .

ج) وضع قياسات عليا للجودة : يعني ضرورة أن تقوم المؤسسات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة ، ويتم ذلك من كل فترة واختبارها عن طريق إجراءات البحوث والاستقصاء لأراء زبائنها من أجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال قطاع الخدمات .

د) وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة : إن المنظمات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدمات منافسها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن والمقترحات والشكاوي وفرق مراقبة الخدمة وتقوم المؤسسة بإرسال بطاقات معينة إلى منازل زبائنها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها .

هـ) أنظمة إرضاء الزبائن المشتكين : إن أحد المؤشرات الأساسية لتمييز المؤسسة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوي العملاء ، مما يخلق الرضا لديهم ويولد لديهم شعور أنهم محور اهتمام بهم برغبتهم وهو ما يعزز العلاقات العامة بين العاملين والمؤسسة .

و) إرضاء العاملين والزبائن في آن واحد : يعني أنه لإرضاء العميل الخارجي لا بد من تقديم أداء تسويقي داخلي لمساعدة العاملين ومكافئتهم على الأداء الجيد لإنعكاساته على علاقتهم بالعملاء .

3) مراحل دورة جودة الخدمات :

لقد تصنفت في أربع مراحل أساسية<sup>1</sup> :

- التخطيط : تعتبر المرحلة الأولى في الدورة أو في أي مجال تطوير الجودة ، حيث تتضمن عملية التخطيط بعض البيانات والمعلومات عن حاجات الزبائن ورغباتهم ، وتحولها إلى المواصفات والخصائص المطلوبة في المنتج أو الخدمة ، كما تستخدم أيضا في هذه المرحلة بعض الوسائل والأدوات التي تساهم بعملية التخطيط لفعاليات الجودة ، ومنها الأدوات الأساسية للسيطرة على الجودة ، ومن هذه الأدوات مخططات " بارتو" مخطط المسبب والأثر " لوحات السيطرة على الجودة " ، دالة تأسيس الجودة وغيرها .

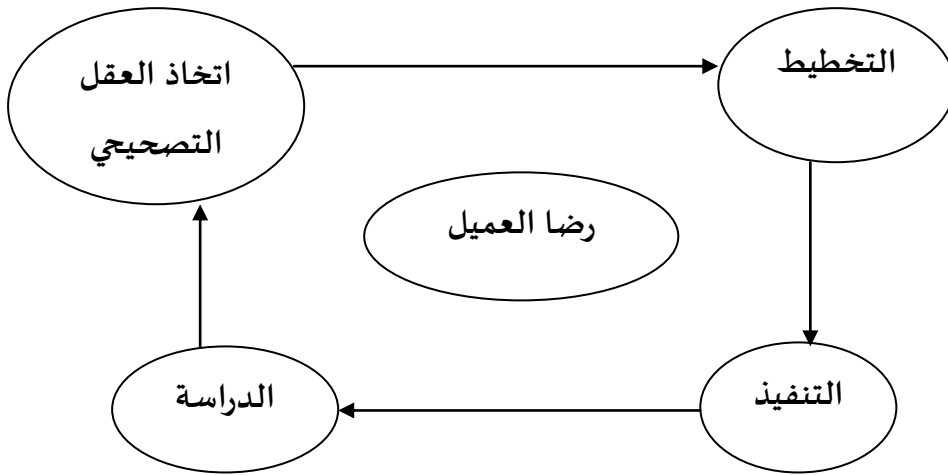
<sup>1</sup> خليل عبد القادر ، يحيوي فطمة الزهراء ، " جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء " ، مجلة الاقتصاد والتنمية – مخبر التنمية المحلية المستدامة – جامعة المدية ، مجلة 3 ، العدد 1 ، 2015 ، ص 26 ص 27 .

- التنفيذ : تعني تطبيق ما تم التخطيط له في المرحلة الأولى ، وذلك بالتأكد من مقدرة العمليات على إنتاج المنتج وفق التصميم ومواصفات التي وضعت له مسبقا ، بالإضافة إلى إمكانية إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك .

(ج) الدراسة أو التحليل : تتضمن هذه المرحلة تحليل وتقييم مخرجات العملية الإنتاجية ، من خلال استخدام لوحات السيطرة على الجودة للتحقق من أهم مواصفات ومؤشرات الجودة قد تم تنفيذها ، مع تحديد الانحرافات ، وحالات الفشل التي قد تحدث تباينا ومعرفة مسبباته .

(د) اتخاذ الفعل التصحيحي : نفي اتخاذ كافة الإجراءات المناسبة الموجهة نحو تصحيح حالات الفشل أو الانحراف عن المواصفات والمؤشرات المحددة للجودة الخدمة والشكل التالي يبين دورة الجودة لدومك

الشكل رقم (2-11) : دورة دومك للجودة



المصدر: خميسي قايدى ، أمينة بن خزناجي ، "تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار" ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 02 ، 2016 ، ص 143 .

## المبحث الثالث : جودة الخدمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية

سنعرض في العناصر الموالية مستويات جودة الخدمة المصرفية في البنوك بالتقاء نظرة نماذج قياسها ، ثم سنتطرق إلى أهمية تطوير الخدمة المصرفية وعلاقتها بالقدرة التنافسية للبنوك التجارية .

## المطلب الأول : مستويات وطرق قياس جودة الخدمات البنكية

## (1) مستويات قياس جودة الخدمات البنكية :

يمكن التطرق إليها من خلال :<sup>1</sup>

- الجودة المتوقعة من قبل العملاء : والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات البنكية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من البنك الذين يتعاملون معه .

- الجودة المدركة : وهي ما يدركه إدارة البنك في يومية الخدمة التي يقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم لمستوى عالي .

- الجودة الفنية : وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة البنكية من قبل موظفين البنك والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة البنكية المقدمة .

- الجودة الفعلية : التي تؤدي بها ، أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء ، للحصول على الخدمة البنكية .

- الجودة المرجوة للعملاء : إن مدى الرضا والقبول التي يمكن أن يحصل عليه البنك من عملائه عن تلبيةهم لتلك الخدمات .

## (2) طرق قياس جودة الخدمات البنكية :

يرجع السبب لقياس جودة الخدمة حيث 1995 Oakland إلى أنها تمثل أحد المحاور الأساسية لتطويرها، بقوله أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره .

سنعرض أهم طرق قياس جودة الخدمة ونكتفي بذكر ثلاثة نماذج رائدة في هذا المجال :

(أ) نموذج الفجوة ل 1985 parasuraman : ركز على بناء نموذج مفاهيمي يعرف جودة الخدمة على أساس 5 فجوات ويطلق عليه نموذج servqual .

(ب) نموذج أداء الخدمة - 1992 cronim et taylor : المتعلق بالأداء الفعلي للخدمة ( service

performance) الذي يعرف اختصاراً ب (servperf) وله تسميات أخرى مثل : الادراكات فقط

<sup>1</sup> خميسي قايدى ، أمينة بن خزناحي ، "تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار" ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 02 ، 2016 ، ص 143 .

(perceptions only)، التركيز على الأداء (performance – based)، حيث جاء هذا النموذج بعد توجيه الانتقادات السلبية إلى نموذج الفجوة .

ج) نموذج BSQ ل Bahia and nantel 2000 : يعرف نموذج جودة الخدمة البنكية ل Bahia and 2000 Nantel الذي طور أساسا لقياسها ، امتدادا لنموذج parasuaraman et al 1985 ، الذي يعتمد على 5 أبعاد ، أما بقية المقاييس فقد تم اقتباسها من المزيج التسويقي ل Boom and Britner 1981 ، حيث ضم 31 مقياس موزعة من خلال ستة أبعاد : الفعالية والضمان ، الوصول للخدمة البنكية ، السعر ، الملموسية ، محفظة الخدمة ، الموثوقية<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : أهمية تطوير الخدمة المصرفية وعلاقتها بالقدرة التنافسية للبنوك التجارية

تمثل القدرة التنافسية للبنك الرئيسية التي يبني على أساسها أداء البنوك التجارية ، حيث تميزها الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تضمن لها التفوق عن منافسيها ، فالقدرة التنافسية هي القدرة على تحقيق احتياجات ورغبات العملاء ، باعتبار أن العميل هو الحكم في السوق فإن رضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي يسعى إليه البنك ، ومنه فالقدرة التنافسية تعني تقديم خدمة مختلفة عما تقدمه البنوك المنافسة وإرضاء العملاء بشكل يختلف أو يزيد عنهم ، وقد وجد باحثون آخرون أن الميزة التنافسية للخدمة المصرفية تتميز بالخصائص التالية :

- أن يتولى الزبون نفسه تقييمها فالميزة لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح .
  - أن تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال وتحدث قابلية الإحلال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة ، توفر الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية .
  - أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها .
- وقد ذكر باحث آخر أن الخدمة المصرفية تكون أسلوب فعال لخلق التنافسية وذلك بتوافر شروط ومقومات أهمها :

- الاهتمام بحاجات العملاء وتوقعاتهم باعتباره أساس لتضميم الخدمة وكافة الوظائف والنظم داخل البنك باعتباره العميل المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك .
- تطوير الخدمة المصرفية المقدمة وجعلها المحور الأساسي لعمل الإدارة العليا للبنك .
- زرع ثقافة الجودة والتطوير لدى كل العاملين بالبنك .
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار البنكي .

<sup>1</sup> شعبان فراح ، داني الكبير معاشو ، " جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتقرير القدرات التنافسية " ، مجلة الابتكار والتسويق ، العدد 01 ، المجلة 05 ، ص146ص147 .

- تبني فلسفة تأكيد الجودة والتطوير والتحسين وذلك بتبني الأداء الجيد والسليم داخل البنك<sup>1</sup>.
- المطلب الثالث : جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك
- أ) جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية : تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والتنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة .
- تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية ، ويتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM في البنك عدة مقومات أهمها :
- استلهاج حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك ، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك .
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك .
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك .
- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا .
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة .
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية .
- والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر ، ويمكن للبنك زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصص سوقية أكبر .
- ب) جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية للبنك : للقدرة التنافسية شقين ، أما الأول فهو قدرة التمييز على المنافسين وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصص السوقية للبنك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحفيظ حسام الدين ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية " ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 ص 69 .

<sup>2</sup> بريشعبد القادر ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 ص 260 ص 261 .

## خلاصة :

أبرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة ، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة أثارها السلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها ، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء ، أحد المداخل الرئيسية وتطوير القدرة التنافسية للبنوك . وتعد الخدمة المصرفية أسلوبا فعالا تنافسيا تستعمله البنوك كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها ومدخل من مداخل تحسين القدرة التنافسية للبنوك ، التي هي حقيقتها تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية ، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق والتوسع فيها التي تتعامل معها .

## الفصل الثالث:

تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر

وكالة مستغانم



تمهيد:

بعد تناولنا في الجانب النظري دور الميزة التنافسية للبنوك في جودة الخدمات البنكية سنحاول في هذا العمل التطبيقي إسقاط هذه الدراسة ومحاولة التعرف على واقع الميزة التنافسية في جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم وذلك من إعداد استمارة تشمل العديد من الأسئلة قسمت على موظفين في البنك .

منا خلال هذا العمل سنحاول تشخيص حالة الميزة التنافسية وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية وفي إطار هذا السياق سيتم معالجة الإشكالية من خلال المباحث التالية

المبحث الأول : تقديم عام للبنك

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة

### المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

يعد البنك الفلاحي والتنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية تنتمي ألي القطاع العمومي وتمثل مهامه في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودمج نشاطات الصناعة التقليدية والحرفية

### المطلب لأول : ماهية ونشأة البنك الفلاحة والتسمية الريفية

#### 1- تعريف بنك الفلاحة والسمية الريفية

يعتبر مؤسسة مالية تأسس بالمرسوم رقم 206 بتاريخ 13/03/1982

لتدعيم مهام التطوير الفلاحي أصبح تعداد وكالاته 286 وكالة 31

قطاع جهوي بلغ عدد عماله على المستوى الوطني حوالي 700 إطار وعامل

ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الوسائل السياسية والحكومية ألي تهدف ألي المشاركة في القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية كما تعتبر مؤسسة مالية متخصصة الإطلاع على مهمة تمويل الحاجات الخاصة بالقطاع وكل ذلك لصالح أعمال التنمية الريفية تجهيز الوحدات والمؤسسات ذات النشاط الريفي الملحق بالقطاع الفلاحي فوظيفته الأساسية هي تحويل المشاريع العمومية والخاصة لقطاع الفلاحة ، الزراعة، الصناعة، الري والصيد البحري ، وكلاهما يساهم في تطوير الريف والقطاع الفلاحي والتنمية الريفية عملية ابتداء من أكتوبر 1982 برأس مال قدره 33.000.000.000 دينار جزائر

#### 2- النشأة والتطور:

تأسس بنك الفلاحة والتنمية بمرسوم رئاسي 106/82 المؤرخ 13 مارس 1982 والذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 والمؤرخة في 16 مارس 1989 جاء هذا القرار منفض السياسة اقتصادية ضرورية ناتجة عن:

- ضرورة العمل في سبيل الاستغلال الاقتصادي للبلاد بتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات الفلاحية .
- رفع مستوى المعيشة وتحسين ظروف حياة سكان الريف
- رفع مساهمة الفلاحة في الانتاج الوطني

- إعادة تنظيم جهاز الانتاج الفلاحي.

- زيادة مساحة الأراضي الصالحة للزراعة مع استصلاح مساحات جديدة.

- تنمية الري ببناء السدود وحفر الآبار

وقد مر البنك بعدة تطورات نلخصها فيما يلي :

1- من 1982 إلى 1990 كان هدف البنك فرض وجوده ضمن العالم الريفي

بفتح عدة وكالات وهذا ما أكسبه سمعة وكفاءة في ميدان تمويل القطاع الفلاحي.

2- سنة 1990 : تطبيق نظام SWIFT لتطبيق عمليات التجارة الدولية

3- سنة 1992: وضع برمجيات LOGICLEL SYBU على مستوى مختل الفروع للقيام بالعمليات البنكية

وكذلك إدخال الإعلام الآلي ومخطط الحسابات الجديد على مستوى كل الوكالات .

4 - سنة 1996 : لإدخال عملية الفحص السلبي ( telehaitement ) فحص وانجاز العمليات المصرفية

عن بعد

5 - سنة 1998 : بدء العمل ببطاقة ما بين البنوك CIB

6- سنة 2000 : التدخل في تحويل الاقتصاد حيث رفع إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة مع رفع إعانات للقطاع الفلاحي ووضع مخطط خماسي

7- سنة 2010 إدخال مشروع la Banque Assise بمختلف الوكالات بصفة جزئية ، وإدخال مخطط

الجديد للحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم شبكة MEGAPAC لكل الهياكل المركزية

والوكالات.

## المطلب الثاني :مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه

يمارس بنك الفلاحة والتنمية الريفية مهامه ووظائفه مثل أي بنك تجاري والتي تتمثل في مايلي :

### 1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نصت المادة الرابعة من القانون الأساسي للبنك تتمثل مهمة هذا البنك في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية على مختلف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات جاري العمل بها، ومنح القروض والمساهمة فيها يلي طبقا لسياسة الحكومة :

- تنمية مجموع قطاعات الفلاحة

- تطوير الأعمال الفلاحية

كما يسعى هذا البنك إلى تمويل المؤسسة الفلاحية والصناعية بكل أنواعها .

تعاونيات التسويق، قطاع الغابات قطاع الصيد البحري .. الخ .

(2) موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يعرض البنك أنواع متعددة من الإبداعات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المودعين وزيادة موارده ومن أهم هذه الموارد هي :

- رأسمال البنك واحتياطاته .

- الودائع المحصل عليها من طرف الزبائن.

-الأموال التي توضع تحت تصرف البنك

- الاحتياطيات والمؤونات

- القروض من الأسواق الأجنبية.

- التسبيقات لتمويل برامج التنمية

- القروض الممنوحة من طرف البنك المركزي بتطبيق سعر إعادة الخصم

كما نصت المادة الرابعة من القانون الأساسي للبنك أنه يقوم بعمليات مصرفية المتمثلة فيما يلي :

- منح القروض بكل أنواعها ومعالجتها.
- الالتزام بالقيام بالضمانات .
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية

3- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بلعتبر بنك الفلاحة بنك تجاري فهو يسعى لتحقيق الأرباح من جهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية عامة من جهة أخرى ومن أهم أهدافه ما يلي :

- تلقي الفلاحة أكبر حصة من اهتمامات البنك خاصة بعد الإصلاح الأخير والذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الإستراتيجي للبنك وأعطى الأولوية لتمويل التنمية الفلاحية والريفية، وأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في مجال الفلاحي مع تطوير المنتجات الغذائية وكذلك مساعدة الفلاح على تصدير منتوج ه خارج الوطن .

- يعمل البنك على تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وذلك في ظل المنافسة بين البنوك خاصة بعد الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الجزائري وكذلك الخصوصية

- يسعى البنك إلى إيجاد سياسة تكوين أكثر فعالية مع جميع الموارد للحصول على خدمات أفضل وتسيير أحسن

- يهدف البنك إلى تطوير أجرياف وتحسين ظروف العمل فيها وقف المخططات التنموية خاصة بعد العشرية السوداء التي تسببت في النزوح الريفي وبغية تحقيق هذه الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط الانطلاق في مرحلة جديدة تتميز بتحولات خاصة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة الأجنبية، وأهم هذه الشروط كالآتي :

- توفر شبكات ووضع وسائل تقنية جديدة

-وضع أجهزة وأنظمة معلوماتية حديثة

- تأهيل موارده البشرية

- ترقية الاتصال الداخل والخارجي للبنك

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي العالم لبنك ووكالة مستغانم

1. ويرتكز الهيكل على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني وهذا من أجل

خدمة زبائنها أينما كانوا حيث يبلغ عددها ما يقارب 450 وكالة حيث تتولى هذه الفروع مهمة

التنظيم والتسيير

2. تعريف الوكالة 866 مستغانم :

هي ممثل للمؤسسة المصرفية إلى أدنى مستوى وتقوم بالتعامل مع العملاء ، كما تقوم بكل العمليات المصرفية مثلا لسحب والدفق وتقديم القرار وجمع الموارد، أنشأت الوكالة في سنة 1982 بعدما انبثقت من البنك الوطني الجزائر ببعدها التقسيم الجديد الذي حصل في إطار الإصلاحات التنظيمية والهيكلية التي عرفتها الجزائر أثناء تلك المرحلة في هذا القطاع

3-مصادر أموال وكالة مستغانم :

عن طريق الإيداعات العينية وعن طريق الادخار مقابل خدمات يحصل عليها الزبون لتسهيلات الأمن دون مقابل معدل عكس إيداعات الأجل، حيث يحصل البنك مقابل معدل فائدة مسبقا من طرف البنك المركزي ويقدر رأسماله 40 مليار سنتيم

4-وظائف وأقسام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

-الأمانة العامة : وهي حاوية أسرار المدير المهنية حيث يمر عليها جميع الملفات التي تدخل للمدير

- المدير: وظيفته بناء إستراتيجية وفق المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

- نائب المدير: تنفيذ الإستراتيجية الداخلية التي تبني من طرف المدير.

- مصلحة الاستغلال : تبني من أجل تحقيق ودائع والتي تعتبر مادة أولية بالنسبة للبنك هنا كاستغلال

خاص بالحسابات التي بشري بالعملة الصعبة (استغلال خارجيا) واستغلال خاص بالحسابات التي

بشري بالعملة المحلية (استغلال داخلي)

- مصلحة القروض : ولها تأثير حساس للاقتصاد حيث من خلالها تستطيع إنشاء مؤسسة جديدة وقد

تكون قروض خارجية المتمثلة في التجارة الخارجية أو قروض فلاحية تخص المشاريع المتصلة بالجانب

الفلاحي ، أو قروض تجارية وصناعة

## الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

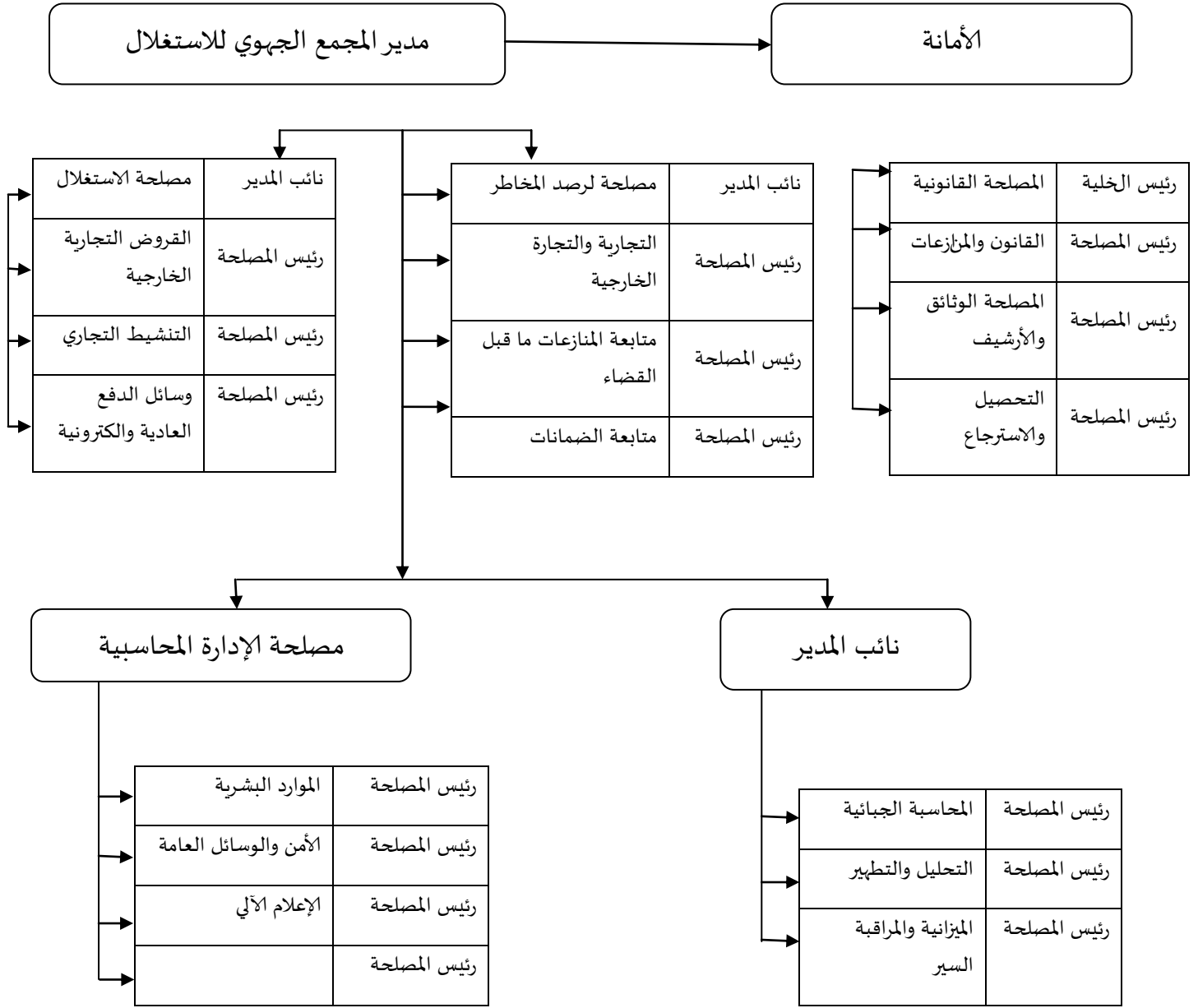
---

- مصلحة الزبائن : تعتبر الصورة الحية للمؤسسة والصورة الحساسة بما أن لها علاقة مباشرة مع الزبون ولهذا على المدير أن يحسن اختيار الأشخاص لتمثيل هذه المصلحة
- مصلحة المحاسبية و المراقبة : هذه المصلحة تتضمن التسيير الحسن لكلا لقيود المحاسبة المسجلة من طرف موظفي المصلحة
- مصلحة الإجراءات القانونية: لها علاقة بجميع المصالح الأخرى وتقوم بدورها في حالة وجود خلل في إحدى المصالح سابقة الذكر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الوثائق المقدمة من طرف الوكالة .

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال بدر مستغانم



المصدر: الوثائق المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية



### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

أهم خطوات المنهجية والإجراءات التي يتم الاعتماد عليها وذلك من خلال: مراحل الدراسة، تحليل البيانات الشخصية، تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في البنك وتتكون العينة من 30 شخص بصفة عشوائية للاستبيان .

### المطلب الثاني: جمع بيانات الدراسة

لقد تم إعداد الاستمارة حول موضوع الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم، حيث تعتبر هذه الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

وكانت هذه الاستمارة عبارة عن استبيان موجه للعمال للإجابة عليه، والهدف من الاستبيان دراسة الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية.

تحتوي استمارة البحث التي تم الاعتماد عليها إلى قسمين كما يلي:

### القسم الأول: معلومات عامة (البيانات الشخصية)

#### الجنس: على المستويين الذكور والأنثى

السن: على أربع مستويات أقل من 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، من 40 إلى 50 سنة، أكثر من 50 سنة.

المستوى الدراسي: على ثلاث مستويات ثانوي فأقل، جامعي، دراسات عليا.

مدة التعامل مع البنك: على أربع مستويات أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة.

### القسم الثاني: بيانات الدراسة

ونقسم إلى محورين وهي:

المحور الأول: الميزة التنافسية وتضم ثلاث أبعاد كما يلي:

البعد الأول: إستراتيجية التكاليف ويضم 6 فقرات.

البعد الثاني: إستراتيجية التركيز ويضم 5 فقرات.

البعد الثالث: إستراتيجية التمييز وتضم 5 فقرات.

المحور الثاني: جودة الخدمات البنكية وتضم خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الاعتمادية ويضم 3 فقرات.

البعد الثاني: الاستجابة ويضم 3 فقرات

البعد الثالث: الثقة والأمان وتضم 3 فقرات.

البعد الرابع: التعاطف وتضم فقرتين.

البعد الخامس: الملموسية وتضم فقرتين.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

من أجل التعرف على إجابات عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم، قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يسمح هذا المقياس بحساب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المقترحة.

الجدول رقم (3-1): درجة مقياس ليكارت

|           |                |          |       |       |            |
|-----------|----------------|----------|-------|-------|------------|
| الاستجابة | غير موافق بشدة | لا موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| الدرجة    | 1              | 2        | 3     | 4     | 5          |

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، ص538.

وتم تحديد مستوى الفعالية في كل محور من محاور الاستبيان طبقا للمقياس بعد حساب المتوسط الحسابي المرجح للأوزان (الدراجات) بالشكر التالي<sup>1</sup>:

$$0.8 = 4/5$$

وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأوزان الخمسة من 1 إلى 5 محصورة بينهما أربع مسافات، وطبقا لقيم المتوسط الحسابي المرجح تم تحديد اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة كما في الجدول التالي رقم (02):

الجدول رقم (3-02): مقياس المتوسط الحسابي المرجح لاتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة

|                 |                |                  |                  |                  |               |
|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|---------------|
| التصنيف (الرأي) | غير موافق بشدة | غير موافق        | حيادي            | موافق            | موافق بشدة    |
| المتوسط المرجح  | من 1 إلى 1.79  | من 1.80 إلى 2.59 | من 2.60 إلى 3.39 | من 3.40 إلى 4.19 | من 4.20 إلى 5 |

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص538.

<sup>1</sup> - عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص583.

الأدوات الإحصائية المستخدمة:

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان نوجزها فيما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: تم الاعتماد عليها من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي ( $\bar{X}$ ): وهو المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

- الانحراف المعياري ( $\sigma$ ): وهو مقياس من مقاييس التشتت لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفضا.

- ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات وصدق الاستبيان.

- اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط.

- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- اختبار فيشر (F) ficher

صدق الاستبيان:

فبعد صياغة الاستمارة بتوجيه الأستاذ المشرف في هذا المجال في جامعة مستغانم، بالإضافة إلى دراسة مدى دقة صياغة العبارات المقترحة وخدمتها للموضوع المدروس.

ثبات الاستبيان:

طريقة ألفا كرونباخ: يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بعبارة أخرى إن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيع الاستبيان على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

## الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

ومن أكثر الطرق شيوعا لقياس الثبات هي طريقة ألفا كرونباخ، ولمعرفة مدى ثبات أداة القياس، ولقد تحققت من صدق استبيان الدراسة من خلال هذا المعامل "ألفا كرونباخ".

والجدول يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (3- 03): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل أسئلة الاستبيان

| عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------|--------------------|
| 22          | 0.789              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المخرجات spss

تبين أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.789 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.6، وهذا ما يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

أما بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان فقد كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 04): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان

| الرقم              | بيانات الدراسة       | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ |
|--------------------|----------------------|-------------|--------------------|
| المحور الأول       | الميزة التنافسية     | 09          | 0.394              |
| المحور الثاني      | جودة الخدمات البنكية | 13          | 0.788              |
| كل فقرات الاستبيان |                      | 22          | 0.789              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض نتائج الدراسة من خلال تحليل نتائج الاستبيان من خلال وصف عينة الدراسة تحليل البيانات الشخصية وتفسيرها تحليل بيانات الدراسة، وفي الأخير اختبار الفرضيات وتحليلها.

#### المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

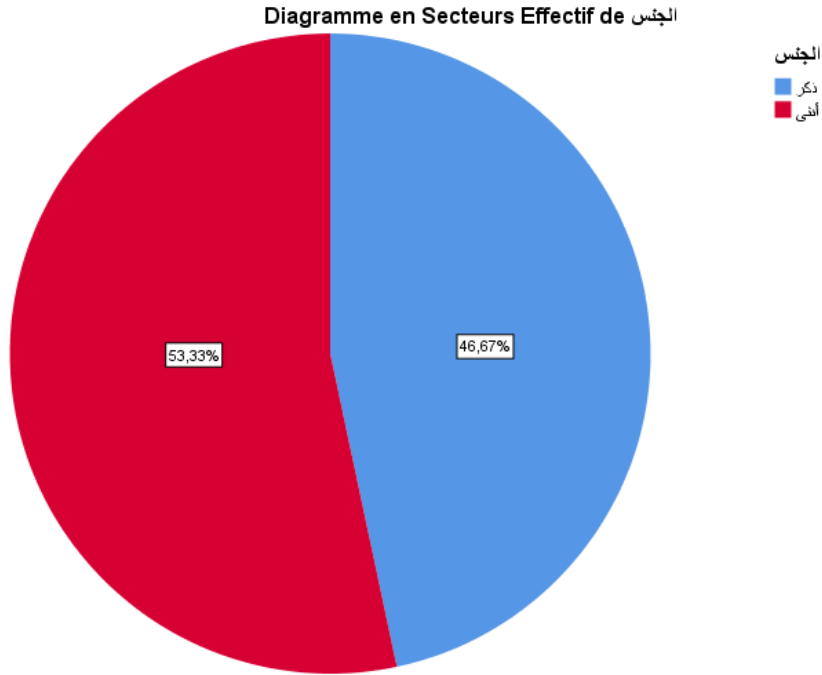
#### 1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (3-05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

| الجنس   | تكرار | النسبة (%) |
|---------|-------|------------|
| ذكر     | 14    | 46.7       |
| أنثى    | 16    | 53.3       |
| المجموع | 30    | 100        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

المشكل رقم (3-2): توزيع مفردات العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الإناث يمثلون نسبة 53.3% من أفراد العينة، تقابلها نسبة الذكور بنسبة 46.7%، ومنه نستنتج أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث ومنه أغلب عمال بنك الفلاحة والتنمية بولاية مستغانم إناث.

2- السن: قسمنا عينة الدراسة حسب العمر إلى أربع فئات وذلك من خلال الجدول التالي:

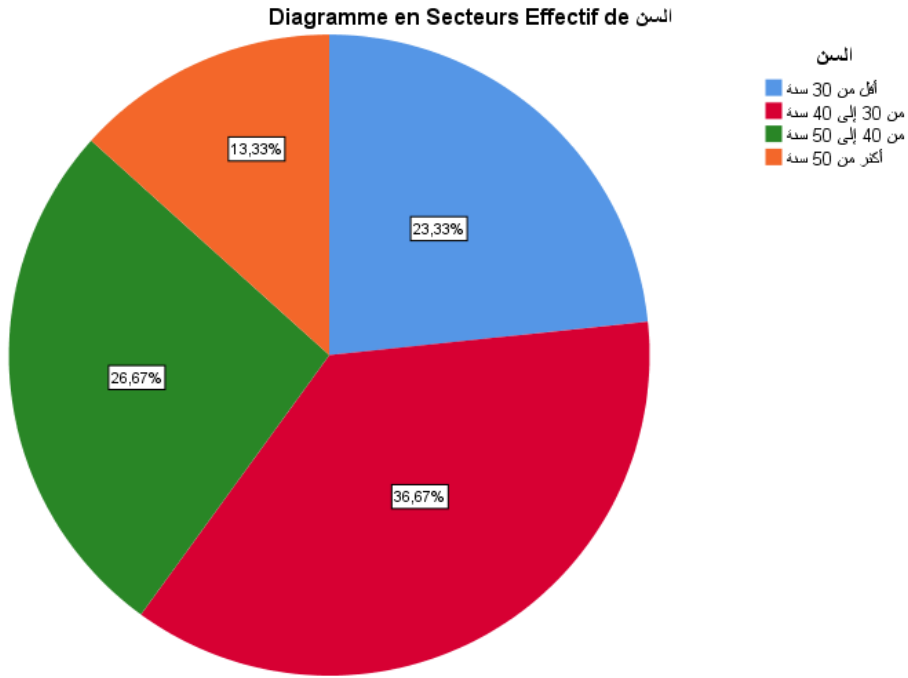
الجدول رقم (3-06): توزيع عينة الدراسة حسب السن

| السن             | التكرار | النسبة % |
|------------------|---------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 07      | 23.3     |
| من 30 إلى 40 سنة | 11      | 36.7     |

|      |    |                  |
|------|----|------------------|
| 26.7 | 08 | من 40 إلى 50 سنة |
| 13.3 | 04 | أكثر من 50 سنة   |
| 100  | 30 | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-03): توزيع مفردات العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه التمثيل البياني نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم من 30 إلى 40 سنة يمثلون نسبة 36.7%، تليها فئة العمال الذين سنهم بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 26.7%، تليها فئة الأفراد الذين سنهم أقل من 30 سنة بنسبة 23.3% من حجم العينة، وفي الأخير نجد العمال الذين سنهم أكثر من 50 سنة يمثلون نسبة 13.3%.



### الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

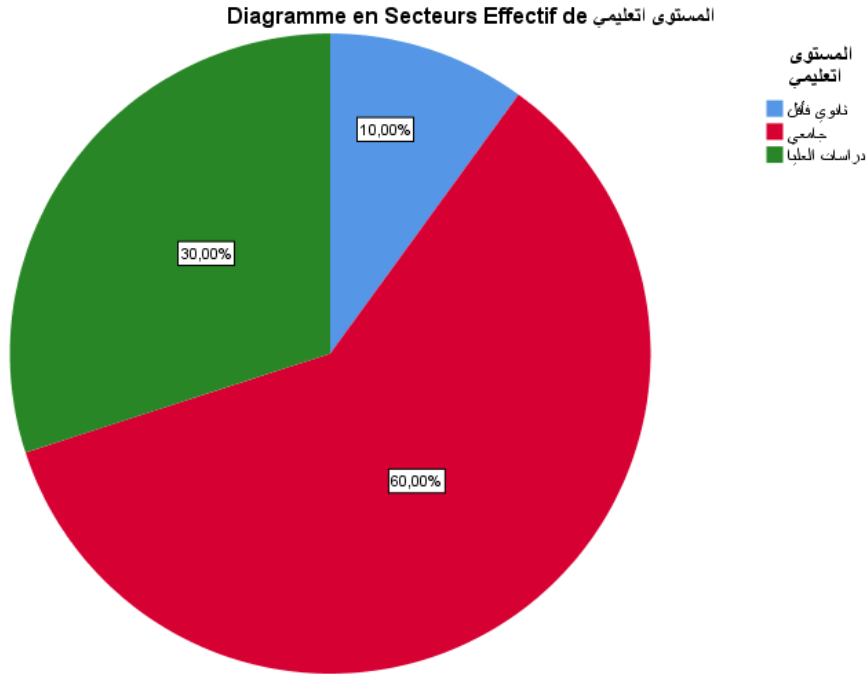
3- المستوى الدراسي: تضم عينة الدراسة مجموعة من العمال ذوي مستويات تعليمية مختلفة موضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

| النسبة % | التكرار | المستوى الدراسي |
|----------|---------|-----------------|
| 10       | 03      | ثانوي فأقل      |
| 60       | 18      | جامعي           |
| 30       | 09      | دراسات عليا     |
| 100      | 30      | المجموع         |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-05): توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يحملون مستوى تعليمي جامعي بنسبة 60%، تليها العمال الذين يحملون مستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 30%، أما العمال الذين يحملون مستوى تعليمي ثانوي فأقل يمثلون نسبة 10%.

6- مدة التعامل مع البنك: تضم عينة الدراسة مجموعة من الموظفين ذو اقدمية موضحة حسب الجدول التالي:

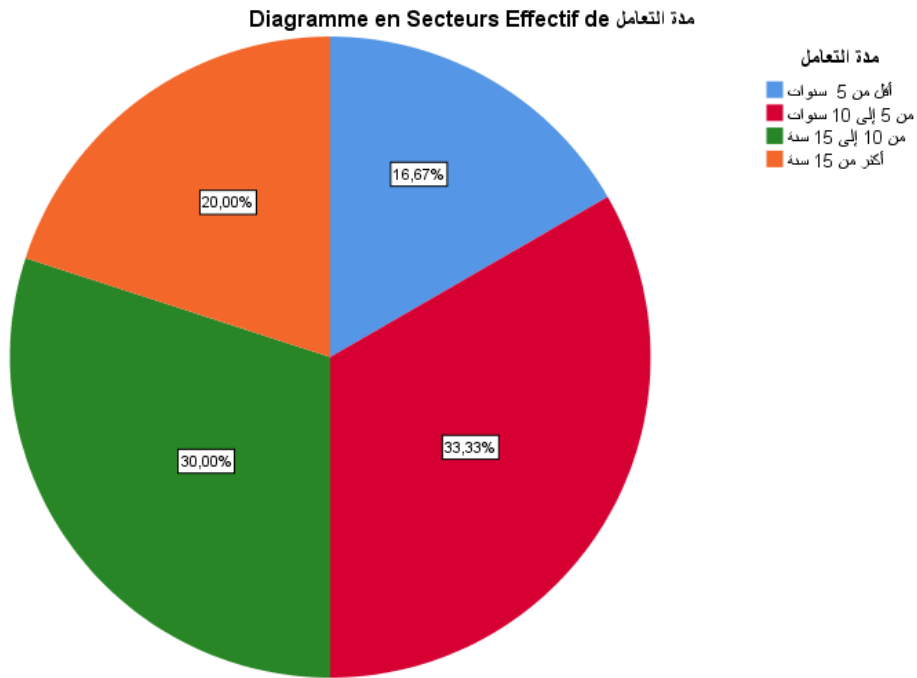
الجدول رقم (3-09): توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية

| النسبة % | تكرار | مدة التعامل مع البنك |
|----------|-------|----------------------|
| 16.7     | 05    | أقل من 5 سنوات       |
| 33.3     | 10    | من 5 إلى 10 سنوات    |

|     |    |                  |
|-----|----|------------------|
| 30  | 09 | من 11 إلى 15 سنة |
| 20  | 06 | أكثر من 15 سنة   |
| 100 | 30 | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-6): توزيع مفردات العينة حسب مدة التعامل مع البنك



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني أعلاه أن 33.3% من عينة الدراسة تمثل العمال الذين مدة تعاملهم مع البنك بين 5 إلى 10 سنوات في المؤسسة، تقابلها نسبة 30% للعمال الذين مدة تعاملهم مع البنك من 10 إلى 15 سنة، أما العمال الذين مدة تعاملهم مع البنك أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 16.7%، ونجد العمال الذين مدة تعاملهم مع البنك أكثر من 15 سنة يمثلون نسبة 20%.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل الاستبيان

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل بيانات الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### 1- تحليل بيانات الدراسة:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل البيانات المتعلقة بالأبعاد الدراسة أو العنوان، بعد تفريغ الاستمارة وترميز البيانات وإدخالها للحاسوب باستعمال برمجية spss<sub>v20</sub>(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science).

وبما أننا استخدمنا مقياس ليكرات الخماسي الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) هو متغير ترتيبي والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن أوزان الإجابات، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرات الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى  $4=1-5$  تم تقسيم عدد الخلايا  $0.8=4/5$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم حساب النتائج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): إجابات الأسئلة ودلالاتها

| الرمز | المتوسط الحسابي المرجح للإجابات | الاتجاه       | مستوى القبول (تم وضعه كوسيلة للتقييم العام للإجابات على كل بعد من أبعاد محاور الدراسة) |
|-------|---------------------------------|---------------|--|
| 1     | من 1 إلى 1,79                   | لا موافق بشدة | ضعيف جداً  |
| 2     | من 1,80 إلى 2,59                | لا موافق      | ضعيف   |
| 3     | من 2,60 إلى 3,39                | محايد         | متوسط  |
| 4     | من 3,40 إلى 4,19                | موافق         | مرتفع  |

الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

|   |               |            |            |
|---|---------------|------------|------------|
| 5 | من 4,20 إلى 5 | موافق بشدة | مرتفع جداً |
|---|---------------|------------|------------|

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، ص540.

المحور الأول: الميزة التنافسية

تضمن هذا المحور ثلاث أبعاد (إستراتيجية التكاليف، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التميز) وسنتطرق لتحليل كل بعد على حدا .

سنقوم بتحليل الإجابات عن أسئلة هذا الجزء المتمثل في الميزة التنافسية، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا الجزء والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-11): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات محور الميزة التنافسية

| الرقم | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------------|
|       | إستراتيجية التكاليف                                    | 3.700           | 0.645             | مرتفع         |
| 01    | تكلفة الخدمة أقل من البنوك الأخرى                      | 3.766           | 1.104             | مرتفع         |
| 02    | تلاحظ استمرار في انخفاض التكاليف مع اسمرارك في التعامل | 3.800           | 0.886             | مرتفع         |
| 03    | إجراءات البنك سهلة وغير معقدة                          | 3.533           | 1.105             | مرتفع         |
|       | إستراتيجية التركيز                                     | 4.044           | 0.623             | مرتفع         |

الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

|         |  |       |       |           |
|---------|--|-------|-------|-----------|
| 04      | البنك سباق عن غيره في تقديم خدمات جديدة ومتميزة                          | 3.833 | 1.085 | مرتفع     |
| 05      | هناك معرفة متواصلة لآخر الأخبار المتعلقة بخدمات البنك                    | 4.233 | 0.727 | مرتفع جدا |
| 06      | يقدم البنك أشكال عدة للخدمات من أجل منح حرية أكبر للاختيار               | 4.066 | 0.907 | مرتفع     |
|         | إستراتيجية التمييز   | 3.955 | 0.761 | مرتفع     |
| 07      | يعمل البنك على تأهيل وتحسين المستمر في الأداء لموظفيه                    | 4.266 | 0.907 | مرتفع جدا |
| 08      | يتميز البنك بقدر عالي من الإتقان في تقديم خدماته                         | 3.400 | 1.354 | مرتفع     |
| 09      | يهتم البنك بتحديث أجهزته ومعداته لتطوير خدماته وإعطاء صورة مميزة للمؤسسة | 4.200 | 0.805 | مرتفع جدا |
| المجموع | الميزة التنافسية   | 3.900 | 0.415 | مرتفع     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الأول المتمثل في الميزة التنافسية تراوح بين (3.100-4.533)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية مستغانم موافقون على الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.900 وهي درجة مرتفعة، وقدر الانحراف المعياري الكلي بـ 0.415 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في الميزة التنافسية داخل البنك بين

(1.373-0.850) وتدل هذه القيم على موافقة لأغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في الميزة التنافسية داخل البنك.

#### المحور الثاني: جودة الخدمات البنكية

تضمن هذا المحور الخمسة أبعاد (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والأمان، التعاطف، الملموسية) وسنتطرق لتحليل كل بعد على حدا .

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة محور جودة الخدمات البنكية والمتمثل في التنظيم الإلكتروني، وقد تم حساب وعرض المتوسطات الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة عن جميع فقرات هذا البعد، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-12): تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات جودة الخدمات البنكية

| الرقم | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------------|
|       | الاعتمادية  | 3.744           | 0.791             | مرتفع         |
| 10    | يقدم المصرف خدماته بشكل صحيح                      | 3.933           | 0.868             | مرتفع         |
| 11    | مقابلة أي مسؤول في المصرف أمر سهل بالنسبة لك      | 3.533           | 1.105             | مرتفع         |
| 12    | يؤدي المصرف خدماته حسب ما يعدها                   | 3.766           | 1.250             | مرتفع         |
|       | الاستجابة   | 3.400           | 0.885             | مرتفع         |
| 13    | الموظفون يلبون طلباتك مباشرة مهما كانت انشغالاتهم | 3.233           | 1.250             | متوسط         |

الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

|                      |  |       |       |           |
|----------------------|--|-------|-------|-----------|
| 14                   | موظفو المصرف على استعداد دائم                | 3.866 | 1.074 | مرتفع     |
| 15                   | فترة الانتظار قصيرة عند تقديم الخدمات        | 3.100 | 1.373 | متوسط     |
| <b>الثقة والأمان</b> |  |       |       |           |
| 16                   | يؤدي موظفو البنك الخدمات بدقة                | 4.033 | 0.850 | مرتفع     |
| 17                   | يمتلك المصرف طاقم أمني قوي                   | 3.800 | 1.186 | مرتفع     |
| 18                   | المعلومات الخاصة بك بسرية تامة في هذا المصرف | 4.433 | 0.935 | مرتفع جدا |
| <b>التعاطف</b>       |  |       |       |           |
| 19                   | يتحلى موظفو البنك بالسلوك الحسن              | 4.233 | 0.678 | مرتفع جدا |
| 20                   | يهتم موظفون بك اهتماما شخويا                 | 3.266 | 1.172 | متوسط     |
| <b>الملموسية</b>     |  |       |       |           |
| 21                   | المظهر الداخلي والخارجي للمصرف مميز          | 4.533 | 0.860 | مرتفع جدا |
| 22                   | يتمتع موظفو البنك بالمظهر الجيد              | 4.533 | 0.681 | مرتفع جدا |
| المجموع              | جودة الخدمات البنكية                         | 3.866 | 0.555 | مرتفع     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.



يظهر من خلال الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني المتمثل جودة الخدمات البنكية تتراوح بين (3.400-4.533)، بدرجة مرتفعة وهو ما يشير إلى أن عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية مستغانم موافقون على جودة الخدمات البنكية في البنك، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بـ 3.866 وهي درجة مرتفعة، وقدرا الانحراف المعياري الكلي بـ 0.555 وهي درجة مرتفعة، وتراوحت الانحرافات المعيارية لجميع فقرات هذا المحور المتمثل في جودة الخدمات البنكية داخل البنك بين (0.415-0.885) وتدلل هذه القيم على موافقة أغلبية أفراد العينة على هذا المحور المتمثل في جودة الخدمات البنكية داخل البنك.

## 2- اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولا باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

### الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية لتكاليف على جودة الخدمات البنكية.

## الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية التكاليف على جودة الخدمات البنكية.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية التكاليف على جودة الخدمات البنكية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y=B_0+B_1x_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل  $X_1$ : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد إستراتيجية التكاليف

- يمثل  $Y$ : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة الخدمات البنكية

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد إستراتيجية التكاليف).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم (3-13):

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد إستراتيجية التكاليف وجودة الخدمات البنكية

| البيان                            | معاملات الانحدار | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير    |
|-----------------------------------|------------------|------------|-------------------------|------------|
| $\beta_0$ الثابت                  | 3.182            | 5.340      | 0.000                   | معنوية     |
| $\beta_1$ بعد إستراتيجية التكاليف | 0.185            | 1.166      | 0.253                   | غير معنوية |

|                        |       |   |       |                                |
|------------------------|-------|---|-------|--------------------------------|
| /                      | /     | / | 0.215 | معامل الارتباط (R)             |
| /                      | /     | / | 0.046 | معامل التحديد ( $R^2$ )        |
| /                      | /     | / | 0.012 | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) |
| النموذج غير<br>معنوي   | 0.253 | / | 1.360 | اختبار (F)                     |
| $Y = 3.182 + 0.185X_1$ |       |   |       |                                |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعد إستراتيجية التكاليف داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع مستغانم من خلال بعد إستراتيجية التكاليف كمتغير مستقل وجودة الخدمات البنكية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.215.
- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) 0.046، هذا يدل على ضعف جودة الخدمات البنكية داخل البنك من خلال بعد إستراتيجية التكاليف كمتغير مستقل وتساهم بـ 4.6% في تقييم إستراتيجية التكاليف داخل البنك كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.
- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.360، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.253) وهي أكثر من (0,05).
- على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية البديلة، القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية التكاليف على جودة الخدمات البنكية.

الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التركيز على جودة الخدمات البنكية".

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التركيز على جودة الخدمات البنكية.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التركيز على جودة الخدمات البنكية.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل  $X_1$ : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد إستراتيجية التركيز.

- يمثل  $Y$ : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة الخدمات البنكية

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد إستراتيجية التركيز).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم ( ) الآتي:

الجدول رقم ((68- 14)): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد إستراتيجية

التركيز وجودة الخدمات البنكية

| البيان | معاملات الانحدار | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير |
|--------|------------------|------------|-------------------------|---------|
|--------|------------------|------------|-------------------------|---------|

|                        |       |       |       |                                |
|------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|
| معنوية                 | 0.000 | 4.626 | 3.113 | $\beta_0$ الثابت               |
| غير معنوية             | 0.267 | 1.133 | 0.186 | $\beta_1$ بعد استراتيجية       |
| /                      | /     | /     | 0.209 | معامل الارتباط (R)             |
| /                      | /     | /     | 0.044 | معامل التحديد ( $R^2$ )        |
| /                      | /     | /     | 0.010 | معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) |
| النموذج<br>معنوي       | 0.267 | /     | 1.283 | اختبار (F)                     |
| $Y = 3.113 + 0.186X_1$ |       |       |       |                                |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب طردي ضعيف لبعد إستراتيجية التركيز داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع مستغانم من خلال بعد إستراتيجية التركيز كمتغير مستقل وجودة الخدمات البنكية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.209.
- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) 0.044، هذا يدل على ضعف جودة الخدمات البنكية داخل البنك من خلال بعد إستراتيجية التركيز كمتغير مستقل وتساهم بـ 4.4% في تقييم إستراتيجية التركيز داخل البنك كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.
- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.360، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.267) وهي أكثر من (0,05).

## الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية البديلة، القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية التركيز على جودة الخدمات البنكية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التمييز على جودة الخدمات البنكية".

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التمييز على جودة الخدمات البنكية.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  إستراتيجية التمييز على جودة الخدمات البنكية.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي:  $Y = B_0 + B_1 X_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- يمثل  $X_1$ : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في: تتمثل في بعد إستراتيجية التمييز

- يمثل  $Y$ : عبارة عن متغير تابع تتمثل في جودة الخدمات البنكية.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت.

- يمثل  $\beta_1$ : معامل المتغير المستقل (البعد إستراتيجية التمييز).

والنتائج ملخصة كما في الجدول رقم ( ) الآتي:

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس العلاقة بين بعد إستراتيجية التمييز وجودة الخدمات البنكية

| البيان                           | معاملات الانحدار | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير       |
|----------------------------------|------------------|------------|-------------------------|---------------|
| $\beta_0$ الثابت                 | 2.420            | 5.048      | 0.000                   | معنوية        |
| $\beta_1$ بعد إستراتيجية التمييز | 0.366            | 3.071      | 0.005                   | معنوية        |
| معامل الارتباط (R)               | 0.502            | /          | /                       | /             |
| معامل التحديد ( $R^2$ )          | 0.252            | /          | /                       | /             |
| معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )   | 0.225            | /          | /                       | /             |
| اختبار (F)                       | 9.433            | /          | 0.005                   | النموذج معنوي |
| $Y = 2.420 + 0.366X_1$           |                  |            |                         |               |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب طردي متوسط لبعد إستراتيجية التمييز داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع مستغانم من خلال بعد إستراتيجية التمييز كمتغير مستقل وجودة الخدمات البنكية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.502.

- بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) 0.252، هذا يدل على جودة الخدمات البنكية داخل البنك من خلال بعد إستراتيجية التميز كمتغير مستقل وتساهم بـ 25.2% في تقييم إستراتيجية التكاليف داخل البنك كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية منخفضة.

- نموذج الانحدار البسيط غير معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 9.433، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.005) وهي أقل من (0,05).

على ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية الترميز على جودة الخدمات البنكية.

اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية.

$H_1$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع وذلك بنا النموذج الآتي:

$Y = \beta_0 + \beta(X)$  ، كمعادلة لتقدير قيمة المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، حيث أن:

- يمثل X: الميزة التنافسية بمختلف أبعادها الثلاثة كمتغير كلي مستقل.



الفصل الثالث : تقييم الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية في الجزائر وكالة مستغانم

- يمثل  $\gamma$ : جودة الخدمات البنكية كمتغير تابع.

- يمثل  $\beta_0$ : قيمة الثابت. - يمثل  $\beta$ : معامل المتغير المستقل (الميزة التنافسية)

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول التالي رقم (3):

الجدول رقم (3-16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة وجودة الخدمات البنكية

| البيان                         | معاملات الانحدار | اختبار (t) | القيمة الاحتمالية (Sig) | التفسير       |
|--------------------------------|------------------|------------|-------------------------|---------------|
| $\beta_0$ الثابت               | 1.137            | 1.346      | 0.000                   | معنوية        |
| بعد الميزة التنافسية           | 0.700            | 3.251      | 0.003                   | معنوية        |
| معامل الارتباط (R)             | 0.523            | /          | /                       | /             |
| معامل التحديد ( $R^2$ )        | 0.274            | /          | /                       | /             |
| معامل التحديد المعدل ( $R^2$ ) | 0.248            | /          | /                       | /             |
| اختبار (F)                     | 10.569           | /          | 0.003                   | النموذج معنوي |
| $Y = 1.137 + 0.700X$           |                  |            |                         |               |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه، ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الثلاثة للميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية، بالمعادلة التالية:

$$Y = 1.137 + 0.185 X_1 + 0.186 X_2 + 0.366 X_3$$

وهي تمثل معادلة الانحدار المتعدد، بحيث:

$X_1$ : بعد إستراتيجية التكاليف

$X_2$ : بعد إستراتيجية التركيز

$X_3$ : بعد إستراتيجية التمييز

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي  $0.523R$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة نسبيا بين المعايير الثلاثة الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي  $0.274$ ، مما يعني أن  $27.4\%$  تأثر الميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية يعود إلى التغيير في اتجاهات أفراد العينة نحو المعايير الثلاثة للميزة التنافسية.

- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثر رضا العملاء بكل معيار من المعايير الثلاثة، حيث قدرت بـ  $0.185$  بعد إستراتيجية التكاليف،  $0.186$  بعد إستراتيجية التركيز،  $0.366$  بعد إستراتيجية التمييز.

- تقدر القيمة الإحصائية  $F$  بـ  $10.569$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدرة بـ  $2.37$  عند مستوى معنوية  $0.05$ ، أما القيمة الاحتمالية  $0.003$  وهي أقل من المستوى المعتمد.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، القائلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل  $\alpha \leq 0.005$  لإستراتيجية التمييز على جودة الخدمات البنكية.

خلاصة :

تم في هذا الفصل دراسة حالة عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية مستغانم وقد تم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات البحث والمتعلقة بالميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية من خلال عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية مستغانم، من ناحية كل محور من محاور الاستبيان، فالمحور الأول كان الميزة التنافسية بأبعادها الثلاثة (إستراتيجية التكاليف، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز)، والمحور الثاني جودة الخدمات البنكية، وقد تم الاعتماد على تحليل عينة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية مستغانم، حيث بلغ حجم العينة 30 شخص ، ويتم اختيارهم بطريقة عشوائية.

ومن خلال دراستنا تحصلنا على بعض النتائج ومن أهمها :

الميزة التنافسية قائمة على توفير تكنولوجيا متطورة تسهل عمليات العملاء على حصول على خدمات البنكية أسرع وأكثر فعالية .

تحقيق جودة الخدمات البنكية للميزة التنافسية .

خاتمة عامة

تعتبر البنوك من الجهات الحيوية المهمة في الاقتصاد حيث توفر خدمات مالية متنوعة للعملاء والشركات تعد الميزة التنافسية للبنوك من المفاهيم الحيوية في هذا القطاع حيث تعكس قدرة البنك على تحقيق التفوق على منافسيه وبالإضافة إلى ذلك فإن الميزة التنافسية للبنوك تتأثر بجودة الخدمات التي تقدمها حيث يعتبر العملاء هم المحور الأساسي في تحديد مدى نجاح البنك وتميزه عن منافسيه .

تكمن مزايا الميزة التنافسية للبنوك في توفير خدمات مبتكرة ومتطورة بالإضافة إلى إدارة العملاء بشكل فعال والتعامل معهم بشكل مؤدب ومهذب كما يقوم البنوك بتحسين جودة خدماته عبر العمل على تحسين نظام التقنية المصرفية وتسريع العمليات المصرفية وتوفير الخدمات الإلكترونية المتطورة التي تجعل بوجه العميل أفضل وأسهل .

وبالتالي فإن البنوك التي تركز على تحقيق الميزة التنافسية القوية سوف ينعكس ذلك إيجابيا على جودة الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للعملاء مما يقود إلى تحقيق رضا العملاء وتحسين تجربة العملاء وجعلهم يفضلون التعامل مع هذا البنك على البنوك الأخرى مما يجعل البنك في موقع قوي لتحقيق النجاح والنمو في السوق .

نتائج الدراسة :

1- هناك ثلاثة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي هي التمييز بالتكلفة إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وهذا يؤكد على تحقيق ميزة التنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو التركيز على نسبة محدودة من العملاء .

2- يعد تطبيق مدخل الجودة في الخدمات المصرفية أهم المداخل التي تؤدي تحقيق الميزة التنافسية فهو أسلوب فعال يستعمله المصرف كوسيلة للتمييز بين خدماته عن منافسيه .

نتائج دراسة تطبيقية :

الفرضية الرئيسية :

تم قبول الفرضية الصفرية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05 < a$  للميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية .

الفرضيات الفرعية :

- نقبل الفرضية البديلة الأولى القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05 < a$  لإستراتيجية تكاليف على جودة الخدمات البنكية .
  - نقبل الفرضية الثانية البديلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05 < a$  لإستراتيجية التركيز على جودة الخدمات البنكية .
  - نقبل الفرضية الثالثة الصفرية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $0,05 < a$  لإستراتيجية التمييز على جودة الخدمات البنكية .
- اختبار الفرضيات :

نؤكد صحة الفرضية الأولى تعتبر هذه الفرضية مقبولة لأن جودة الخدمة المصرفية تعتبر ميزة تنافسية تتعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت والجودة والتكلفة كما أن تطوير الخدمات البنكية أهم مفتاح تستخدمه البنوك في تحقيق الأرباح .

نؤكد صحة الفرضية الثانية تعتبر هذه الفرضية مقبولة وهذا ما تم تأكيده من خلال قيامنا بدراسة ميدانية بالبنك حيث نرى المنافسة الشديدة تؤدي إلى استعمال تكنولوجيا من أجل تطبيق جودة الخدمة البنكية من حيث الرقمنة والمنتجات الجديدة التي تسهل على الزبون في التعاملات البنكية .

الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء النتائج المتوصل إليها نقوم بتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نراها مناسبة ما يلي :

- تنوع الخدمات البنكية واهتمام بجودة الخدمات والوصول إلى رضا رغبات الزبائن .
- في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا فإن البنك ملزم بتبني أساليب تكنولوجيا حديثة.
- ضرورة مراعاة الظروف الاجتماعية الشخصية للعملاء .
- ضرورة تحديد أوقات العمل المخصصة لتقديم الخدمة التي تناسب جميع العملاء.
- على البنك أن يفي بالوعد الذي يقطعها .

# قائمة المراجع

الكتب :

- 1- بوشمال عبد الرحمان ، " التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة " ، الطبعة الأولى ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية ، 2014 .
- 2- جحيم سلطان ، هاشم فوزي دباس العبادي ، " التسويق الالكتروني " ، مؤسسة الوراق ، للنشر والتوزيع ، عمان .
- 3- وسيم محمد الحداد ، شقيري نوري موسى ، محمود إبراهيم نور ، صالح طاهر الزرقان ، " الخدمات المصرفية الالكترونية " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 1433/ 2012 .
- 4- حفيان عبد الوهاب ، " دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات " ، الطبعة العربية ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 .
- 5- يوسف جحيم الطائي ، وآخرون ، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .
- 6- محمود جاسم الصميدعي ، وردينة عثمان يوسف ، "تسويق الخدمات " ، طبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2014 .
- 7- مصطفى يوسف كافي ، " اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك Alphadock" ، قسنطينة الجزائر ، 2017 .
- 8- مصطفى يوسف كافي ، " التسويق المصرفي " ، الطبعة الأولى ، الناشر ألفا للوثائق ، الجزائر ، 2017 .
- 9- محسن عبد الله الراجعي ، صفاء عبد الجبار الموسوي ، عادل عيسى الوزني ، " الميزة التنافسية للنشاط السياحي " ، الطبعة الأولى ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
- 10- مجاني باديس ، طبول ريمة ، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية للبنوك الجزائرية " ، الطبعة العربية ، الناشر ألف للوثائق .
- 11- سامي أحمد مراد ، " تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الجانص " ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي للمصارف ، القاهرة مصر ، 2007 .
- 12- رعد حسن الصرف ، "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة " ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق الترجمة ، 2001 .
- 13- ثامر البكري ، أحمد الصقال ، " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " ، الطبعة العربية ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2015 .



المجلات :

- 14- أحمد ميلي سمية ، " أهمية وسائل الدفع الحديثة في تحسين جودة الخدمات البنكية " ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ، جامعة المسيلة ، المجلة 5 ، العدد 1 ، 2021 .
- 15- بريش عبد القادر ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد 03 .
- 16- كريمة بن شنيعة ، عبد القادر مطاي ، " أثر عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني على الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية " ، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصاد ، مجلة 08 ، العدد 01 ، 2019 .
- 17- عيسى بنوية ، أوبختي نصيرة ، " المهارات القيادية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية " ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2017 .
- 18- عتيقة حرايرية ، " مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت " ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، العدد 05 ، 2015 .
- 19- عمر علي بابكر الطاهر ، " أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء " ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 14 .
- 20- عبد الرحيم ليلي ، " أثر جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك " ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 09 ، 2013 .
- 21- عبد الكريم حساني ، " تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن " ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلة الخامسة ، العدد الأول ، سنة 2018 .
- 22- خليل عبد القادر ، يحيى فطمة الزهراء ، " جودة الخدمات المصرفية وتأثيرها على رضا العملاء " ، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة - جامعة المدية ، مجلة 3 ، العدد 1 ، 2015 .
- 23- خميسي قايدي ، أمينة بن خزناجي ، " تحسين جودة الخدمات البنكية باستخدام نماذج صفوف الانتظار " ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية ، عدد 02 ، 2016 .
- 24- شعبان فراح ، داني الكبير معاشو ، " جودة الخدمات البنكية بين تحقيق فعالية الأداء وتقرير القدرات التنافسية " ، مجلة الابتكار والتسويق ، العدد 01 ، المجلة 05 .

الرسائل والمذكرات :

- 25- بن عدة رقية ، " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة  
ماستر أكاديمي جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017/2018.
- 26- جميلة عبد الله التوم الدالي ، " أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية " ، رسالة مقدمة  
لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة شندي السودان ، 1440هـ-2019م .
- 27- هلاي الوليد ، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة " ، مذكرة تدخل  
ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ،  
2008/2009 .
- 28- لعياشي مريم ، أعماد صفية ، " جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على المنافسة بين البنوك " ،  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم اقتصادية ، جامعة أحمد دارية ، أدرار ،  
2016/2017 .
- 29- نحاسية رتيبة ، " أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة  
ماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر ، 2002 .
- 30- نادية عبد الرحيم ، " تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي " ،  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية نقود وبنوك ، جامعة  
الجزائر 3 ، 2010/2011 .
- 31- سهتال زرزور ، دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء  
من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد  
خيضر ، بسكرة ، 2012/2013 .
- 32- عبد الحفيظ حسام الدين ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية  
للبنوك التجارية " ، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، جامعة  
محمد بوضياف المسيلة ، 2020/2021 .
- 33- عبد الكريم بلغول ، " مساهمة جودة الخدمات البنكية في تعزيز تنافسية البنوك الجزائرية " ،  
مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ،  
2020/2021 .

- 34- قايس بلقاسم ، يونسى خالد ، " دور التسويق الالكتروني للخدمة البنكية في تطوير الميزة التنافسية " ، مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي ، تسمسليت ، 2017 .
- المداخلات والملتقيات العلمية :
- 35- قويدرلويزة ، لثيدة حبيبة ، " دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها " ، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف .

# قائمة الملاحق

صدق وثبات الاستبيان:

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,789              | 22                |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,394              | 9                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,788              | 13                |

1- تحليل بيانات الشخصية:

|        |      | الجنس     |             |                    |                    |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر  | 14        | 46,7        | 46,7               | 46,7               |
|        | أنثى | 16        | 53,3        | 53,3               | 100,0              |
| Total  |      | 30        | 100,0       | 100,0              |                    |

قائمة الملاحق :

|        |                  | السن      |             |             |             |
|--------|------------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
|        |                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|        |                  |           | e           | valide      | cumulé      |
| Valide | أقل من 30 سنة    | 7         | 23,3        | 23,3        | 23,3        |
|        | من 30 إلى 40 سنة | 11        | 36,7        | 36,7        | 60,0        |
|        | من 40 إلى 50 سنة | 8         | 26,7        | 26,7        | 86,7        |
|        | أكثر من 50 سنة   | 4         | 13,3        | 13,3        | 100,0       |
|        | Total            | 30        | 100,0       | 100,0       |             |

|        |               | المستوى التعليمي |             |             |             |
|--------|---------------|------------------|-------------|-------------|-------------|
|        |               | Fréquence        | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|        |               |                  | e           | valide      | cumulé      |
| Valide | ثانوي فأقل    | 3                | 10,0        | 10,0        | 10,0        |
|        | جامعي         | 18               | 60,0        | 60,0        | 70,0        |
|        | دراسات العليا | 9                | 30,0        | 30,0        | 100,0       |
|        | Total         | 30               | 100,0       | 100,0       |             |

|        |                | مدة التعامل |             |             |             |
|--------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|        |                | Fréquence   | Pourcentage | Pourcentage | Pourcentage |
|        |                |             | e           | valide      | cumulé      |
| Valide | أقل من 5 سنوات | 5           | 16,7        | 16,7        | 16,7        |

قائمة الملاحق :

|                   |    |       |       |       |
|-------------------|----|-------|-------|-------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 10 | 33,3  | 33,3  | 50,0  |
| من 10 إلى 15 سنة  | 9  | 30,0  | 30,0  | 80,0  |
| أكثر من 15 سنة    | 6  | 20,0  | 20,0  | 100,0 |
| Total             | 30 | 100,0 | 100,0 |       |

2- تحليل بيانات الدراسة:

Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenn<br>e | Ecart type |
|--|----|-------------|------------|
| تكلفة الخدمة أقل من البنوك الأخرى                          | 30 | 3,7667      | 1,10433    |
| تلاحظ استمرار في انخفاض التكاليف مع استمرارك في التعامل    | 30 | 3,8000      | ,88668     |
| إجراءات البنك سهلة وغير معقدة                              | 30 | 3,5333      | 1,10589    |
| البنك سباق عن غيره في تقديم خدمات جديدة و متميزة           | 30 | 3,8333      | 1,08543    |
| هناك معرفة متواصلة لأخبار المتعلقة بخدمات البنك            | 30 | 4,2333      | ,72793     |
| يقدم البنك أشكال عدة للخدمات من أجل منح حرية أكبر للاختيار | 30 | 4,0667      | ,90719     |

قائمة الملاحق :

|   |    |        |         |
|---|----|--------|---------|
| يعمل البنك على تأهيل<br>والتحسين المستمر في<br>الأداء لموظفيه                     | 30 | 4,2667 | ,90719  |
| يتميز البنك بقدر عالي من<br>الإتقان في تقديم خدماته                               | 30 | 3,4000 | 1,35443 |
| يهتم البنك بتحديث<br>أجهزته ومعداته لتطوير<br>خدماته وإعطاء صورة<br>مميزة للمؤسسة | 30 | 4,2000 | ,80516  |
| N valide (liste)  | 30 |        |         |

Statistiques descriptives

|  | N  | Moyenn<br>e | Ecart type |
|--|----|-------------|------------|
| يقدم المصرف خدماته<br>بشكل صحيح                        | 30 | 3,9333      | ,86834     |
| مقابلة أي مسؤول في<br>المصرف أمر سهل بالنسبة<br>لك     | 30 | 3,5333      | 1,10589    |
| يؤدي المصرف خدماته<br>حسب ما يعدها                     | 30 | 3,7667      | 1,25075    |
| الموظفون يلبون طلباتك<br>مباشرة مهما كانت<br>إنشغلاتهم | 30 | 3,2333      | 1,25075    |
| موظفو المصرف على<br>استعداد دائم                       | 30 | 3,8667      | 1,07425    |
| فترة الانتظار قصيرة عند<br>تقديم الخدمات               | 30 | 3,1000      | 1,37339    |



قائمة الملاحق :

|  |    |        |         |
|--|----|--------|---------|
| يؤدي موظفو البنك<br>الخدمات بدقة                   | 30 | 4,0333 | ,85029  |
| يملك المصرف طاقم أمني<br>قوي                       | 30 | 3,8000 | 1,18613 |
| المعلومات الخاصة بك<br>بسرية تامة في هذا<br>المصرف | 30 | 4,4333 | ,93526  |
| يتحلى موظفو البنك<br>بالسلوك الحسن                 | 30 | 4,2333 | ,67891  |
| يهتم موظفون بك اهتماما<br>شخصيا                    | 30 | 3,2667 | 1,17248 |
| المظهر الداخلي والخارجي<br>للمصرف مميز             | 30 | 4,5333 | ,86037  |
| يتمتع موظفو البنك<br>بالمظهر الجيد                 | 30 | 4,5333 | ,68145  |
| N valide (liste)                                   | 30 |        |         |

Statistiques descriptives

|                       | N  | Moyenn<br>e | Ecart type |
|-----------------------|----|-------------|------------|
| الميزة التنافسية      | 30 | 3,9000      | ,41507     |
| التكاليف              | 30 | 3,7000      | ,64535     |
| التركيز               | 30 | 4,0444      | ,62351     |
| الترميز               | 30 | 3,9556      | ,76180     |
| جودة الخدمات<br>بنكية | 30 | 3,8667      | ,55504     |
| الاعتمادية            | 30 | 3,7444      | ,79115     |
| الاستجابة             | 30 | 3,4000      | ,88582     |
| الثقة والأمان         | 30 | 4,0889      | ,62473     |

قائمة الملاحق :

|                     |    |        |        |
|---------------------|----|--------|--------|
| التعاطف             | 30 | 3,7500 | ,79600 |
| الملموسية           | 30 | 4,5333 | ,64237 |
| N valide<br>(liste) | 30 |        |        |

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux<br>ajusté | Erreur<br>standard de<br>l'estimation |
|--------|-------------------|--------|------------------|---------------------------------------|
| 1      | ,215 <sup>a</sup> | ,046   | ,012             | ,55163                                |

a. Prédicteurs : (Constante), التكاليف

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des<br>carrés | ddl | Carré<br>moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|---------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,414                | 1   | ,414           | 1,360 | ,253 <sup>b</sup> |
|        | deStudent  | 8,520               | 28  | ,304           |       |                   |
|        | Total      | 8,934               | 29  |                |       |                   |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

b. Prédicteurs : (Constante), التكاليف

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle | Coefficients non<br>standardisés | Coefficients<br>standardisés | t | Sig. |
|--------|----------------------------------|------------------------------|---|------|
|--------|----------------------------------|------------------------------|---|------|

قائمة الملاحق :

|   |             | B     | Erreur standard | Bêta |       |      |
|---|-------------|-------|-----------------|------|-------|------|
| 1 | (Constante) | 3,182 | ,596            |      | 5,340 | ,000 |
|   | التكاليف    | ,185  | ,159            | ,215 | 1,166 | ,253 |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

الفرضية الفرعية الثانية:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,209 <sup>a</sup> | ,044   | ,010          | ,55235                          |

a. Prédicteurs : (Constante), التركيز

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,391             | 1   | ,391        | 1,283 | ,267 <sup>b</sup> |
|        | deStudent  | 8,543            | 28  | ,305        |       |                   |
|        | Total      | 8,934            | 29  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

b. Prédicteurs : (Constante), التركيز

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     |      |
| 1      | (Constante) | 3,113                         | ,673            |                           | 4,626 | ,000 |

قائمة الملاحق :

|         |      |      |      |       |      |
|---------|------|------|------|-------|------|
| التركيز | ,186 | ,165 | ,209 | 1,133 | ,267 |
|---------|------|------|------|-------|------|

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

الفرضية الفرعية الثالثة:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,502 <sup>a</sup> | ,252   | ,225          | ,48854                          |

a. Prédicteurs : (Constante), الترميز

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | 2,251            | 1   | 2,251       | 9,433 | ,005 <sup>b</sup> |
|        | deStudent  | 6,683            | 28  | ,239        |       |                   |
|        | Total      | 8,934            | 29  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

b. Prédicteurs : (Constante), الترميز

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     |      |
| 1      | (Constante) | 2,420                         | ,479            |                           | 5,048 | ,000 |
|        | الترميز     | ,366                          | ,119            | ,502                      | 3,071 | ,005 |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

الفرضية الرئيسية:

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,523 <sup>a</sup> | ,274   | ,248          | ,48129                          |

a. Prédicteurs : (Constante), الميزة التنافسية

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 2,448            | 1   | 2,448       | 10,569 | ,003 <sup>b</sup> |
|        | deStudent  | 6,486            | 28  | ,232        |        |                   |
|        | Total      | 8,934            | 29  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

b. Prédicteurs : (Constante), الميزة التنافسية

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés |       | Sig. |
|--------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                  | B                             | Erreur standard | Bêta                      | t     |      |
| 1      | (Constante)      | 1,137                         | ,844            |                           | 1,346 | ,189 |
|        | الميزة التنافسية | ,700                          | ,215            | ,523                      | 3,251 | ,003 |

a. Variable dépendante : جودة الخدمات البنكية

## الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

في إطار إعداد تقرير تربص لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي وبنكي بعنوان: "الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مستغانم. لذا نرجو من سيادتكم المحترمة أن تمدوا لنا يد المساعدة بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان بكل دقة و موضوعية لأن صحة النتائج تعتمد على دقة إجاباتكم، ونأمل أن تعود على الجميع بالنعف والفائدة، ونؤكد لكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي. متعهدين بإحاطتها بسرية التامة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلوا منا فائق أسى عبارات الاحترام والتقدير.

### الملاحظة

الرجاء وضع علامة (x) داخل المربع الذي يتوافق مع رأيكم والإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال .

شكرا لكم

الطالبة : بعلي زهرة

المعلومات الشخصية:

|         |          |
|---------|----------|
| 1.الجنس | ذكر ( )  |
|         | أنثى ( ) |

|        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 2.السن | من 20 سنة إلى اقل من 30 سنة ( ) |
|        | من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة ( ) |
|        | من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة ( ) |
|        | من 50 سنة فما فوق ( )           |

|                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| 3.المستوى التعليمي | مستوى ثانوي ( ) |
|                    | ليسانس ( )      |
|                    | دراسات عليا ( ) |
|                    | تكوين مهني ( )  |

|               |                      |
|---------------|----------------------|
| 4.مدة التعامل | اقل من 5 سنوات ( )   |
|               | من 5-10 سنوات ( )    |
|               | من 10-15 سنوات ( )   |
|               | أكثر من 15 سنوات ( ) |

## المحور الأول:الميزة التنافسية

ضع العلامة في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك.

| الرقم | العبارة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 01    | تكلفة الخدمة في البنك اقل من البنوك الأخرى                                |            |       |       |           |                |
| 02    | إجراءات البنك سهلة وغير معقدة   |            |       |       |           |                |
| 03    | تلاحظ استمرار في انخفاض التكاليف مع استمرارك في التعامل.                  |            |       |       |           |                |
| 04    | البنك سباق عن غيره في تقديم خدمات جديدة ومتميزة.                          |            |       |       |           |                |
| 05    | هناك معرفة متواصلة لأخبار المتعلقة بخدمات البنك.                          |            |       |       |           |                |
| 06    | يقدم البنك أشكال عدة للخدمات من اجل منح حرية اكبر للاختيار.               |            |       |       |           |                |
| 07    | يعمل البنك على تأهيل والتحسين المستمر في الأداء لموظفيه.                  |            |       |       |           |                |
| 08    | يتميز البنك بقدر عالي من الإتيقان في تقديم خدماته.                        |            |       |       |           |                |
| 09    | يهتم البنك بتحديث أجهزته ومعداته لتطوير خدماته وإعطاء صورة مميزة للمؤسسة. |            |       |       |           |                |

## المحور الثاني:جودة الخدمة المصرفية



قائمة الملاحق :

ضع العلامة في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك.

| الرقم | العبارة  | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 01    | يقدم المصرف خدماته بشكل صحيح وفي فترة قصيرة.     |               |       |       |              |                      |
| 02    | مقابلة أي مسؤول في المصرف أمر سهل بالنسبة لك.    |               |       |       |              |                      |
| 03    | يقدم المصرف جميع المعلومات عن الخدمات الجديدة.   |               |       |       |              |                      |
| 04    | موظفو المصرف على استعداد دائم.                   |               |       |       |              |                      |
| 05    | يؤدي موظفو البنك الخدمات بدقة.                   |               |       |       |              |                      |
| 06    | يملك المصرف طاقم امني قوي.                       |               |       |       |              |                      |
| 07    | المعلومات الخاصة بك بسرية تامة في هذا المصرف.    |               |       |       |              |                      |
| 08    | يتحلى موظفو البنك بالسلوك الحسن.                 |               |       |       |              |                      |
| 09    | يهتم الموظفون بك اهتماما شخيصيا.                 |               |       |       |              |                      |
| 10    | مكان المصرف مناسب لك.                            |               |       |       |              |                      |
| 11    | يتمتع موظفو المصرف بالمظهر الجيد.                |               |       |       |              |                      |
| 12    | يستخدم المصرف تكنولوجيا متطورة في تقديم الخدمات. |               |       |       |              |                      |

المُلخَص

## الملخص :

تهدف هدي الدراسة على واقع الميزة التنافسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لمستغانم وتأثيرها على جودة الخدمات البنكية حيث استخدمنا المنهج الوصفي للإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات الدراسية من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على عينة من عمال البنك لتحقيق هذا الغرض ولقد تم استخدام برنامج spss المتمثل في الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ولقد أظهرت العلاقة التالية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية .  
الكلمات المفتاحية : الميزة التنافسية جودة الخدمات البنكية البنك .

### Summary :

This study aims to investigate the reality of the competitive advantage of the bank of agriculture and agricultural development in mostaganem and its impact on the quality of banking services; where WE used the descriptive approach to answer the questions and test the hypotheses of the study by preparing a questionnaire and distributing it to a sample of the bank's clients to achieve this purpose and the spss program was used ; which is represented by appropriate statistical methods due to the nature of the data ; the following relationship showed that there is an effects of competitive advantage on the quality of bonking services .

**Key words :** competitive advantage ; quality of banking services ; the bank .