

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي بنكي

من إعداد الطالب: بن قانة بلخير

بعنوان:

جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية دراسة  
حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(ب)	بن ساحة علي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(أ)	برنة عبد العزيز
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(أ)	بوخالفي مسعود

الموسم الجامعي: 2020 /2019



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي بنكي

من إعداد الطالب: بن قانة بلخير

بعنوان:

جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية دراسة  
حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(ب)	بن ساحة علي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(أ)	برنه عبد العزيز
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر(أ)	بوخالفي مسعود

الموسم الجامعي: 2020 / 2019



# الإهداء

الحمد لله الذي بذعته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي وفقني لهذا  
العمل

أهدي ثمرة جهدي :

إلى التي عمرتني بوافر الدعوات وكانت السبب لي في النجاح  
وكانت لا تفارق وجداني في السراء والضراء ، فصار البعيد قريب  
والصعب سهل أمي الغالية والحبيبة حفظها الله ورعاها

إلى الذي أتحفني بوافر الطلبات وسهل لي طريق العلم ودرج  
الحياة فكان مستشار لي في الرغبات وسند أبي حفظه الله ورعاها

إلى أخواتي وإخواني كل واحد باسمه وإلى كل أفراد عائلتي

وإلى زملائي الأعزاء

بن قانة بلخير

# شكر و عرفان

شكراً لله الذي التقدير على أن وفقنا و أعاننا على إتمام هذا العمل  
فالحمد لله

حتى ترضى والحمد لله إذا رضيته ولك الحمد بعد الرضى  
كما نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى أستاذنا الكريم برنه عبد  
العزيز على ما قدمه لنا من نصائح ومساعدات وإرشادات لإنجاز هذا  
العمل الذي نقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم إن  
الحوث في البحر وطيور في السماء ليطولن على معلم الناس الخير .  
فجازاك الله خيراً

يدعني واجب الوفاء والعرفان بالجميل أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى  
أستاذتنا الكرام على ما قدموه لنا من توجيهات وملاحظات خلال  
مسارنا الدراسي فلهم منا

كل الشكر والتقدير

كما نتوجه بالشكر إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد في هذا العمل

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك ، ومن أجل تحقيق الهدف المقصود تم تصميم الاستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة و المتمثلة في موظفي ، وعمال بنك الجزائر الخارجي على مستوى ولاية غرداية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ترابط ذات دلالة إحصائية موجبة وقوية بين جودة الخدمة المصرفية و المنافسة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية.

### **Abstract :**

This study aimed to identify the impact of the quality of banking services on the competitiveness of banks, and in order to achieve the intended goal, the questionnaire was designed and distributed to the study sample represented by the employees and workers of the Bank of Algeria at the level of the state of Ghardaia, and the statistical analysis program SPSS was used to process the data. Several results were reached, the most important of which are:

- The existence of a correlation relationship of positive and strong statistical significance between the quality of banking service and banking competition in the Bank of Algeria abroad, to the Agency of Ghardaia.

**Keywords:**The competitiveness of commercial banks, banques commerciales Compétitives, Competitive advantage.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
V	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IIIV	قائمة الملاحق
أ - ج	المقدمة العامة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : دور الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية
3	المطلب الأول : الخدمة المصرفية وجودة الخدمة المصرفية
3	الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وأنواعها وخصائصها
6	الفرع الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأبعادها
8	المطلب الثاني: المنافسة البنكية والميزة التنافسية
8	الفرع الأول: المنافسة البنكية
9	الفرع الثاني: الميزة التنافسية
10	المطلب الثالث: أنواع المنافسة المصرفية وأثرها على النشاط الاقتصادي
10	الفرع الأول: أدوات وأنواع المنافسة المصرفية
11	الفرع الثاني: المنافسة المصرفية وأثرها على النشاط الاقتصادي
13	المبحث الثاني: مساهمة جودة الخدمات المصرفية في رفع تنافسية المصارف التجارية
13	المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف التجارية
13	الفرع الأول: ماهية الإستراتيجيات
14	الفرع الثاني: كيفية تركزها ضمن المنافسة المصرفية
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك
16	الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك



17	الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك
18	المطلب الثالث: واقع استراتيجيات البنوك الجزائرية
20	الفرع الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية الثلاث
20	الفرع الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة الحديثة لتطوير المنافسة المصرفية
21	المبحث الثالث: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: عموميات حول بنك الخارجي الجزائري
31	المطلب الأول: نشأة وتأسيس بنك الخارجي الجزائري
31	الفرع الأول: مفهوم بنك الجزائر الخارجي
32	الفرع الثاني: مهام وظائف بنك الجزائر الخارجي
33	المطلب الثاني: تقديم بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية
33	الفرع الأول: النشأة والتأسيس بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية
33	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام بنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية
37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج
37	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية
37	الفرع الأول: الإطار المنهجي
41	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة
46	المطلب الثاني : توزيع العينة حسب خصائصها وعرض النتائج وفقا لمحاور الدراسة
46	الفرع الأول: توزيع العينة
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج إختبار الفرضيات
71	خلاصة الفصل الثاني
73	الخاتمة العامة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
40	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	01-II
40	مضمون الاستبيان	02-II
41	متغيرات الدراسة	03-II
42	مقياس ليكارت الخماسي	04-II
43	مقياس التحليل	05-II
44	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	06-II
45	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.	07-II
46	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات.	08-II
47	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09-II
48	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10-II
49	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	11-II
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12-II
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13-II
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	14-II
53	تصورات المستجوبين لمحور جودة الخدمة المصرفية مرتبة حسب الأهمية	15-II
55	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التجسيد" مرتبة حسب الأهمية	16-II
56	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاعتمادية" مرتبة حسب الأهمية	17-II
57	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستجابة" مرتبة حسب الأهمية	18-II
58	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الأمان" مرتبة حسب الأهمية	19-II
59	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التعاطف" مرتبة حسب الأهمية	20-II
60	تصورات المستجوبين لمحور المنافسة البنكية مرتبة حسب الأهمية	21-II
61	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "رأس المال" مرتبة حسب الأهمية	22-II
62	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "السعر" مرتبة حسب الأهمية	23-II

63	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "استعمال التكنولوجيا " مرتبة حسب الأهمية	24-II
64	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "حسن المعاملة" مرتبة حسب الأهمية	25-II
65	تصورات المستجوبين لمحور مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك مرتبة حسب الأهمية	26-II
66	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " بعد استراتيجية قيادة التكلفة " مرتبة حسب الأهمية	27-II
67	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " استراتيجية التمايز vip " مرتبة حسب الأهمية	28-II
68	تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "استراتيجية التركيز " مرتبة حسب الأهمية	29-II
69	تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية	30-II
69	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	31-II
69	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	32-II

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	أبعاد الجودة المصرفية	1-I
34	مخطط التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية	1-II
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-II
47	توزيع أفراد العينة حسب العمر	3-II
49	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	4-II
49	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-II
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6-II
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	7-II

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
95	قائمة لأسماء السادة المحكمين	1
96	استمارة الاستبيان	2
101	مخرجات SPSS لخصائص عينة الدراسة	3

# المقدمة

تعد البنوك التجارية أحد أهم ركائز التقدم الاقتصادي، فهي تساهم في تمويل المشاريع الاستثمارية، وإشباع الحاجات المتعددة للعملاء سواء أكانوا أفراداً أو مؤسسات، وبالتالي فهي تسعى في ظل التغيرات والتحديات الراهنة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء لتحقيق هدفها الجوهرى الذي وجدت من أجله، والمتمثل في الحصول على أكبر حصة في السوق، وهذا الأمر لا يتأتى إلا من خلال تكامل مجموعة من الوظائف، وتعتبر الخدمات المصرفية أحد أهم المواضيع الهامة التي شغلت العديد من الإقتصاديين، خاصة خلال السنوات الأخيرة نظراً للتغيرات والتطورات المتلاحقة التي شهدتها البيئة المصرفية، وكذا تزايد حدة المنافسة بين المصارف على المستوى المحلى والعالمى، وإدراكها أن تطوير الخدمات البنكية هو العامل الأساسى لبقائها في السوق المصرى.

وتعد الجودة أهم إستراتيجية اعتمدها المصارف كسلاح قوى لتحقيق التنمية والتطور في السوق المصرفية وكذا اكتساب وتحسين مزاياه التنافسية مقارنة بباقي البنوك وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق نشاط تسويقي أكثر كفاءة لتقديم أفضل الخدمات، وتأدية وظائف البنك بفعالية أكثر. وبالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية أصبح من أهم التحديات التي تواجه البنوك العمومية، فكلما كانت خدمات البنك ذات جودة عالية كلما حقق وحسن من ميزته التنافسية وأكتسب مكانة هامة على المستوى المحلى والعالمى.

وبالتأمل إلى واقع البنوك الجزائرية وطبيعة الخدمات التي تقدمها والمتميزة بمحدوديتها وعدم تنوعها من جهة ومن جهة أخرى تتميز بأنها خدمات جد تقليدية لاتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية في مجال الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في دول العالم المتقدم، وبالتالي فهي لازالت تشهد تأخيراً في تنظيمها وأخذها بالأساليب والوسائل الحديثة وضعف التأطير البشرى بها، لذا فالمصارف الجزائرية لازالت تطمح وتسعى لمواكبة أحدث التطورات التكنولوجية وتطوير خدماتها وتنويعها بهدف تحقيق رضا العملاء و رغباتهم وتحسين مزاياها التنافسية.

الإشكالية: انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي:

➤ إلى أي مدى تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية المصرف (وكالة بنك

الجزائري الخارجي غرداية)؟.

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- فيما تشمل أبعاد جودة الخدمة المصرفية ؟

- هل تؤثر جودة الخدمة المصرفية على المنافسة المصرفية ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية والمنافسة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية؟

### 2- فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- هناك عدة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية، تمكننا من قياس آثارها المتوقعة على أداء المصرف.
- هناك أثر إيجابي لجودة الخدمة المصرفية على المنافسة المصرفية .
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مساهمة جودة الخدمة المصرفية والمنافسة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية.

### 3- مبررات اختيار الموضوع:

- إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ، بل من الخلفيات ما يشكل الأسباب، سواء كانت موضوعية أو ذاتية، من شأنها أن تدفع وتحفز الباحث، ويرجع اختيارنا لهذا الموضوع إلى:
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
  - الميل الشخصي لدراسة المواضيع الحديثة الخاصة بالبنوك.

### 4- أهداف الدراسة وأهميتها: تكمن أهداف وأهمية هذا البحث في:

- التعمق أكثر في موضوع جودة الخدمات المصرفية والمزايا التنافسية لها والوقوف على تطبيقها ميدانيا.
- إبراز أهم المتطلبات التي يجب الأخذ به لتطوير الخدمات المصرفية، تنويعها والارتقاء بجودتها من أجل تحسين الميزة التنافسية للبنوك.

### 5- الحدود الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- الحدود البشرية: وتتمثل في عمال وموظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تنافسية المصرف.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية.

### 6- المنهج البحث والأدوات المستخدمة:

إنّ المنهج المتبع تُحدده طبيعة الموضوع الذي نعالجه قصد الإحاطة بأهم الجوانب؛ ولذلك سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري؛ والمنهج التحليلي في الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى أداة الاستبيان من خلال جمع المعلومات المختلفة وذلك لمساعدتنا إلى الوصول والتحقّق من صحة الفرضيات أو نفيها.

### 7- صعوبات الدراسة:

- الوضع الخاص الذي يشهده بلدنا والعالم من هذا الوباء الذي منعنا من التنقل الى مكاتب في مختلف الجامعات المجاورة لولايتنا لزيادة الإثراء في هذا الموضوع؛
- صعوبة التواصل مع أعضاء وموظفي بنك محل الدراسة لكثرة انشغالهم.
- سرية المعلومات التي تتعامل بها البنوك والتي منعنا من دراسة واقع المعاملات المصرفية في أحد وكالات المصارف التجارية العاملة في ولاية غرداية وهو ما جعلنا نلجأ للإستعانة بالإستبيان .

### 8- هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة والإحاطة بجميع جوانب البحث تم اعتماد خطة هيكلية مكونة من:

**الفصل الأول:** تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية وقسّم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، مبحث أول دور الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية، ومبحث ثاني تناول مساهمة جودة الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية المصارف التجارية، ومبحث ثالث تناول الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة) والتي تركز حول موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، بإعطاء لمحة مختصرة بما جاءت به هذه الدراسات والفرق بينها وبين الدراسة الحالية .

**أما الفصل الثاني** فتم تخصيصه للدراسة الميدانية حيث قسّم أيضا إلى ثلاث مباحث، مبحث أول تناول عموميات حول البنك الجزائري الخارجي، ومبحث ثاني تناول تقديم البنك الجزائري الخارجي لوكالة غرداية، ومبحث ثالث تناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحديد النتائج.



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لجودة الخدمة المصرفية  
وأثرها على المنافسة المصرفية

## تمهيد:

أصبحت المؤسسة تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة وإقتصاد السوق وهو ما زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات، وما تفرضه المنافسة من إتباع أساليب جديدة لزيادة الأداء والإستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة وخاصة من أن العميل (الزبون) أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة وبالتالي ليس أمام المؤسسة إلا إتباع الأساليب الحديثة للإدارة لمواجهة الظروف، ويتمثل ذلك في الإعتماد على الإدارة عن طريق الجودة حتى يمكنها من إستخدام الموارد بشكل أمثل و تحقيق ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي وللتعرف أكثر على جودة الخدمة المصرفية والتي سوف يتم التعرض إليها بعد تحديد مفهوم الخدمة المصرفية وكذلك جودة الخدمة المصرفية، والمنافسة المصرفية وأدواتها ومبادئها. والميزة التنافسية، أنواعها، أهميتها وخصائصها، وكذلك المنافسة المصرفية وأثرها على النشاط الإقتصادي، وكذلك أيضا مساهمة الخدمة المصرفية في رفع تنافسية البنوك التجارية والإستراتيجيات التنافسية الثلاث لها وذلك وفق الآتي:

المبحث الأول: دور جودة الخدمات المصرفية تحسين الميزة التنافسية

المبحث الثاني: مساهمة الجودة الخدمات المصرفية في رفع تنافسية البنوك التجارية

المبحث الثالث: مراجعة الأدبيات والتطبيقية السابقة .

## المبحث الأول: دور الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية

في هذا المبحث سنتناول بالدراسة أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالخدمات المصرفية، وأنواعها وخصائصها، كما سنتناول كذلك ودورها في ترقية وتحسين الميزة التنافسية بين المصارف.

### المطلب الأول: الخدمة المصرفية وجودة الخدمة المصرفية

قبل تناول الميزة التنافسية وخصائصها ودور الخدمات المصرفية في تطويرها، كان لزاما علينا في هذا المطلب التعريف بالخدمات المصرفية وخصائصها وأنواعها.

#### الفرع الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وأنواعها وخصائصها

##### أولاً- تعريف الخدمة المصرفية:

##### 1- تعريف الخدمة:

تعرف الخدمة من الناحية التسويقية على أنها تصرف أو نشاط أو أداء يقدم من طرف آخر وهذا النشاط يعتبر غير ملموس، ولا يترتب عليه نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم هذه الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي غير ملموس<sup>1</sup>.

أما فيليب كوتلر- آرمسترونج فيعرفها بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف (وهو المنتج) إلى طرف آخر (وهو العميل) الذي تقدم إليه ليستخدمها في إشباع حاجة غير مشبعة دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل، وإنتاج الخدمة قد يرتبط وقد لا يرتبط بنتاج مادي ملموس، فإذا لم يكن يرتبط بها ناتج مادي كانت خدمة خالصة<sup>2</sup>.

كما يمكن تعريف الخدمة أيضاً حسب الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة بأنها: مجموعة الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو تلك التي ترتبط بسلطة معينة<sup>3</sup>.

**2- تعريف الخدمة المصرفية:** تعرف الخدمة المصرفية بأنها: "عدد من العمليات والأنشطة ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة، المقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم ورغبتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، وفي نفس الوقت تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة المتبادلة بين الطرفين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1999، ص48.

<sup>2</sup> سعيد محمد المصري: إدارة التسويق والأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الدار الجامعية، دط، 2002، ص165.

<sup>3</sup> ناجي معلا: الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دون دار نشر، ط3، عمان، 2007، ص42.

<sup>4</sup> خولة فرحات: أثر التجارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الإلكتروني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008، ص41. تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص32.

وتعرف أيضا بأنها: "النشاط أو الأداء القابل للتبادل، الغير ملموس ولا يؤدي إلى نقل الملكية والخدمة، يمكن أن تكون مرتبطة أو غير مرتبطة"<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصّف بتغلب عناصر الغير ملموسة على عناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد والمؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والإئتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين وتحميد المضمون النفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما: البعد المنفعي وبعد السمات.

ويتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل (فردا أو مؤسسة) للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، أما البعد الثاني فإنّه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة<sup>2</sup>.

#### ثانيا- خصائص الخدمة المصرفية:

تحمل الخدمات المصرفية عدة خصائص ومميزات تتمثل في:

1- **أنها تقوم على الإعتبار الشخصي**، أي أن الثقة المتبادلة هي أساس العلاقة بين المصرف وعملائه، ولا يقتصر هذا على مجرد يُسر العميل بل يمتد إلى أمانته وسمعته، فقد يرفض أن يتعامل مع شخص رغم يُسره، وذلك لأسباب تتعلق بأخلاقه وسمعته، وهذا الإعتبار الشخصي يقوم أيضا بالنسبة للعميل، فهو يقبل طلب الخدمة من مصرف دون آخر<sup>3</sup>.

2- **عدم الملموسية**: وذلك لأن الخدمات المصرفية على إختلاف أنواعها ورغم تصميمها لإشباع رغبات واحتياجات معينة لدى مجموعة من العملاء إلا أنها غير ملموسة، مما يصبح على المصرف تحمل مسؤولية شرح مزايا وأبعاد ومنافع هذه الخدمة ومدى الإشباع الذي تحققه للعميل<sup>4</sup>.

3- **التلازم**: ويقصده الإلتزام بتأدية الخدمة مع من تقدم له، وبمجرد أن تقدم الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي تقدم له، لأن الإنتاج والإستهلاك للخدمة المصرفية متزامنان.

<sup>1</sup> سامر جلدة: البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2011، ص194.

<sup>2</sup> ناجي معلا: المرجع السابق، ص43. حشاشن إسماعيل وآخرون: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك التجارية، مذكرة ماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة حمة لحضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص11.

<sup>3</sup> زمام خليل: الخدمات المصرفية ودورها في تنفيذ العقود الدولية، مذكرة ماجستير في قانون الأعمال، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2012، ص11-12.

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضيري: التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1999، ص38.

4- عدم صنع الخدمة مقدما أو تخزينها: من المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل، حيث تُعد الخدمة عند حضور العميل بما يتناسب مع طلبه، وبالتالي فإمكانات المصرف لتقديم خدمات مصرفية غير مستغلة لا يمكن تأجيلها وإستخدامها في أوقات أخرى.

5- التنوع والتميز: تتسم الخدمات المصرفية بالتنوع الشديد حيث تختلف الأغراض التي تقدم هذه الخدمات من أجلها مثل: منح تسهيلات ائتمانية للعميل فقد تكون بالعملة المحلية أو العملة الأجنبية، وقد تكون لتمويل وشراء خدمات أو معدات أو فتح اعتمادات أو خطابات ضمان.

6- التشتت الجغرافي: ليس هناك حدود جغرافية للمطالب والإحتياجات المصرفية لعملاء، فهناك طلب محلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل أي بلد، وهناك طلب خارجي يتمثل في الطلب على التحويلات المصرفية بين الدول وبعضها.

7- تقلبات الطلب: قد يحدث تقلب في أصناف معينة من الخدمة لأسباب طارئة أو ظروف موسمية مثل الطلب على القروض للمشاريع السياحية الموسمية أو الزراعية أو بطاقة الإئتمان مما يوجد ضغطا كبيرا على وظائف وخدمات المصارف<sup>1</sup>.

**ثالثا- أنواع الخدمة المصرفية:** هناك أنواع متعددة من الخدمات المصرفية، لا يمكننا حصرها ولكننا سنذكر أهمها وهي: **أولا- الودائع الجارية:** هي تلك الودائع التي تودع بالمصرف من قبل الأشخاص ولا تأخذ عليها فوائد إلا في حالات خاصة، ويمكن للعميل سحبها دون إشعار مسبق.

**ثانيا- وديع الادخار:** يتميز هذا النوع بصغر حجمه مقارنة بالودائع الأخرى، وعادة ما تدفع المصارف فوائد لتشجيع عملية الإدخار عند الناس.

**ثالثا- وديع لأجل:** لا يجوز في هذا النوع أن يقوم صاحب الحساب بسحب الوديعة قبل حلول ميعاد الإستحقاق المتفق عليه بين المصرف والعميل.

**رابعا- خدمات الكمبيوتر:** تعد من الخدمات الحديثة التي تقدمها المصارف، حيث أخذت تستخدم العقول الإلكترونية في كثير من النشاطات.

**خامسا- إدارة ممتلكات وتركات المتعاملين:** يقوم المصرف بإدارة ممتلكات بعض العملاء من خلال إتفاق رسمي بين الطرفين.

**سادسا- الكفاءة المصرفية:** تعد من العمليات المصرفية ولكنها تشكل خطراً على المصرف الذي يصدرها، إذا أعطيت لأشخاص ليسوا أكفاء، ولا يملكون الخبرة.

<sup>1</sup> أزميت مجّد: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تفعيل الخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص ص 26-28.

**سابعا- الأوراق التجارية:** هي عبارة عن مستندات مكتوبة لإثبات حق شخص معين في مبلغ معين، وتتعامل البنوك في ثلاثة أنواع هي: الشيك، السند لأمر، الكمبيالة<sup>1</sup>.  
الفرع الثاني: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأبعادها.

#### أولاً- مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

هي مُلائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم، وتنقسم جودة الخدمة المصرفية إلى أنواع هي:

**1- الجودة الفعلية:** هي التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.

**2- الجودة المتوقعة:** هي تلك التوقعات التي يتوقعها العملاء والزبائن أن تقدمها لهم البنوك والمصارف التي يتعاملون معها، والتي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، حيث إنّ الجودة الشاملة تتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة (الأداء الفعلي) بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والإرتقاء إليها بشكل مستمر.  
ثانياً- الأبعاد الخمسة للخدمات المصرفية:

**1- الملموسية:** وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل مباني المصارف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظفين... الخ.

**2- الاعتمادية:** وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه كذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزامه تجاه العميل.

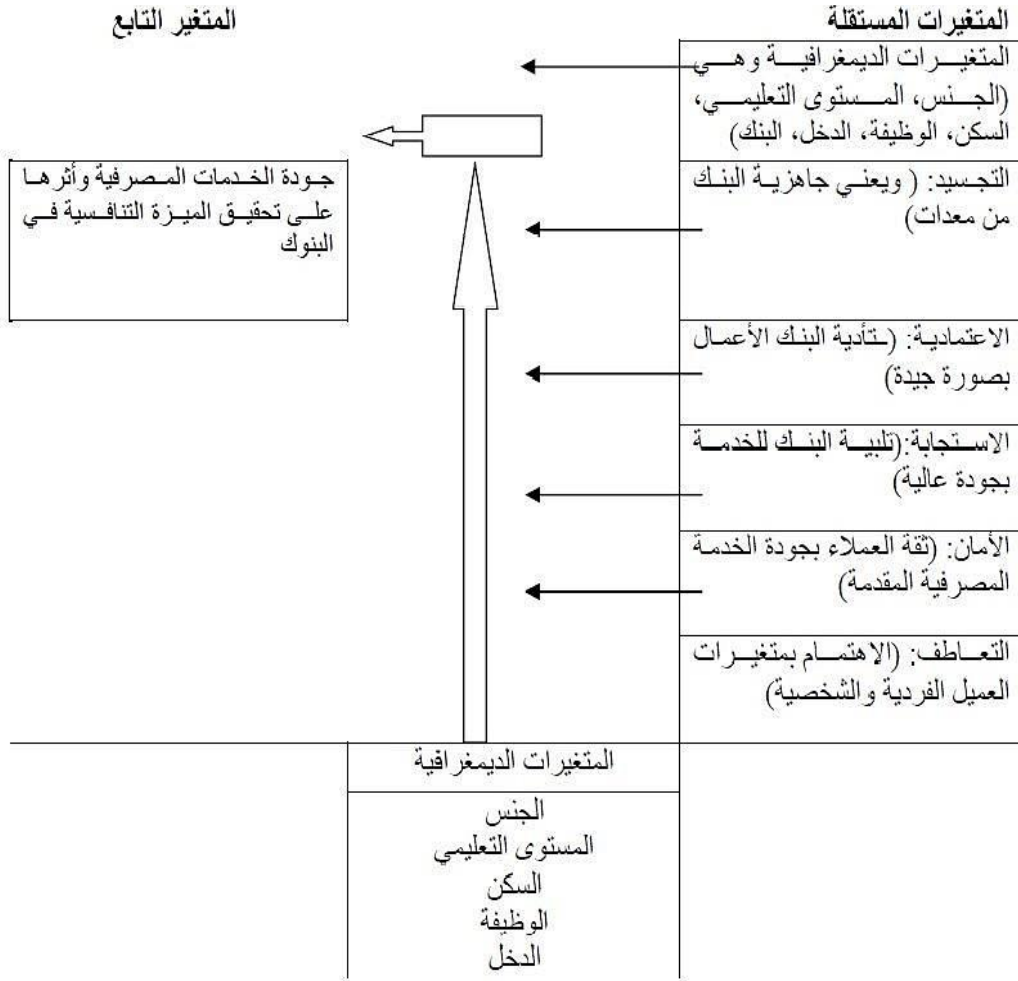
**3- الاستجابة:** وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل البنك الذي يتعاملون معه، إضافة لذلك فإن الإستجابة تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدق ورحم.

**4- الأمان:** وهو الإطمئنان من قبل بأنّ الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر والشك شاملاً الإطمئنان النفسي والمادي.

**5- التعاطف:** وهو إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> لشلاش فاطمة الزهراء: جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لعين تيموشنت، الجزائر، 2014، ص 16-17.

الشكل رقم (I-1): أبعاد الجودة المصرفية



المصدر:

<sup>1</sup> وسام محمد ناصر الكركي: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010، ص ص 10-12.

## المطلب الثاني: المنافسة البنكية والميزة التنافسية

بعد تعريف المصطلحات الخاصة بالخدمات المصرفية وخصائصها وأنواعها، سنقوم في هذا المطلب بتناول المنافسة البنكية والميزة التنافسية.

### الفرع الأول: المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة البنكية من أبرز آثار تنوع الخدمات المصرفية، حيث تساهم الخدمات المصرفية من حيث تعدد خدماتها في تنمية هذه المنافسة، لهذا سنتناول في هذه العناصر تعريف المنافسة البنكية.

**أولاً- تعريف المنافسة البنكية:** يوجد عدة تعريفات للمنافسة البنكية، نذكر من أهمها:

عرفت على أنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية، ونمو، والإستقرار، وتوسع، وابتكار، وتجديد.<sup>1</sup>

- كما عرفت أيضا على أنها إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر معقول للزبون.

ويقصد بتنافسية البنوك التجارية الكيفية التي يستطيع بها البنك التجاري أن يميز نفسه عن منافسيه ويحقق لنفسه التفوق والتميز عليهم وأن تحقيق القدرة التنافسية ما هو إلا محصلة لعوامل مختلفة حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وبالتالي يترتب على المصارف أن تختار استراتيجية تستند على نقاط قوة وتحد من نقاط الضعف، وتركز على عوامل مهمة كالمناطق الجغرافية وطبيعة الزبون وجودة الخدمة وتجديد ملامح الهياكل المصرفية الشاملة التي تجمع بين الخدمات المالية المتكاملة على المستوى الدولي، وتجريب تجارة الخدمات المالية والمصرفية للدخول في الاستثمارات الدولية وخصوصة البنوك لزيادة رأس مال البنك واستثماريته والتقليل من الأخطار التي قد تنجم عن ذلك.

### ثانيا- مبادئ التنافسية البنكية:

أ- تشجيع الإستثمار المحلي: وذلك لجذب الإستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات والمقدرات الابتكارية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

ب- تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها يسمح للبنوك التجارية بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن: التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014، ص136.

<sup>2</sup> حشاشن إسماعيل وآخرون: المرجع السابق، ص24-25.



## الفرع الثاني: الميزة التنافسية

### أولاً- تعريف الميزة التنافسية:

تم تعريف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"<sup>1</sup>

كما تم تعريفها أيضا على أنها: "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة، أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قلمهم وتحقيق رضاهم"<sup>2</sup>

### ثانيا - أنواع الميزة التنافسية:

1- تمييز المنتج: ومعناها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، لذا يصبح من الظروف فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

2- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة ربما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة أو سلسلة القيمة للمؤسسة وتعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

### ثالثا- أهمية الميزة التنافسية:

1- إنتاج قيم ومنافع للعملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلي احتياجاتهم أعلى مما يحققه المنافسون.

2- التميز على المنافسين فيما يخص الجودة والسعر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي سامي: إدارة الموارد الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، دط، القاهرة، مصر، 1998، ص104.

<sup>2</sup> نمار البكري: إستراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008، ص192.

<sup>3</sup> وداد مرابط، نور الإيمان بوخاتم: التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في التمويل المصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص30.

رابعاً- خصائص الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السابقة على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن المميزات التنافسية تتميز بنسبة المقارنة بالمنافسين، أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات، وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويُسر وفق اعتبارات التغييرات الخاصة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب إستخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

المطلب الثالث: أنواع المنافسة المصرفية وأثرها على النشاط الاقتصادي

الفرع الأول: المنافسة المصرفية

أولاً- أدوات المنافسة المصرفية:

- أ- رأس المال: كلما كان رأس المال للبنك أكبر كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء بهذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه.
- ب- السعر: من خلال الأسعار الفائدة على الودائع من أجل دفع هذه الأسعار وإغراء جمهور المدخرين على إيداع أموالهم عنده.
- ج- استعمال التكنولوجيا: عن طريق إدخال وسائل وآلات جديدة تساهم في ابتكار خدمات بنكية عصرية تفرض السهولة في المعاملات وبالتالي جذب الكثير من العملاء.
- د- حسن المعاملة: تلعب الجوانب النفسية السيكولوجية دوراً كبيراً في جذب العملاء وهذا من خلال حسن إستقبالهم والتشاور معهم والإصغاء لهم، ولذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء وجودهم في البنك، ومن الأمثلة:
  - تجهيز قاعدة استقبال بوسائل حديثة ومريحة.
  - حسن استقبال العملاء والبشاشة واحترامهم.

<sup>1</sup>وداد مرابط، نور الإيمان بوخاتم: المرجع السابق، ص32.

- توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء.<sup>1</sup>

ثانيا- أنواع المنافسة المصرفية:

هناك نوعين رئيسيين من المنافسة البنكية هما:

1- منافسة حسب طريقة التنافس، وتنقسم إلى نوعين:

أ- المنافسة السعرية:هي التي تقوم على السعر كأساس للتنافس، حيث يسعى المنافسون من خلال السعر للحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق البنكي.

ب- المنافسة غير السعرية:وهي التي لا تركز على السعر، بل تركز على وسائل أخرى: كالإعلانات والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، أو كذا توفير الراحة للعملاء بهدف جذبهم وذلك من خلال:

- تحصيل مستحقات العميل من خلال التحولات الداخلية والكمبيالات.

- سداد فاتورة الكهرباء والماء...إلخ.

- استخدام أنواع جديدة من الودائع.

- سرعة أداء الخدمة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا عن طريق الاقتصاد في الوقت والجهد والتكلفة.

2- حسب حالات السوق: وتوجد ثلاثة أنواع من هذه المنافسة:

أ- المنافسة التامة: وتحقق من بعض الخصائص التي تكون في السوق.

- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق حيث في هذه الحالة يسود السوق وجود سعر واحد يقبله كل منتج للسلعة والخدمات.

- التماثل والتجانس التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق.

- العلم التام بظروف السوق بحيث أن كل من المنتج والمستهلك تكون له المعلومات عن المنتجات وأسعارها.

ب- منافسة القلة: يقصد بها تلك الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي.

ج- منافسة الاحتكار: وهي الحالة التي تكون فيها المنافسة منعدمة، لهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة

المنعدمة، وهو الحالة العكسية لحالة المنافسة التامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حشاشن إسماعيل وآخرون: المرجع السابق، ص27.

<sup>2</sup> شرفي خديجة: الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق المنافسة البنكية في الجزائر، مذكرة ماستر في البنوك والأسواق المالية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، صص 13-15.

## الفرع الثاني: المنافسة المصرفية واثرها على النشاط الاقتصادي

**أولاً - الآثار الإيجابية للمنافسة على النشاط الاقتصادي:**<sup>1</sup>

- إنخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة للعملاء.
- تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة كفاءة تقديمها.
- زيادة كفاءة القطاع البنكي.
- توفير خيارات عديدة للخدمات المالية المقدمة.
- إبتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة.
- توجيه البنوك إلى منح القروض للمشروعات الأكثر إنتاجية وربحية، وهذا ما يساعد على تسيير عمليات الإقراض ضمن المعايير الاقتصادية السليمة.

**ثانياً - الآثار السلبية للمنافسة على النشاط الاقتصادي:**<sup>2</sup>

- زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بعرض جلب المودعين، ومصاريف الترويج.
- الزيادة في مصاريف الاستغلال بالنسبة للبنوك والناجمة عن المزايدة في أجور الإطارات.
- انخفاض الإيرادات الناتج عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات.
- الاتجاه نحو توظيفات مربحة (ظاهريا) لكنها تحتوي على مخاطر كبيرة، وهذا من أجل تعويض المصاريف الإضافية الناتجة عن المنافسة بين البنوك.

<sup>1</sup> بوخلالة سهام: المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، رسالة ماجستير في الدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006، ص 33-34.

<sup>2</sup> بوخلالة سهام: المرجع السابق، ص 34.

## المبحث الثاني: مساهمة جودة الخدمات المصرفية في رفع تنافسية المصارف التجارية

بعد تطرقنا للخدمات المصرفية والمفاهيم المتعلقة بها، وكذلك تناولنا للمنافسة البنكية، سنتطرق في هذا المبحث الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المصارف لتحقيق المنافسة البنكية.

### المطلب الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية في المصارف التجارية

سنتناول في هذا المطلب ماهية استراتيجية التنافسية البنكية بين المصارف وكيفية تمركز هذه الإستراتيجيات ضمن المنافسة المصرفية.

#### الفرع الأول: ماهية الاستراتيجيات

تم تعريف استراتيجية التسويق على أنها: الرؤية التي تعكس الطريقة والأسلوب التي يتم من خلالها استخدام عناصر المزيج التسويقي المصرفي، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية الإستراتيجية على الأمد القصير والطويل<sup>1</sup>.

كما تعريفها أيضا بأنها: مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتبين لنا أن استراتيجية التسويق المصرفي، تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي<sup>3</sup>:

- الرؤية: والمقصود بها هنا الإستراتيجية الواضحة والفعالة في اختيار الطريقة والأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية المصرفية.

- الاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي التي تعتبر جوهر إستراتيجية التسويق المصرفي.

- الأهداف الإستراتيجية والمرحلية التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتحقيق التكامل الواضح بين الرؤية الإستراتيجية والإستخدام الأمثل للمزيج التسويقي المصرفي.

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري: المرجع السابق، ص330.

<sup>2</sup> حشاشن إسماعيل وآخرون: المرجع السابق، ص36.

<sup>3</sup> العمودي نسبية: دور استراتيجية التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015، ص34.

## الفرع الثاني: كيفية تمركزها ضمن المنافسة المصرفية

تتمركز الاستراتيجية التسويقية ضمن المنافسة المصرفية، بعدة أشكال، وتتخذ ثلاثة أنواع رئيسية هي:

**أولاً- الاستراتيجية الهجومية:** هذه الإستراتيجية تكون أفضل للمؤسسات المصرفية التي ترغب في توسيع حصتها السوقية والنمو، لكسب زبائن جدد لها على حساب المؤسسات المصرفية المنافسة، حيث تركز على إبراز نقاط القوة لديها وتضخيم نقاط ضعف منافسيها، وذلك بهدف خلق صورة جيدة ومؤثرة في أذهان عملائها الحاليين والمرتبين، تتخذ هذه الاستراتيجية خمسة أنواع تتمثل في:

**1- إستراتيجية التوسع الجغرافي:** يركز هذا النوع على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك، وتوسيع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروعها سواء كانت عادية أو آلية، داخلية أو خارجية في دول أخرى، أو بالتملك أو بالإندماج مع البنوك الأخرى، أو عقد اتفاقيات مع المؤسسات المالية الأخرى. تعتمد هذه الإستراتيجية على عدة سياسات أهمها:

أ- سياسة التكتيف التواجدي للبنك في المناطق ذات الكثافة الاقتصادية والتي تتواجد فيها وحدات نشاط عديدة.

ب- سياسة الانتشار في المناطق الجغرافية المختلفة، سواء في الداخل أو في الخارج.<sup>1</sup>

**2- إستراتيجية قائد السوق:** ويستخدم هذا النوع من قبل البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير المسيطر، والتي لها القدرة على التأثير في السوق المصرفي وفي نفس الوقت لإستيعاب رد فعل المنافسة، وهدفها الرئيسي هو البقاء في موقع القيادة، وتندرج في هذا الهدف أهداف أخرى تتمثل في:

أ- زيادة الحصة السوقية للبنك بتوسيع نطاق السوق.

ب- الحفاظ على الحصة السوقية الحالية من منافسة البنوك الأخرى.

**3- إستراتيجية متحدي السوق:** تقوم هذه الاستراتيجية على المنافسة الشديدة والتصارع بين البنوك، وذلك للاستيلاء على الحصة السوقية الرئيسية في أسرع وقت ممكن، حيث تمتلك هذه البنوك إمكانيات وقدرات مالية وتسويقية متكافئة مما يجعل المنافسة بينها تزداد حدة، وتلجأ البنوك هنا إلى استغلال نقاط ضعف منافسيها وتقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، ومخفضة التكلفة لعملائها، بما يعمل على جذب عملاء منافسيها.

<sup>1</sup> عبد الرحيم ليلي: دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسينة بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، 2015، ص32-33.

4- إستراتيجية السوق الجديدة: وتعتمد هذه الإستراتيجية البنوك التي تسعى إلى جذب عملاء جدد إليها، إلى جانب العملاء الحاليين أو إخلال السوق الجديد محل السوق القديم.

5- إستراتيجية اختراق السوق: وتقوم هذه الإستراتيجية على جذب عملاء جدد من السوق الذي يعمل فيه البنك حاليا من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم، وذلك من خلال الزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالي<sup>1</sup>.

### ثانيا- الإستراتيجية الدفاعية:

يسعى البنك من خلال هذه الإستراتيجية إلى الحفاظ على حصته السوقية وذلك بتجنب مواجهة البنوك الرائدة والقوية ذات الشهرة الكبيرة، والإمكانيات العالية، ويمكن تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى الأنواع الآتية:

1- إستراتيجية التبعية السوقية: تقوم هذه الإستراتيجية على تبعية البنك للبنوك الأخرى التي تكون قوية، وذلك من أجل تجنب أي مواجهة معها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على فن التبعية المطلقة سواء أكانت: تبعية إتجاهات تسويقية ناجحة أو تبثّ نجاح تطبيقها في السوق المصرفي، أو كانت تبعية بنوك فائدة قامت بعمل تسويقي معين، ومن ثمّ يقوم البنك باتباعها.

2- إستراتيجية القيادة في جزء من السوق (التخصص): وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، وذلك من خلال التخصص في السوق الصغير نسبيا والتي تكون خارج نظر البنوك الكبيرة، وذلك تجنباً للاصطدام معها<sup>2</sup>.

3- إستراتيجية التنوع: يقوم البنك من خلال هذه الإستراتيجية بالمشاركة في عدة أنشطة دون التركيز على إحداها، وتتخذ هذه الإستراتيجية شكلين رئيسيين:

أ- التنوع المركز: وفيه يضيف البنك أنشطة جديدة تكمل الأنشطة القائمة، حيث يكون الهدف من ذلك هو الاستفادة من تضافر الجهود الناتجة من تكامل الأنشطة وتوسيع نطاق السوق المحتملة.

ب- التنوع الصافي: هو التنوع الذي يدخل فيه البنك في أنشطة جديدة لا علاقة لها بأنشطته التقليدية سواء من الناحية التكنولوجية أو التجارية، أو كلاهما معا، والهدف منها هو الإنتقال إلى مناطق جديدة تماما.

<sup>1</sup> تيسير العجارمة: المرجع السابق، ص394. عبد الرحيم ليلي: المرجع السابق، ص33-34.

<sup>2</sup> محسن أحمد الخضيري: المرجع السابق، ص340.

**ثالثاً- الإستراتيجية العقلانية:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة الربحية وذلك من خلال رفع أسعار خدماتها المصرفية، لتمييزها، أو تقليص تكاليفها من خلال استخدام الأجهزة المتطورة التي تحل محل الكوادر البشرية. لا بد من الإشارة إلى أن البنوك لا تستخدم إستراتيجية واحدة، بل إنها تدمج أو تستخدم أكثر من إستراتيجية، وقبل البدء في تنفيذ هذه الإستراتيجيات وتحويلها إلى برامج عمل تقوم المؤسسة المصرفية بتقييمها باستخدام المعايير التالية:

**أ- التوازن الداخلي:** وتعني التأكد من مدى توافق الإستراتيجية التسويقية مع رسالة البنك، وأهدافه التسويقية الرئيسية وإمكانياته، فإستراتيجية السوق الصغير لا تناسب هدفا تسويقيا يحقق حجم مبيعات كبير.

**ب- التوافق الخارجي:** ويعني مدى ملائمة الإستراتيجية التسويقية للظروف البيئية الخارجية المحيطة بالبنك وما تتضمنه من فرص وتهديدات، فإستراتيجية توفير خدمة ذات جودة عالية وبسعر عال لا تناسب سوق يهتم مستهلكيه بالسعر المنخفض، مع ضرورة أخذ ردود أفعال المنافسين بالحسبان والقدرة على توقعها من حيث الزمان والمكان والإمكانات اللازمة لمواجهتها.

**ج- الأفق الزمني المناسب:** ويعني توافق الإستراتيجية التسويقية المصرفية مع الإطار الزمني الخاص بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

**د- عنصر المخاطرة:** ويعني مقدار الخطر الذي يمكن أن يشكله فشل الإستراتيجية التسويقية إذا ما تعرضت لذلك على تحقيق الهدف الإجمالي.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك .**

**الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك .**

تبرز أهمية البنوك التجارية من خلال الدور الذي تلعبه في تهيئة الأموال وضخها في مجالات إستثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات التي تتولى تحويلها من خلال عمليات الإقراض إلى المؤسسات تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تقديم خدمات متميزة لتضمن البقاء والنمو و الإستقرار وتحقيق الأرباح وتعزيز المراكز التنافسية لها ووسيلتها على تأدية هذه الخدمة هي محاولة إغراء المتعاملين بشتى الوسائل على ولوج أبوابها بإعتبارها أن إجتذاب زبون غنما يعتبر ربحاً في حد ذاته.

<sup>1</sup> عبد الرحمن ليلي: المرجع السابق، ص 35-36.



## الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة في البنوك

تحدد أهداف البنوك التجارية في ثلاث نقاط أساسية وهي:

1 - الربحية: يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني "وفقاً لفكرة الرفع المالي" أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغيير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى، لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لأثار الرفع المالي فإذا زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بالنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك على خسائر. وهذا يقتضي من إدارة البنك السعي لزيادة الإيرادات و تجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للإعتماد على الودائع "كمصدر رئيسياً لموارد البنك المالية" بعض الجوانب السلبية نتيجة للإلتزام البنك بدفع فوائد عليه، سواءً حقق أرباح أم لم يحقق، ولالإعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكته، ومن ثم إذا اعتمد البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكته. ومن ثم إذا اعتمد البنك على الأموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه منذ اليوم الأول، بل و ربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق، أما الإعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع، وبين الفوائد المدفوعة عليها، و بالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار وبهذا يطلق على حافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية، أي العائد الناجم عن اعتماد أموال الغير في تمويل الاستثمارات<sup>1</sup>.

2 - السيولة: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، و من ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة.

وتتمثل السيولة العامة في المصارف التجارية بدرجة ثبات الودائع في المصرف وتركيبها وسهولة عمليات الاقتراض والإستثمارات الأخرى في المصرف فضلاً عن تأثيرات السياسة النقدية والوعي المصرفي والادخاري.

3 - الأمان: يتسم رأسمال البنك التجاري بأنه صغير نسبياً، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول على 10% عادة. وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار. فالبنك لا

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 - ، ص 2 - 19

يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين، والنتيجة هي إفلاس البنك.

**- الربحية و السيولة:**السيولة والربحية هدفان متلازمان ومتعارضان في الوقت نفسه. ومبدأ التلازم بينهما ناشئ عن أهمية كليهما لوجود أية مؤسسة تجارية وإستمرارها، فالسيولة ضرورية لتفادي خطر الإفلاس والتصفية، والربحية ضرورية للنمو وإستمرار البقاء، لأن الخسارة ستؤدي إلى تآكل حقوق أصحاب المؤسسة، وبالتالي تصفيتها، أما التعارض بين هذين العنصرين، فناشئ من أن تحقق المزيد من إحداهما، لا بد أن يكون على حساب الآخر . فالسيولة تعني الاقتراب الأكثر من النقد وشبه النقد، والربحية تعني الابتعاد الأكثر عنهما، بالاعتبار أن دخل الإستثمار في الأصول الأخرى الأقل سيولة بحكم ما تضمنه من مخاطر . مثل هذا التعارض موجود أيضا في المصرف التجاري، لكنه يظهر على شكل تعارض أوضح بين مصالح المجموعتين اللتين قدمتا للمصرف مصادره التمويلية، وهم حملة الأسهم والمودعون، فالمساهمون يملكون المصرف ويتطلعون إلى ربحية عالية على استثماراتهم، لذا فهم يميلون إلى قليل من التضحية في السيولة لأجل تحسين الربحية، و المودعون قدموا للمصرف الجزء الأكبر من المصادر المالية التي يستعملها، وهم يتطلعون إلى الأمان، و إمكانية استرداد أموالهم عند الحاجة إليها دون أي صعوبات، فهم حتما يميلون إلى مزيد من السيولة، و هذا يتطلب تضحية من المصرف ببعض الأرباح، ويسبب هذا التعارض كانت المهمة الصعبة الملقاة على إدارة المصرف هي الموازنة بين السيولة والربحية، إذأ دون هذه الموازنة قد يفقد المصرف إحداهما، وهو أمر يصعب التعايش معه<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: واقع استراتيجيات البنوك الجزائرية

#### الفرع الأول: إستراتيجيات الميزة التنافسية الثلاث

يمكن تعريف الاستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس.

**أولاً- استراتيجية قيادة التكلفة:** ترتفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له وتهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار تنافسية يعجز المنافسون عن تحقيقها، ولتحقيق هذه الاستراتيجية للبنك العديد من المزايا نذكر منها:

<sup>1</sup> فلاح عقل، إدارة السيولة في المصارف التجارية، 2005 - ، عن موقع <http://www.muflehakel.com>، 13 / 01 / 2020.

أ- فيما يتعلق بالمنافسين المحليين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

ب- فيما يتعلق بالزبائن: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

ج- فيما يتعلق بالموردين: البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها من أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين بالبنوك التي خدماتها ذات التكلفة الأقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

د- فيما يتعلق بالسلع البديلة: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة، ومن خلال ماسبق تتضح أن التكلفة الأقل توفر نوعا من الحماية للبنك ضد جل أنواع التنافس الخمسة.

ثانيا- استراتيجية التمايز: تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء، أي يركز البنك ضمن هذه الإستراتيجية على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء بسعر مرتفع يكون العملاء راغبين ومستعدين لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة التطوير المستمر لوجود الخدمات المصرفية الحالية تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة في المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية لذلك يتم الأخذ بالإستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتبر حجار الأساس لكل أنشطة البنك من أجل الحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء، دون اعتبار السعر من خلال أبعاد الجودة.

ثالثا- إستراتيجية التركيز: تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على إفتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:

- تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل.

- تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: الإستراتيجيات المعتمدة الحديثة لتطوير المنافسة المصرفية :

هناك إستراتيجية حديثة وضع أساسها M.Cusumano Yoffi.D& في سنة 1999 تقوم على مبادئ ثلاث رئيسية<sup>2</sup>، وهي الحركة السريعة، المرونة والقوة الفاعلة، ويطلق عليها مصطلح RAMFEL.

المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق أفكار جديدة لتجنب المواجهة مع المنافسين وذلك عن طريق:

- التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة.

- التحرك في تطبيق سياسات سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها.

- المرونة في مواجهة المؤثرات الخارجية.

- عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

المبدأ الثاني: المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المحدد متغيرات السوق المفاجئة التي تفرضها البنوك المنافسة.

المبدأ الثالث: يستحسن إستغلال القوة الفاعلة عن طريق إستخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين ويشترط هذا المبدأ التعاون مع الآخرين المهتمين بنجاح المنافس.

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية في البنوك هي قدرة البنك على إحتلال أكبر حصة في السوق المصرفي من خلال إستراتيجيات عدة يجب عليه إتباعها للصمود في وجه منافسيه، كما أن جودة الخدمات لها دور فعال في إكساب البنوك ميزة تنافسية .

<sup>1</sup> حشاشن إسماعيل وآخرون: المرجع السابق، ص36-37.

<sup>2</sup> عبد القادر بربش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 290،

المبحث الثالث: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة

لابد لكل دراسة من مستندات سابقة تستند إليها، ومن دراسات سابقة سبقت إليها في البحث حول نفس الموضوع، لهذا سنذكر في هذا المبحث جملة من الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت نفس موضوع بحثنا أو موضوع مقارب له.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة زيدان مُجَّد (2005):

وهي أطروحة دكتوراه من جامعة الجزائر، جاءت بعنوان دور التسويق في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتعتبر من الدراسات الرائدة في مجال التسويق المصرفي.

إستطاع الباحث فيها أن يبرز أهمية استراتيجيات التسويق المصرفي ودورها في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية، وأوصى الباحث بضرورة تطبيق التسويق في البنوك الجزائرية وإدخال الخدمات المصرفية الجديدة، والإرتقاء بمستوى جودتها لمواجهة السوق المصرفية الجزائرية.<sup>1</sup>

- دراسة مُجَّد العربي طاري (2007):

وهي أطروحة دكتوراه في جامعة الجزائر، تحت عنوان: التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، وعالجت هذه الدراسة مدى تطبيق عناصر المزيج التسويقي (المنتوج، السعر، الترويج، التوزيع) في تحسين خدمات البنوك الجزائرية.<sup>2</sup>

وقد إستعملت هذه الدراسة مناهج محددة في البحث، تمثلت في: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي، إضافة إلى المنهج المقارن.

كما توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر من أهمها:

- أن فلسفة النشاط التسويقي للبنوك التجارية يجب أن تركز على إشباع حاجات ورغبات عملائها الحاليين والمرتبين.

- أن نجاح البنوك اليوم في سوق الخدمات المصرفية متوقف على كفاءة أجهزتها التسويقية وتحكمها في جميع المتغيرات التسويقية المختلفة وتجسيدها في برنامج فعال تكون فيه جميع عناصر المزيج التسويقي.

<sup>1</sup>زيدان مُجَّد: دور التسويق في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه في التخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

<sup>2</sup>مُجَّد العربي طاري: التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر. الجزائر، 2007.

– دراسة لعدور صورية (2008):

وهي رسالة ماجستير من جامعة المسيلة، جاءت بعنوان: أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وعالجت الدراسة كيفية تمكن التسويق المصرفي من تحسين أداء علاقة المصرف بالزبون من خلال عناصر التسويق المصرفي والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي المصرفي، وإبراز أهمية التسويق في المصارف الجزائرية ودوره في تحسين وتنمية علاقة المصرف بالزبون.<sup>1</sup>

– دراسة العمودي نسبية (2015):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، كما تهدف أيضا إلى توضيح أهمية التسويق عموما وأهمية الإستراتيجيات التسويقية على المصارف بوجه خاص. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز بدرجة أولى على جمع وتلخيص الحقائق المرتبطة بظاهرة معينة، كما إتبع أيضا المنهج الإحصائي في الدراسة الميدانية، وذلك في تشكيل الجداول ومختلف النسب الكمية كالتكرارات والإحصائيات وغيرها.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة، من أهمها: أن هناك علاقة إحصائية وطيدة بين التسويق المصرفي والميزة التنافسية، أي أنّ التسويق المصرفي وإستراتيجياته يؤثر في دعم الميزة التنافسية، وكذلك أن تطبيق إستراتيجيات التسويق المصرفي على مستوى الوكالات والمصارف من شأنه أن يساهم في زيادة وتعزيز ميزتها التنافسية.<sup>2</sup>

– دراسة سمية فنجي (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية خاصة عناصر المزيج التسويقي التي تمثل أهم العوامل المؤثرة في تحقيقها، وبغرض توضيح ذلك تم إسقاط الدراسة على بنك القرض الشعبي الجزائري (وكالة عين مليلة) لإختبار أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية. اتبعت هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، وإتبع منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب الميداني، وذلك بغية معرفة مدى تطبيق سياسات التسويق في البنك وتحقيق ميزة التنافسية.

<sup>1</sup> لعدور صورية: أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.

<sup>2</sup> العمودي نسبية: دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالي الوادي، مئكرة ماستر في البنوك، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.

توصلت هذه الدراسة إلى أن عناصر المزيج التسويقي تؤثر في دعم الميزة التنافسية للبنوك، كما توصلت أيضا إلى نتائج أخرى مهمة، من بينها: أنّ استراتيجيات التسويق المصرفي لها علاقة مباشرة بزيادة أرباح البنك، كما أن تنوع وتعدد هذه الاستراتيجيات يطور من الميزة التنافسية في البنوك.<sup>1</sup>

#### - دراسة شريفني خديجة (2017):

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إستراتيجيات وأساليب التنافسية البنكية المنتهجة من طرف البنوك الجزائرية وكذا معرفة النقائص حتى يتم تطويرها والسعي لكسب ميزة تنافسية، كما هدفت أيضا إلى استقصاء آراء المهتمين حول جملة من القضايا المتعلقة بالتنافسية البنكية.

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت كذلك منهج المقارنة بين البنوك العامة والخاصة. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج، نذكر من أهمها: أن استراتيجيات المنافسة البنكية تساهم في رفع أداء البنك برفع الحصة السوقية، وإشباع رغبات الزبائن.

كما توصلت أيضا إلى أن تطبيق استراتيجيات المنافسة اللازمة من أجل مواكبة المعايير العالمية للبنوك يحقق ميزة تنافسية، إضافة إلى أن التوجيه التسويقي ضرورة ملحة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.<sup>2</sup>

#### - دراسة حامدي أحمد وحرزاوي خديجة (2019):

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار مدى تبني البنوك لمفهوم جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية، إضافة إلى التعرف على الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري BADR. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للإجابة على التساؤل الوارد في إشكالية البحث باعتباره أسلوب يناسب مع جمع المفاهيم والتعريفات النظرية لمتغيرات الدراسة والمفاهيم ذات الصلة بالموضوع. توصلت الدراسة إلى بعض النتائج المهمة نذكر منها:

- أن هناك علاقة وطيدة بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية، كما أن هناك علاقة أيضا بين إستراتيجية التكاليف وبعديّ الإعتمادية والإستجابة.

- أنه لافرق بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية التي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك، دافع التعامل مع البنك...)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سمية فحخي: أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 335، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة أم البواقي، 2017.

<sup>2</sup>شريفني خديجة: المرجع السابق.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- دراسة تايلور وستانلي (1999):

وكانت بعنوان: "جودة الخدمات التي تقدمها البنوك من وجهة نظر الشركات التي تتعامل مع البنوك التجارية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات التي تقدمها البنوك من وجهة نظر الشركات التي تتعامل مع البنوك التجارية، وقد تمت الدراسة من خلال عمل مقابلات مع 16 شركة تجارية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المادة النظرية من المراجع والدراسات السابقة، وكذلك إجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة والتعليق عليها. وقد خلصت هذه الدراسة إلى بعض النتائج منها:

- المصدقية: حيث ثبت أن متغيرات المصدقية مهمة جدًا لزيادة جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.
- أن تقسيم رغبات الشركات التي تتعامل مع البنوك وفق قسمين: خدمة تقنية وخدمة وظيفية.
- أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة تفعيل وتنشيط الأنظمة للأدوات الكفيلة بتحقيق الجودة في البنوك التجارية كي تحقق الميزة التنافسية، واستقطاب العملاء للتعامل معها.

- دراسة باهيا ونانتل (2000):

وكانت بعنوان: "إتجاهات العملاء نحو الجودة في الخدمة المصرفية في البنوك الكندية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العملاء في البنوك نحو الجودة في الخدمات التي تقدمها البنوك الكندية، وقد تمت الدراسة من خلال توزيع 360 استبانة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المادة النظرية من المراجع والدراسات السابقة، وكذلك تحليل وجهات نظرهم حول الموضوع. وقد توصل الباحث إلى أن هناك خلل وضعف في مقياس الجودة في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الكندية، وضعف وإدراك العملاء لهذه الجودة في الأداء والخدمات في هذه البنوك.

<sup>1</sup>حامدي أحمد، حزاوي خديجة: الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار، رسالة ماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019.



- دراسة لاسر وآخرون (2000):

وكانت بعنوان: "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الدولية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السبل والأسس التي يعتمد عليها قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الدولية، وقد تم توزيع 300 استبانة على البنوك الدولية ذات الملكية الخاصة في دول أمريكا الشمالية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المادة النظرية من المراجع والدراسات السابقة، وكذلك تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة والتعليق عليها. وقد خلص الباحث إلى أنّ نموذج يقيس أسعار الجودة المتعلقة بالنواحي الفنية والوظيفية واستطاع أن يتنبأ برضا العملاء بشكل موثوق على العكس من أن نموذج أبعاد الخدمة المدركة، كذلك خلصت الدراسة إلى أن نموذج الجودة الوظيفي أكثر تعقيداً من النماذج الأخرى، وعلى العكس فإن أبعاد الجودة الوظيفية تؤثر بشكل ذي دلالة على مقياس الرضا وحتى على المقياس التقني الموجه.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أنها جاءت لتركز على طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية من حيث نوع الخدمات التي تقدمها هذه البنوك للعملاء، حيث أشار العملاء في غالب الأحيان إلى الجودة والمصدقية التي تقدمها البنوك التجارية، وكذلك درجة الجودة التي يشعر بها العملاء سواء كانوا أفراداً أم شركات. كما اتضح أن اتجاهات المواطنين نحو الخدمات التي تقدمها البنوك العاملة في البلدان العربية، ودرجة الجودة التي تمنحها للمواطنين، وتجعلهم يثقون في الخدمات التي تقدمها لهم، ولم تميز هنا النتائج بين وجهات نظر العملاء سواء كانوا أفراداً أم شركات، كما أشارت في معظمها إلى أنّ الجودة في الخدمات المصرفية التي تقدمها للبنوك بجميع أبعادها كانت إيجابية، وتحقق الميزة التنافسية بين البنوك التي أخذت منها عيناتها. تبين من خلال نتائج بعض الدراسات أن عملاء البنوك التجارية يلمسون نوعاً من عدم المصدقية والجودة في الخدمات المصرفية لبعض البنوك التجارية، ولم تكن وجهة النظر هذه نابعة من المراجعين والعملاء بشكل فردي، وإنما كانت نابعة من الشركات التجارية والصناعية أيضاً. كما تبين من خلال نتائج الدراسات السابقة أنّها جاءت لتبرز وجهة نظر إدارات البنوك العاملة سواء في الوطن العربي أو في الدول الأوروبية والآسيوية التي أفادت بأن هناك سعي واضح في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك، وهذا ما يجعل البنوك قادرة على تحقيق ميزة تنافسية عالية في مجال استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم.

## خلاصة الفصل الأول:

تعرفنا في الفصل الأول على دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية لبنك الجزائر الخارجي ككل، بداية من المفهوم ثم إلى خصائص وأنواع وأبعاد قياسها والأدوات المستعملة فيها ثم مدى الإجراءات والإستراتيجيات المساهمة في رفع تنافسية المصارف جودة خدماتها وأهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة للبنوك، حيث تمثل الإستراتيجيات التنافسية أحد أساليب المطورة للمنافسة المصرفية .

عرضنا صورة كاملة لكل واحد منها، وكان الهدف الأساسي منها هو تحسين جودة العمليات المصرفية التي تعتبر مكافأة نشاط مؤسسة فعالة ومنبع مهم لتكوين راس المال، كما أدرجنا الدراسات السابقة بالعتين العربية والاجنبية لزيادة مصداقية دراستنا وكانت الغاية التعرف على الفرق بين دراستنا والدراسات السابقة

# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في

تحقيق المنافسة المصرفية

تمهيد:

في هذا الفصل التطبيقي سنقوم بدراسة تطبيقية حول الخدمات المصرفية الموجودة في بنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية، ومدى جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية المصرف للوصول إلى الأهداف المرجوة. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين المبحث الأول تناولنا فيه عموميات عن البنك الجزائري الخارجي (النشأة ومفهوم)، وتطرقنا أيضا إلى تقديم عام البنك الجزائري لوكالة غرداية في الدراسة، أما في المبحث الثاني فتناول دراسة مدى وصول البنك إلى جودة خدمة المصرفية و تنافسية المصارف عن طريق توزيع استبيانات موجهة إلى موظفي البنك.

المبحث الأول: عموميات حول البنك الجزائري الخارجي

المطلب الأول: تقديم عام البنك الجزائري الخارجي (BEA)

1- الفرع الأول: نشأة و تعريف البنك الجزائري الخارجي (BEA):

- نشأة بنك الجزائر الخارجي:

أنشئ بموجب المرسوم رقم 204/67 في 01 أكتوبر 1967، برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري بعد قيام الجزائر بتأميم مجموعة من البنوك الأجنبية وهي:

- بنك كريدي الليوني في 12 أكتوبر 1967 الذي بدوره قد ضم البنك الفرنسي للتجارة الخارجية.
- الشركة العامة.
- بنك البحر الأبيض المتوسط.
- بنك تسليف الشمال.
- البنك الصناعي للجزائر.
- بنك باركليز الفرنسي.

وقد مر بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض)، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الاقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية.

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق باستقلالية المؤسسة، عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة، وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988.

-تعريف البنك الجزائري الخارجي:

هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، ويعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الاعتمادات عن الاستيرادات وإعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامه، ومن خصائصه تمويل

1- انظر القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الجزائري الخارجي الصادر في 01/10/1967.

2- المرسوم رقم 204/67، والمتعلق بإنشاء البنك الجزائري الخارجي الصادر في 01 أكتوبر 1967

الاستثمارات على المستوى الخارجي والمحلي، منح أنواع مختلفة من القروض (القروض الاستثمارية، الاستهلاكية، قروض تشغيل الشباب، اعتمادات مستنديه... الخ)، ويقوم كذلك بتسهيل العلاقات الاقتصادية مع مختلف دول العالم.

### الفرع الثاني : مهام وظائف بنك الجزائر الخارجي

أسندت للبنك الخارجي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها:

- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة. وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME، أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.
  - تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
  - تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، والبناء والري والصيد البحري<sup>1</sup>.
- وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور البنك الجزائري الخارجي في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:
- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت للزبائن.
  - تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة.
  - التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن.
  - تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.
  - التسيير الديناميكي لخزينة البنك.
  - تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

1- شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 68.

2- سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي الجزائري -BEA- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، 2015-2016، ص 126.

المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية

الفرع الأول: نشأة وتأسيس البنك الخارجي الجزائري الهيكل التنظيمي لوكالة غرداية

أنشأت وكالة البنك الخارجي الجزائري بولاية غرداية المتواجدة في شارع 1 نوفمبر 1954 في 24 فيفري 1976 وتسعى هذه الوكالة كغيرها من وكالات إلى تحسين وتوسيع خدمات البنك وتنفيذ السياسات التي يسعى البنك إلى تحقيقها، وكان أول مدير للوكالة هو ايت يوثي، وأول رئيس مصلحة التجارة الخارجية كان بن قيده عبد القادر، وأول رئيس مصلحة الالتزامات والقروض هو نايلي مُجّد، وأول رئيس مصلحة الصندوق هو بن رابح موسى وبلغ عدد المستخدمين فيها 10 دائمين، ويوجد بنك الجزائر خارجي واحد في غرداية<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي: انظر الملحق (II-1)

• **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للبنك الخارجي الجزائري على مستوى ولاية غرداية، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والإتفاقيات، ومن مهامه مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقرير دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

• **نائب المدير:** يخلف المدير في حالة غيابه ويساعده في أداء المهام عن حضوره.

• **مصلحة التجارة الخارجية:** تعتبر بمثابة الوسيط بين المتعاملين والأجانب، في عمليات استيراد وتصدير، وتقوم هذه المصلحة بتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين وكذلك فتح الإعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج، وهي تستعمل بالإضافة إلى الإعتماد المستندي القرض المستندي والتحويل المباشر وتقوم بحاسبة التجارة الخارجية.

• **مصلحة الصندوق:** وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

❖ **قسم الودائع:** ويقوم باستلام طلب لفتح حسابات الودائع وتحديد نوعها، متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

❖ **قسم الشباك:** ويسمى أيضا قسم الدفع والقبض ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملاء. وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها، العمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

<sup>1</sup> - اعداد الطالب بناء على مقابلة في بنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية.

❖ **مصلحة الالتزامات:** وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام<sup>1</sup>:

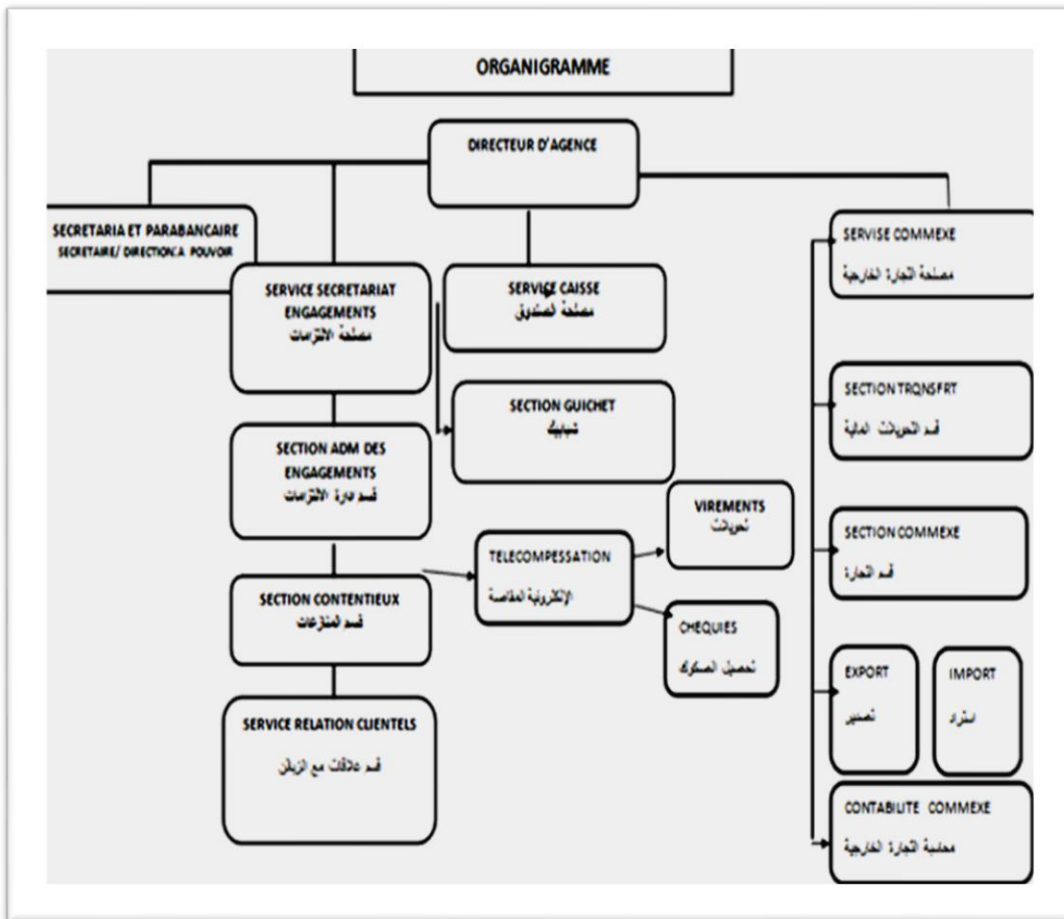
❖ **قسم المنازعات:** يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها. ودراسة الشكاوى، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

❖ **قسم إدارة الالتزامات:** يهتم هذا القسم بتنفيذ الإجراءات والتعليمات بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة.

❖ **قسم العلاقات مع الزبائن:** يهتم هذا القسم بعلاقات البنك مع الزبائن حيث يقوم بإعطاء نظرة عن كيفية تعاملات البنك داخليا وخارجيا وأهم الإجراءات المتبعة من البنك.

يمكن أن نختصر الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية في المخطط التالي:

الشكل رقم (II-1): المخطط التنظيمي لبنك الجزائر ووكالة غرداية



المصدر: الوثائق الرسمية للبنك الجزائري بغرداية

<sup>1</sup> بناء على المعطيات المقدمة لنا من البنك الجزائري - وكالة غرداية.



### - أهداف البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية:

يسعى البنك الجزائري الخارجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها كما يلي<sup>1</sup>:

• تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل: البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.

• التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني والخارجي.

• تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية والاتصال.

• تقديم الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات.

• تقوية نظام الرقابة داخل كل المديرية التابعة.

• تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة.

• وضع وكالات وفروع في الخارج.

• تحقيق وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم.

• توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

• تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وفي صدد تحقيق تلك الأهداف قام البنك بأعمال ونشاطات متنوعة وبمستوى عالي من الجودة وذلك بتوفير وسائل تقنية وأنظمة معلوماتية جيدة وكذلك تنمية الموارد البشرية وذلك بتكوينهم وتطويرهم في مجال التعامل مع الزبائن وكذا استخدام الوسائل والتقنيات المتوفرة في البنك وتنمية مجال الاتصال داخل وخارج البنك.

### - الخدمات البنكية المقدمة من البنك الجزائري لوكالة غرداية:

يقوم البنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية كغيره من البنوك بتقديم عدة الخدمات من أجل تحقيق أهداف البنك ودخول مجال المنافسة البنكية والمتمثلة فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - اعداد الطالب بناء على مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية.

<sup>2</sup> - اعداد الطالب بناء على مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة الخارجية بالبنك الجزائري الخارجي وكالة غرداية.

- ❖ سحب وإيداع الأموال: حيث يقوم البنك بتسليم المبالغ لصاحب الحساب وكذا استلام المبالغ من أجل وضعها في الحساب مع تسجيل العمليتين في الحساب.
- ❖ فتح حسابات خاصة بالعملاء: حيث يقوم البنك بفتح الحسابات البنكية للعملاء بعد أن تتحقق شروط فتح الحساب في العميل وكذا دراسة العميل نفسه.
- ❖ استلام الملفات الخاصة بطلبات القروض: يقوم البنك باستلام ملفات القروض من العملاء ثم يقوم بدراسة دقيقة حول القرض من أجل أخذ قرار منح القرض من عدمه.
- ❖ منح اعتمادات و ضمانات للمصدرين والمستوردين المحليين: حيث يقوم البنك بضمان العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية حيث يضمن للمصدر الخارجي وصول أمواله إليه أما المستورد المحلي يضمن له وصول السلعة بالجودة والكميات المطلوبة.
- ❖ إيداع واستلام الشيكات البنكية: حيث يقوم البنك باستلام وإيداع الشيكات المقدمة من العملاء من أجل عمليات الخصم وإعادة الخصم.
- ❖ تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى: وهي أحد أهم وظائف البنك حيث يقوم بدراسة المشاريع المقدمة إليه لمعرفة مدى الجدوى منها وكذا تناسبها مع السياسة النقدية المطبقة من الدولة فإذا توفرت هذه الشروط في المشروع يقوم بالبنك بتمويله.
- ❖ تقديم خدمات للمؤسسات العمومية وكذا الزبائن الخواص في إطار العمل: حيث يقوم البنك بتقديم عدة خدمات للمؤسسات العمومية وكذا الخواص في إطار شروط البنك من أجل تحقيق أهدافه.
- ❖ دراسة القروض البنكية الممنوحة للعملاء وإخضاعها لشروط المديرية في حالة القروض ذات المبالغ الهامة: حيث يقوم البنك بدراسة دقيقة حول القرض من أجل معرفة إمكانية تقديم القرض من عدمه. وفي حالة القروض ذات المبالغ الكبيرة فيجب على البنك إخضاع ذلك القرض لشروط المديرية من أجل إتخاذ قرار تقديمه أو رفضه.
- ❖ تمويل عمليات الإستيراد والتصدير مع الهيئات وشبكات البنك: حيث يقوم البنك بتمويل عمليات الإستيراد والتصدير الخاصة بالتجارة الخارجية مع هيئات ذات علاقة بالبنك فقط بينما لا يقوم بتمويل العمليات التي تقام مع بلدان لا تتعامل معها الجزائر مثل إسرائيل.
- ❖ بطاقة السحب: إستخدم البنك الجزائر الخارجي هذه البطاقة لأول مرة في عام 1995، وتسمح هذه البطاقة لحاملها بسحب مبلغ نقدي معين أسبوعياً (بحدد البنك سقفه الأعلى)، باستخدام الموزعات الآلية المتواجدة

في عدة أماكن كمكاتب البريد، المطارات... الخ، ويمكن السحب من كافة الموزعات الآلية للأوراق البنكية للشبكة النقدية المصرفية التي تشترك فيها كل من البنوك التالية:

### **.CCP-EL BARAKA-CNEP-BEA-BADR-BDL-CPA**

**بطاقة فيزا الدولية:** تمنح للعملاء أصحاب حسابات بالعملة الصعبة ويتم إستخدامها خارج الوطن في عمليات سحب وتسوية مدفوعات المشتريات من السلع والخدمات من التجار المنتسبين لشبكة visa International، وتكلفة هذه البطاقة تقدر بحوالي 30 أورو وعلى العميل بعد ثلاثة أشهر من الاستفادة من هذه البطاقة أن يحافظ في حسابه على 10.000 دج بالعملة الوطنية وعلى حوالي 1520 أورو كحد أدنى<sup>1</sup>.

### **المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج**

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

### **المطلب الأول: لإطار المنهجي و الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الفرع الأول: منهجية الدراسة .**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك من ناحية جودة الخدمة المصرفية، وقد طبقت هذه الدراسة على (وكالة البنك الجزائري الخارجي غرداية). ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الإعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الإستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS(Statistical Package for Social Science) النسخة رقم 20، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تساهم في حل الإشكالية موضوع الدراسة.

<sup>1</sup> - سامي فؤاد براك، دور البنك الجزائري -bea- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سبق ذكره، ص133.

- تصميم الاستبيان

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين وكالة بنك الخارجي الجزائري غرداية. الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالتالي: "عون تحكم، اطار، رئيس مصلحة، اطار سامي، عون تنفيذي". وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 47 فرداً. من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصبّ الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تمّ الإعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 54 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر جوان من سنة 2020، إذ تم استرجاع 50 استبيان، حيث تم استبعاد 3 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل. وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 47 استبيان، أي ما نسبته 87% من إجمالي مجتمع الدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (II-01): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	54	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	50	92.5%
عدد الإستثمارات الغير مسترجعة	04	7.4%
عدد الاستثمارات الملغاة	03	5.6%
عدد الاستثمارات المقبولة	47	87%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (50) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (92.5%) من العدد الموزع والبالغ (54) استبيان. وعدد الاستبيانات المستبعدة كانت (03) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (47) بنسبة (87%) من أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (04)، أي ما نسبته (7.4%) من أفراد عينة الدراسة. -يهدف هذا الإستبيان إلى جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية على مستوى وكالة البنك الجزائرالخارجي غرداية فقد تم إعداد الإستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تمّ الإستعانة بها في عملية تصميمه حيث مرّ تصميم الإستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

-إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم. -تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين\* والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم. -توزيع الإستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف. وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حثّ فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين:

**قسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 7 فقرات تخص: "الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، موقع البنك" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**قسم الثاني:** يحتوي محورين

**المحور الأول:** جودة الخدمة المصرفية يتكون من 32 فقرة. إذ يحتوي على (05) أبعاد لأبعاد جودة الخدمة المصرفية. وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (07) فقرات متعلقة بنتائج التجسيد و(08) فقرات متعلقة بنتائج الاعتمادية، (06) فقرات متعلقة بنتائج الاستجابة و(06) فقرات متعلقة بالأمان؛ و(05) فقرات متعلقة التعاطف. **المحور الثاني:** يوضح أبعاد المنافسة البنكية التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (12) فقرة. إذ يحتوي على (04) لأبعاد المنافسة البنكية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (03) فقرات متعلقة بنتائج رأس

\*مجموعة الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 01)

المال و(03) فقرات متعلقة بنتائج السعر،(03) فقرات متعلقة بنتائج استعمال التكنولوجيا و(03) فقرات متعلقة بنتائج حسن المعاملة.

**المحور الثالث:** يوضح أبعاد مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك التي تم اعتمادها في الدراسة. حيث يتكون من (10) فقرة؛ إذ يحتوي على(03) لأبعاد مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (03) فقرات متعلقة استراتيجية قيادة التكلفة و(03) فقرات متعلقة بنتائج استراتيجية التمايز،(04) فقرات متعلقة بنتائج إستراتيجية التركيز .

**الجدول رقم (II-02): يوضح مضمون الإستبيان**

رقم الفقرات	محاو
(32-01)	جودة الخدمة المصرفية
(45-33)	المنافسة البنكية
(57-46)	مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك

**المصدر: من إعداد الطالب بناء على الاستبيان**

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير الجامعة و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الإستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للبنك محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار و أخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

– متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك موضح في الجدول رقم (II-03).

الجدول رقم (II-03): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
جودة الخدمة المصرفية	المتغير المستقل
المنافسة البنكية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 20، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

اختبار كولومجروف – سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.

إختبار t-test لإختبار العينات المستقلة.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى إختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (II-04) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (II-04): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث موضوعات مختارة)، ص: 538

المتاح على الموقع: [http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire\\_analyzis.pdf](http://site.iugaza.edu.ps/mbarbakh/files/2010/02/questionnaire_analyzis.pdf), Consulté le 29/04/2020

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (II-05) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية لشباب الإسلام.

المتاح على الموقع: [www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...](http://www.minshawi.com/vb/attachment.php?attachmentid=570&d...) Consulté le 12/05/2020

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{اتعدد المستوي}}$  = طول الفئة

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

### - صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم إختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (02) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير\*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم. ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الإستبيان. والإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-06): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
جودة الخدمة المصرفية	32	0.946
المنافسة البنكية	12	0.801
مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك	10	0.796
جميع الفقرات	53	0.860

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

\* أنظر الملحق رقم 01

من خلال الجدول رقم (II-06) معامل الثبات العام للاستبيان عال حيث بلغ (0.860) كما تراوحت معاملات الثبات للمحاور بين (0.946 إلى 0.796) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (79%) وهذا يدل أن الإستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (II-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنـــــــــوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
جودة الخدمة المصرفية	0.725	0.00
المنافسة البنكية	0.752	0.00
مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك	0.693	0.00

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (II-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "جودة الخدمة المصرفية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.725) وهي درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "المنافسة البنكية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.752) وهي أيضاً درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين محور الثالث "مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.693) وهي أيضاً درجة مرتفعة هذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوسجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

- الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (II-08) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزع البيانات.

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور جودة الخدمة المصرفية	32	0.683	0.407
الثاني	عبارات محور المنافسة البنكية	12	0.640	0.563
الثالث	عبارات محور مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك	10	0.677	0.570
	جميع الفقرات	54	0.636	0.542

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (II-08) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.683)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.407) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.640)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.563) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثالث تساوي (0.677)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.570) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي (Sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: توزيع العينة حسب خصائصها وعرض النتائج وفقا لمخاور الدراسة.

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها\*.

الفرع الأول: توزيع العينة حسب خصائصها

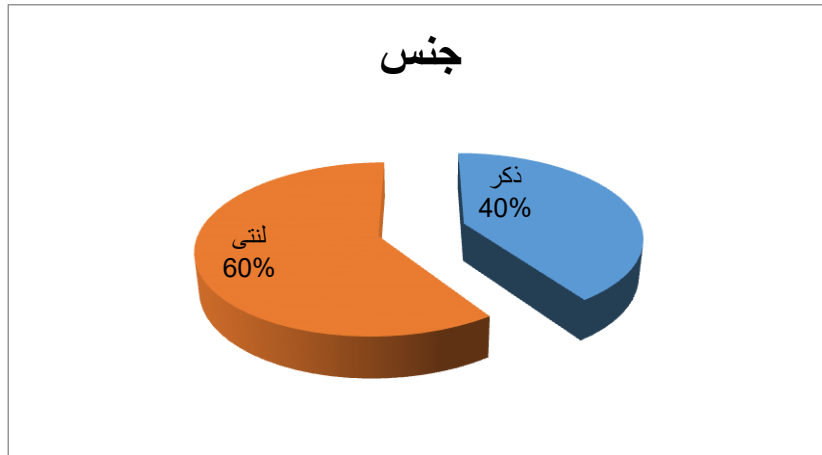
1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس :وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09-II) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
40.4%	19	ذكر
59.6%	28	أنثى
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS ، ( أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم (01-II): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (09-II) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (40%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (60%) فقط وهذا يفسر إكتساح الجنس الإناث للمجال البنكي وأيضاً وجود العنصر النسوي الذي أصبح يتزايد مع الوقت وبالتالي نلاحظ بأن هناك تنوع بين موظفي البنك الجزائر الخارجي.

\*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملحق)

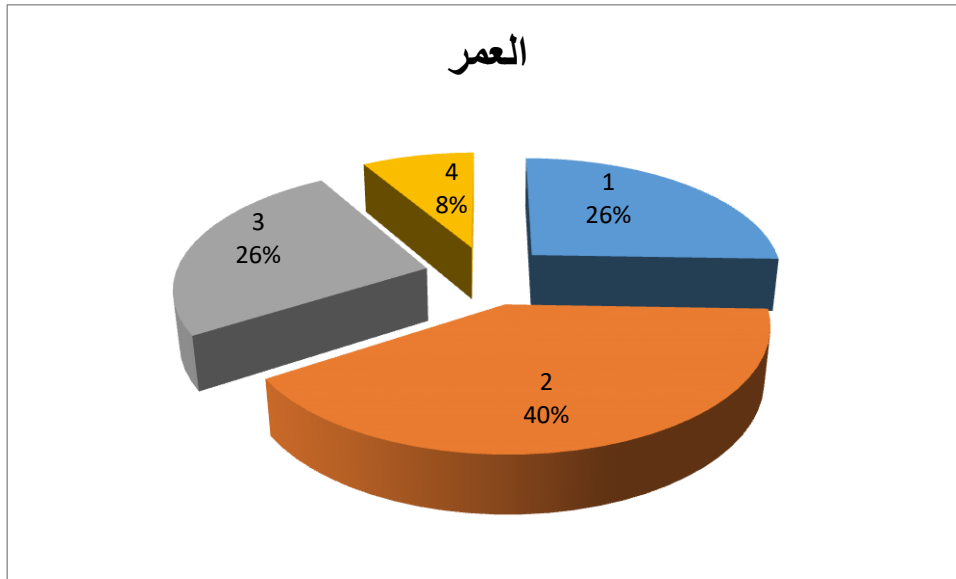
02- توزيع أفراد العينة تبعا للـعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10-II) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
25.5%	12	30 سنة فأقل
40.4%	19	31-40
25.5%	12	41-50
8.5%	4	50 فأكثر
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-II): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10-II) أن هناك (19) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (31-40) سنة أي ما نسبته (40.4%)، نجد أيضا (12) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30 سنة فأقل و 41-50 سنة) بنسبة (25.5%)، في حين نجد (4) أفراد من الفئة العمرية (50 فأكثر) سنة بنسبة قدرت ب(8.5%)، وهذا يؤكد على أن أغلب موظفي المؤسسة من فئة شبابية ذات الخبرة والكفاءة.

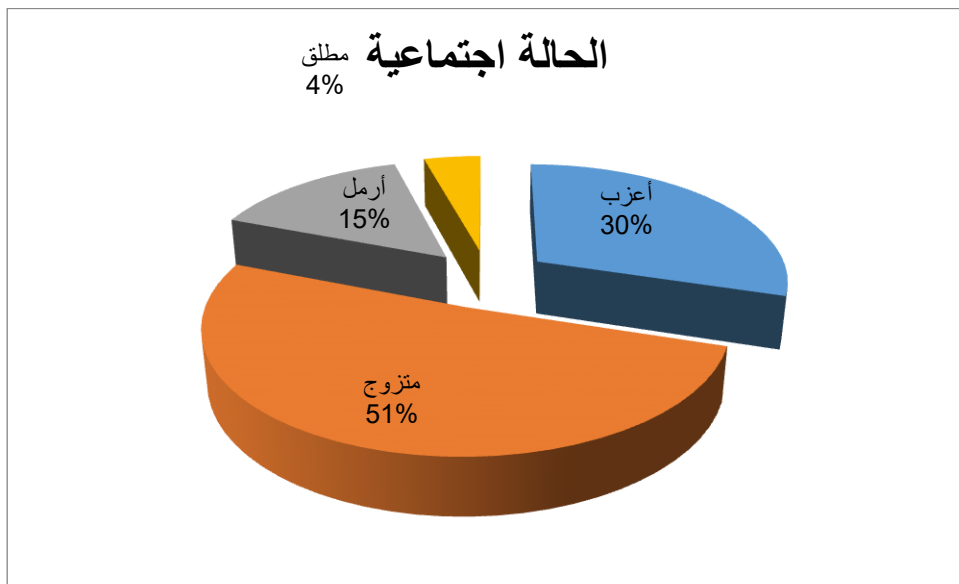
03- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (II-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	العدد	البيان
29.8%	14	أعزب
51.1%	24	متزوج
14.9%	7	أرمل
4.3%	2	مطلق
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-11) أن (24) فردا من مجتمع الدراسة هم متزوجين أي ما نسبته (51.1%) ، وتليه فئة عزاب ب(14) فرد أي ما نسبته (29.8%)، بينما حلت في المركز الثالث فئة ارامل ب (7) أفراد أي ما نسبته(14.9%) بينما حلت في المركز الاخير فئة مطلق ب (2) أفراد أي ما نسبته(4.3%) مما يؤكد تنوع رتب الحالة الاجتماعية في بنك.

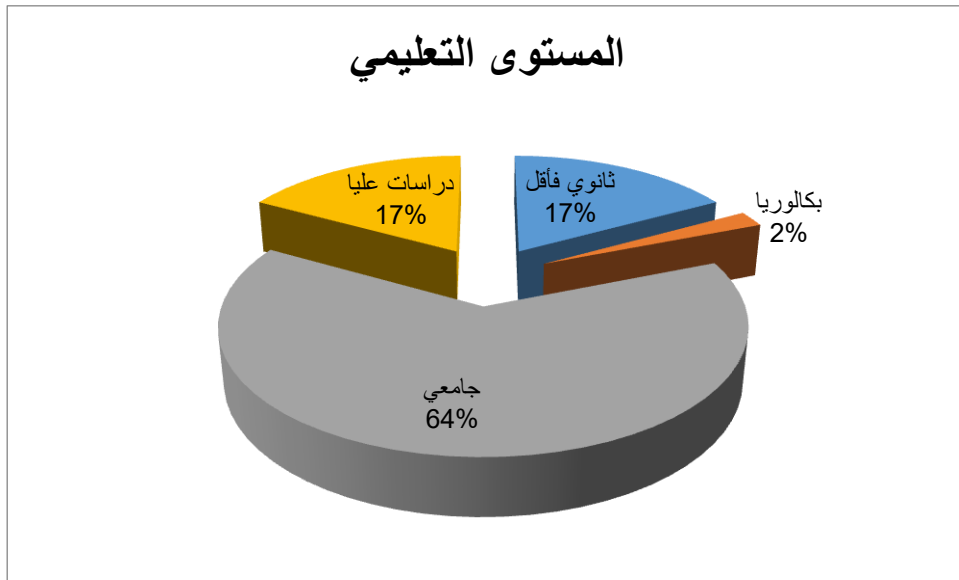
04- توزيع أفراد العينة تبعا المستوى التعليمي: وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (II-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
17.0%	8	ثانوي فأقل
2.1%	1	بكالوريا
63.8%	30	جامعي
17.0%	8	دراسات عليا
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-12) أن (30) فرداً من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب المستوى الجامعي، أي ما نسبته (63.8%)، وتليها (8) فرداً من أصحاب المستوى التي اقل من ثانوي ودراسات العليا بنسبة بلغت (17%)، ثم تليها (1) فرد من أصحاب مستوى التي بكالوريا بنسبة (2.1%)، وهذا يدل على وجود تنوع في مستوى دراسي لدى موظفي البنك.

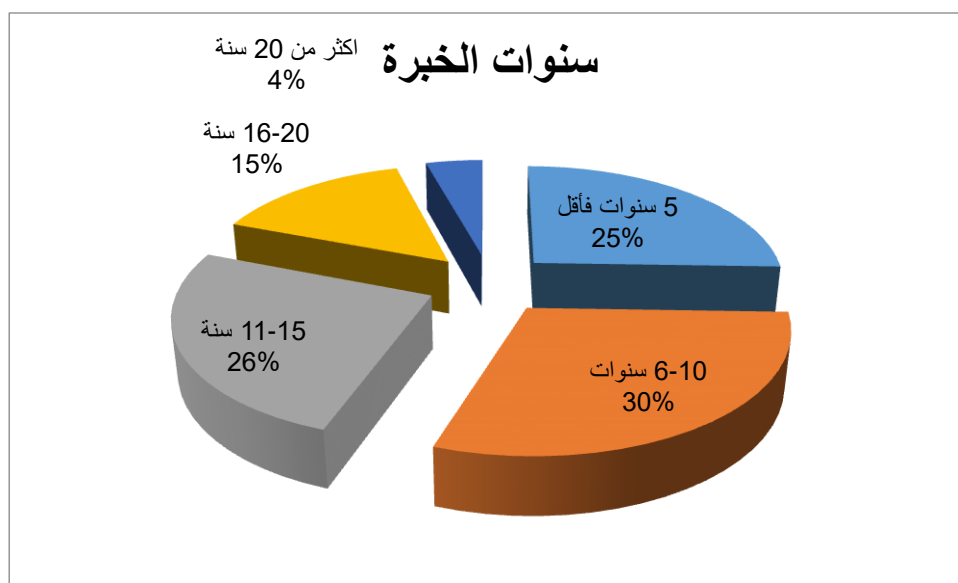
05-توزيع أفراد العينة تبعا سنوات الخبرة: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (II-13) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
25.5%	12	5 سنوات فأقل
29.8%	14	6-10 سنوات
25.5%	12	11-15 سنة
14.9%	7	16-20 سنة
4.3%	2	أكثر من 20 سنة
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-13) أن (14) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب خبرة -6- 10 سنوات ، أي ما نسبته (29.8%)، وتليها (12) فردا من أصحاب المستوى التي اقل من 05 سنوات و11-15 سنة بنسبة بلغت (25.5%)، ثم تليها (7) أفراد من أصحاب خبرة 16-20 سنة بنسبة (14.9%) ، ثم فردين خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت (4.3%)، وهذا يدل على وجود تنوع في مستوى خبرة جيدة لدى موظفي البنك.



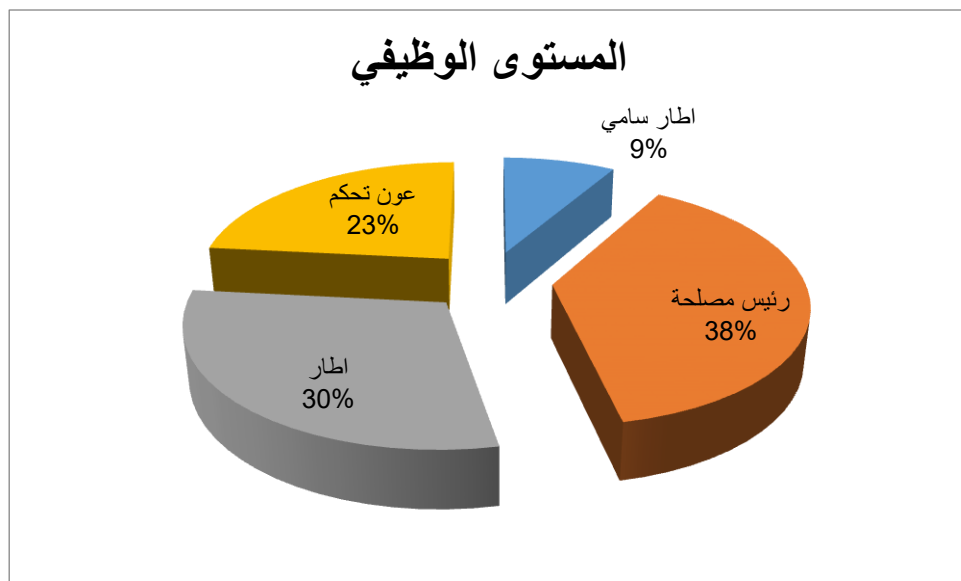
06- توزيع أفراد العينة تبعا المستوى الوظيفي: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم (II-14) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
8.5%	4	اطار سامي
38.3%	18	رئيس مصلحة
29.8%	14	اطار
23.4%	11	عون تحكم
100.0%	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (SPSS أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (II-14) أن (18) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من رئيس مصلحة، أي ما نسبته (38.3%)، وتليها (14) فردا من أصحاب اطار بنسبة بلغت (29.8%)، ثم تليها (11) فرد من عون تحكم بنسبة (23.4%)، وهذا يدل على وجود تنوع في المناصب والوظائف الادارية لدى موظفي البنك. من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، الجنس، السن الخبرة المهنية و الرتبة مما يساهم في الحصول على أجوبة جيدة.

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

### الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول جودة الخدمة المصرفية تم المنافسة البنكية تم مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة.

### نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور : جودة الخدمة المصرفية

قصد تقييم جودة الخدمة المصرفية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا بـ 32 فقرة مقسمة إلى 05 ابعاد ( بعد التجسيد. بعد الاعتمادية. بعد الاستجابة. بعد الأمان . بعد التعاطف) .

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي: وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

الجدول رقم (II-15) يوضح تصورات المستجوبين لمحور جودة الخدمة المصرفية مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفعة	0.42825	4.2447	بعد التجسيد (جاهزية البنك من معدات)
02	مرتفعة	0.62554	4.0000	بعد الاعتمادية (تأدية البنك الأعمال بصورة جيدة)
03	مرتفعة	0.91169	3.8723	بعد الاستجابة (تلبية البنك للخدمة بجودة عالية)
03	مرتفعة	0.91169	3.8723	بعد الأمان (ثقة العملاء بجودة الخدمة المصرفية المقدمة)
04	متوسطة	0.97920	3.6170	بعد التعاطف (الاهتمام بمتغيرات العميل الفردية والشخصية)
/	متوسطة	0.96648	3.6064	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في البنك محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول جودة الخدمة المصرفية المتمثلة أبعاده في: (بعد التجسيد. بعد الاعتمادية. بعد الاستجابة. بعد الامان. بعد التعاطف) وقد جاء المعدل العام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور جودة الخدمة المصرفية ككل (3.6064)، والانحراف المعياري (0.96648)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "التجسيد" بمتوسط حسابي (4.2447) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "الاعتمادية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.0000) يليه بعدي "الاستجابة و الامان" بمتوسط حسابي (3.8723) وفي الاخير بعد "التعاطف" بمتوسط حسابي (3.6170)، وهذه النتائج تؤكد أن جودة الخدمة المصرفية في البنك محل الدراسة متوسط عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

### البعد الأول: بعد التجسيد (جاهزية البنك من معدات)

للتعرف على مستوى جاهزية البنك من معدات، تم اقتراح 07 فقرات من (01-07) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

### جدول رقم (II-16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التجسيد" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
03	مرتفعة	0.42798	4.2340	تتوفر لدى المصرف تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات المنافسة	01
06	مرتفعة	0.90787	4.0426	جاذبية الموقع، يزيد من الإقبال للزبائن أم لا.	02
05	مرتفعة	0.69888	4.1064	عدم مبادرة العمال في المصارف وتميزهم في أدائهم اتجاه الزبائن.	03
01	مرتفعة	0.46227	4.2979	بالنسبة لك المظهر العام للمصرف جذاب	04
04	مرتفعة	0.47140	4.2222	ساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع المصرف	05
07	مرتفعة	1.10232	3.7500	عدم منح المصرف بطاقات الائتمان للزبائن قلص من اكتساب المصرف للزبائن جدد.	06
02	مرتفعة	0.43802	4.2500	تقديم المصرف للتسهيلات الائتمانية من خلال البطاقات الإلكترونية ساعد المصرف في جذب زبائن جدد.	07
/	مرتفعة	0.42825	4.2447	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "بعد التجسيد" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (04): "بالنسبة لك المظهر العام للمصرف جذاب". فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2979) و انحراف معياري (0.46227)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (07): "تقديم المصرف للتسهيلات الائتمانية من خلال البطاقات الإلكترونية ساعد المصرف في جذب زبائن جدد" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2500) و انحراف معياري (0.43802)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (01) تتوفر لدى المصرف تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات المنافسة. " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2340) و انحراف معياري (0.42798) تم جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05) " ساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع المصرف" بمتوسط حسابي (4.2222) و انحراف معياري (0.47140) تم في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03) "عدم مبادرة العمال في المصارف وتميزهم في أدائهم اتجاه الزبائن". بمتوسط حسابي (4.1064) و انحراف معياري (0.69888) تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (02) "جاذبية الموقع، يزيد من الإقبال للزبائن أم لا" بمتوسط حسابي (4.0426) و انحراف معياري (0.90787) وفي المرتبة السابعة و الاخيرة الفقرة رقم (06) "عدم منح المصرف بطاقات الائتمان لـ زبائنه قلص من اكتساب المصرف لـ زبائن جدد". بمتوسط حسابي (3.7500) و انحراف معياري (1.10232) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن جاهزية البنك محل الدراسة من ناحية المعدات قد جاء مرتفعا بنسبة (4.2447) و انحراف معياري (0.42825) لجميع الفقرات .

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

البعد الثاني: الاعتمادية (تأدية البنك الأعمال بصورة جيدة)

بقصد التعرف على مدى تأدية البنك الأعمال بصورة جيدة، تم صياغة 8 فقرات (01-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاعتمادية" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	مرتفعة	0.43802	4.2500	يلتزم المصرف بالوقت لأداء الخدمة	01
01	مرتفعة	0.43802	4.7500	يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	02
05	متوسطة	1.13096	3.5000	لا يؤدي المصرف الخدمة الصحيحة من أول مرة	03
05	متوسطة	1.51734	3.5000	يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي يتعامل بها الزبائن مع المصرف.	04
02	مرتفعة	0.50578	4.5000	يوفر المصرف سبل حماية للأموال، من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	05
03	مرتفعة	0.43802	4.2500	تقديم المصرف لخدمة تسديد فواتير الخدمات التي تقدمها البلديات ساهم في زيادة العائد على الاستثمار للمصرف.	06
06	متوسطة	1.49612	3.2500	الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف ساعدت في تسهيل حصول الزبون على الخدمات مما زاد من ولائه للمصرف.	07
04	مرتفعة	0.83874	3.7500	إمكانية تقديم الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة يمنح المصرف الميزة التنافسية والقدرة التنافسية	08
/	مرتفعة	0.62554	4.0000	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "الاعتمادية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02) " يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.7500) و انحراف معياري (0.43802) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "يوفر المصرف سبل حماية للأموال، من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.5000) و انحراف معياري (0.50578) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرتين رقم (01) و (06) " يلتزم المصرف بالوقت لأداء الخدمة. تقديم المصرف لخدمة تسديد فواتير الخدمات التي تقدمها البلديات ساهم في زيادة العائد على الاستثمار للمصرف." فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) و انحراف معياري (0.43802) تم جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (08) " إمكانية تقديم الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة يمنح المصرف الميزة التنافسية والقدرة التنافسية " بمتوسط حسابي (3.7500) و انحراف معياري (0.83874) تم في المرتبة الخامسة الفقرتين رقم (03) و (04) " لا يؤدي المصرف الخدمة الصحيحة من أول مرة" . يحتفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي يتعامل بها الزبائن مع المصرف. " بمتوسط حسابي (3.5000) و انحراف معياري (1.13096) و (1.51734) تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (07) " الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف ساعدت في تسهيل حصول الزبون على الخدمات مما زاد من ولائه للمصرف. " بمتوسط حسابي (3.2500) و انحراف معياري (1.49612) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن البنك محل الدراسة يقوم بتأدية الاعمال بصورة جيدة قد جاء مرتفعا بنسبة (4.0000) و انحراف معياري (0.62554) لجميع الفقرات .

### البعد الثالث: بُعد الاستجابة (تلبية البنك للخدمة بجودة عالية)

بغرض التعرف على مدى تلبية البنك للخدمة بجودة عالية ، تم صياغة 05 فقرات (05-01) لقياس مدى وجود هذه الممارسة ، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاستجابة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	هل يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة لمصرفية للزبائن.	3.5000	1.51734	متوسطة	04
02	الموظفون في المصارف مستعدون دوماً من أجل مساعدة الزبائن.	3.7500	1.10232	مرتفعة	03
03	إرسال المصرف للتغيرات على حساب الزبائن عبر الهاتف النقال ساعد في إكساب المصرف زبائن جدد.	4.2500	0.43802	مرتفعة	01
04	إرسال المصرف أسعار العملات من خلال الرسائل القصيرة ساعد في جذب زبائن جدد.	4.0000	1.23890	مرتفعة	02
05	يقدم المصرف خدمات ذات جودة عالية عديمة العيوب والأخطاء.	4.2500	0.43802	مرتفعة	01
المعدل العام		3.8723	0.91169	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بعد "الاستجابة" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرتين رقم (03) و (05): "إرسال المصرف للتغيرات على حساب الزبائن عبر الهاتف النقال ساعد في إكساب المصرف زبائن جدد." و "يقدم المصرف خدمات ذات جودة عالية عديمة العيوب والأخطاء" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) و انحراف معياري (0.43802)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "إرسال المصرف أسعار العملات من خلال الرسائل القصيرة ساعد في جذب زبائن جدد" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0000) و انحراف معياري بلغ (1.23890)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "الموظفون في المصارف مستعدون دوماً من أجل مساعدة الزبائن.." بمتوسط حسابي (3.7500) و انحراف معياري (1.10232) وفي المرتبة الرابعة و الاخيرة جاءت الفقرة رقم (01) "هل يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة لمصرفية للزبائن." بمتوسط حسابي

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

(3.5000) و انحراف معياري (1.51734)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة الاستجابة بالبنك محل الدراسة قد جاء مرتفعاً بنسبة (3.8723) و انحراف معياري بلغ (0.91169) لجميع الفقرات.

البعد الرابع: بعد الأمان (ثقة العملاء بجودة الخدمة المصرفية المقدمة)

بغرض معرفة مدى ثقة العملاء بجودة الخدمة المصرفية، قدم صياغة 06 فقرات من (01-06)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-19) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الأمان" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	متوسطة	1.51734	3.5000	يتصف الموظفون وعمال المصرف بالثقة التامة.	01
03	مرتفعة	1.10232	3.7500	لا يهتم موظفو المصرف بصفة فردية بالزبون.	02
01	مرتفعة	0.50578	4.5000	يوفر عمال المصرف للزبائن وسائل تسهل عملية تعامله مع المصرف.	03
05	متوسطة	1.59942	3.0000	لا يُبليغ المصرف الزبائن بالتطورات التي تطرأ على الأعمال المصرفية داخل المصرف.	04
01	مرتفعة	0.50578	4.5000	هل وجود الأدوات الالكترونية مثل الإنذار المبكر يسهم في طمأننة المواطنين للتعامل مع المصرف	05
02	مرتفعة	0.43802	4.2500	استثمار المصرف الأموال في مشاريع ناجحة يحقق ميزة تنافسية للمصرف	06
/	مرتفعة	0.91169	3.8723	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعء الأمان " حيث جاءت الفقرتين (03) و (05) : " يوفر عمال المصرف للزبائن وسائل تسهل عملية تعامله مع المصرف " هل وجود الأدوات الالكترونية مثل الإنذار المبكر يسهم في طمأننة المواطنين للتعامل مع المصرف " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.5000) وانحراف معياري (0.50578)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): " استثمار المصرف الأموال في مشاريع ناجحة يحقق ميزة



## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

تنافسية للمصرف " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2500) و انحراف معياري (0.43802) ، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): " لا يهتم موظفو المصرف بصفة فردية بالزبون. " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.7500) و انحراف معياري (1.10232) ثم جاءت الفقرة رقم (01) " يتصف الموظفون وعمال المصرف بالثقة التامة. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.5000) و انحراف معياري (1.51734) تليها في المرتبة الخامسة و الاخيرة الفقرة رقم (04) " لا يُبلغ المصرف الزبائن بالتطورات التي تطرأ على الأعمال المصرفية داخل المصرف. " بمتوسط حسابي (3.0000) و انحراف معياري (1.59942) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى الأمان في المؤسسة المدروسة لديه مستوى مرتفع بنسبة (3.8723) و انحراف معياري (0.91169) لجميع الفقرات.

البعد الخامس: بعد التعاطف (الاهتمام بمتغيرات العميل الفردية والشخصية).

بغرض معرفة الاهتمام بمتغيرات العميل الفردية والشخصية، قد تم صياغة 05 فقرات من (01-05)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-20) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التعاطف" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
01	مرتفعة	0.43802	4.2500	يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون	01
02	مرتفعة	1.65831	3.7500	يضع المصرف مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماته.	02
03	مرتفعة	1.10232	3.7500	يعرف العاملون في المصرف احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها.	03
02	مرتفعة	1.31406	3.7500	لا يستطيع الزبون سحب أرصده متى شاء دون قيود.	04
03	متوسطة	1.59942	3.0000	يشرك المصرف الزبائن في مشاريعه الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مُرضية في ذلك.	05
/	متوسطة	0.97920	3.6170	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بعد "التعاطف" حيث جاءت الفقرة (01): " يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون " في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) وانحراف معياري (0.43802) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرات رقم (02-03-04): " يضع المصرف مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماته " يعرف العاملون في المصرف احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها " و " يعرف العاملون في المصرف احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.7500) و انحراف معياري (1.65831)

(1.10232) (1.31406) على الترتيب، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "يشرك المصرف الزبائن في مشاريعه الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مُرضية في ذلك" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.0000) و انحراف معياري (1.59942)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن البنك محل الدراسة يهتم بمتغيرات العميل الفردية و الشخصية بمستوى متوسط بنسبة (3.6170) و انحراف معياري (0.97920) لجميع الفقرات.

#### -نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور : المنافسة البنكية

قصد تقييم المنافسة البنكية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب 12 فقرة مقسمة الى 04 ابعاد (بعد راس المال . بعد السعر أسعار الفائدة) (بعد إستعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة. بعد حسن المعاملة). للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي: وستناول لاحقاً كل بعد على حدى.

#### الجدول رقم (II-21) يوضح تصورات المستجوبين لمحور المنافسة البنكية مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفعة	0.44075	4.2553	بعد راس المال
04	متوسطة	0.87604	3.5000	بعد السعر ( اسعار الفائدة )
03	متوسطة	0.82916	3.6250	بعد استعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة)
02	مرتفعة	1.15197	3.8750	بعد حسن المعاملة)
/	متوسطة	1.15597	3.6064	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في البنك محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول المنافسة البنكية المتمثلة أبعاده في: (بعد رأس المال . بعد السعر أسعار الفائدة). بعد استعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة) . بعد حسن المعاملة) وقد جاء المعدل العام متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور المنافسة البنكية ككل (3.8750)، و الانحراف المعياري (1.15197)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "اراس المال" بمتوسط حسابي (4.2553) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "حسن المعاملة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.8750) يليه بعد "استعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة)" بمتوسط

## الفصل الثاني الدراسة الميدانية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق المنافسة المصرفية

حسابي ( 3.6250) وفي الاخير بعد " السعر " بمتوسط حسابي (3.5000)، وهذه النتائج تؤكد أن المنافسة البنكية في البنك محل الدراسة متوسط عموماً، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

### البعد الأول: رأس المال

للتعرف على مستوى رأس المال في البنك محل الدراسة، تم إقتراح 03 فقرات من (01-03) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

### جدول رقم (II-22) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "رأس المال" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
02	مرتفعة	0.43802	4.2500	كلما كان رأس المال البنك أكبر كلما زادت ثقة الزبائن به.	01
01	مرتفعة	0.63501	4.7500	كلما زاد رأس المال زادت نسبة الأرباح	02
02	مرتفعة	0.52003	4.2500	لرأس المال دور مهم في تطوير الخدمات البنكية.	03
/	مرتفعة	0.44075	4.2553	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعء "رأس المال" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): "كلما زاد رأس المال زادت نسبة الأرباح." فقد جاء متوسطها الحسابي (4.7500) و انحراف معياري (0.43802)، تليها في المرتبة الثانية الفقرتين رقم (01) و (03): "كلما كان رأس المال البنك أكبر كلما زادت ثقة الزبائن به، ولرأس المال دور مهم في تطوير الخدمات البنكية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2500) و انحراف معياري (0.43802)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن رأس المال عامل مهم في المنافسة البنكية قد جاء مرتفعاً بنسبة (4.2553) و انحراف معياري (0.44075) لجميع الفقرات .

### البعد الثاني: السعر ( اسعار الفائدة)

بقصد التعرف على اسعار الفائدة، تم صياغة 3 فقرات (01-03) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-23) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "السعر" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	متوسطة	1.80600	2.7500	إجراء الجمهور المصرفي المدخرين على إيداع أموالهم في البنك	01
01	مرتفعة	0.43802	4.2500	كلما زاد سعر الفائدة على الودائع زادت نسبة الاستثمار في المصرف	02
01	مرتفعة	1.31406	4.2500	كلما زاد سعر الفائدة على القروض نقص استقبال المصرف للمتعاملين	03
/	متوسطة	0.87604	3.5000	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "السعر" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرتين رقم (02) و (03) "كلما زاد سعر الفائدة على الودائع زادت نسبة الاستثمار في المصرف" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) وانحراف معياري (0.43802) و (1.31406)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "إجراء الجمهور المصرفي المدخرين على إيداع أموالهم في البنك." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.7500) وانحراف معياري (1.80600)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن أسعار الفائدة في البنك محل الدراسة قد جاء متوسطا بنسبة (3.5000) وانحراف معياري (0.87604) لجميع الفقرات .

البعد الثالث بعد استعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة)

بغرض التعرف على مدى استعمال الوسائل والآلات المتطورة في البنك محل الدراسة، تم صياغة 03 فقرات (01-03) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-24) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "استعمال التكنولوجيا" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	متوسطة	1.80600	3.2500	لا تسهل الوسائل الإلكترونية في المصرف من الدخول إلى الحوالات.	01
01	مرتفعة	0.43802	4.2500	تساعد التكنولوجيا في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.	02
02	مرتفعة	1.23890	4.0000	تساعد التكنولوجيا في سرعة تقديم الخدمة المصرفية.	03
/	متوسطة	0.82916	3.6250	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "التكنولوجيا" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "تساعد التكنولوجيا في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية." فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) و انحراف معياري (0.4380) ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تساعد التكنولوجيا في سرعة تقديم الخدمة المصرفية" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0000) و انحراف معياري بلغ (1.23890) ،تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(01): "لا تسهل الوسائل الإلكترونية في المصرف من الدخول إلى الحوالات." بمتوسط حسابي (3.2500) و انحراف معياري (1.80600)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة استعمال بالبنك الوسائل المتطورة والحديثة بالبنك محل الدراسة قد جاء متوسطة بنسبة (3.6250) و انحراف معياري بلغ (0.82916) لجميع الفقرات.

البعد الرابع: بعد حسن المعاملة

بغرض معرفة مدى حسن المعاملة لدى البنك محل الدراسة ، قد تم صياغة 03 فقرات من(01-03)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(II-25): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "حسن المعاملة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة	4.7500	0.43802	مرتفعة	01
02	توطيد العلاقة الشخصية مع الزبائن يزيد في فعالية الثقة معه.	4.7500	0.43802	مرتفعة	01
03	حسن استقبال الزبائن وإرشادهم في تسوية ومتابعة حسابهم	3.0000	2.02312	متوسطة	02
	المعدل العام	3.8750	1.15197	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها "حسن المعاملة" حيث جاءت الفقرتين (01) و(02): "تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة" "توطيد العلاقة الشخصية مع الزبائن يزيد في فعالية الثقة معه" في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.7500) وانحراف معياري (0.43802)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "حسن استقبال الزبائن وإرشادهم في تسوية ومتابعة حسابهم" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.0000) و انحراف معياري (2.02312)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى حسن المعاملة في المؤسسة المدروسة لديه مستوى مرتفع بنسبة (3.8750) و انحراف معياري (1.15197) لجميع الفقرات. نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور: مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك

قصد تقييم مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا ب 10 فقرات مقسمة الى 03 ابعاد (بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغية المنافسة). بعد استراتيجية التمايز vip . بعد استراتيجية التركيز) .

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي: وستتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

الجدول رقم (II-26) يوضح تصورات المستجوبين محور مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	مرتفعة	1.21972	3.6705	بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغيية المنافسة)
03	متوسطة	1.47293	3.3523	بعد استراتيجية التمايز vip
02	متوسطة	1.25227	3.6136	بعد استراتيجية التركيز
/	مرتفعة	0.74806	4.1250	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في البنك محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تنافسية البنك المتمثلة أبعاده في: (بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغيية المنافسة). بعد استراتيجية التمايز vip. بعد استراتيجية التركيز) وقد جاء المعدل العام مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك ككل (4.1250)، و الانحراف المعياري (0.74806)، إذ احتل المرتبة الأولى " بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغيية المنافسة) " بمتوسط حسابي (3.6705) و هي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد " بعد استراتيجية التركيز " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.6136) يليه " بعد استراتيجية التمايز vip " بمتوسط حسابي (3.3523) ، وهذه النتائج تؤكد أن لجودة الخدمة المصرفية دور في تنافسية البنك ، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

**البعد الأول: بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغيية المنافسة)**

للتعرف على مستوى استراتيجية قيادة التكلفة في البنك محل الدراسة ، تم إقتراح 03 فقرات من (01-03) لنقيس هذا الجانب كمايلي:

جدول رقم (II-28) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " بعد استراتيجية قيادة التكلفة " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	مرتفعة	0.43802	4.2500	تساهم الخدمة المصرفية لجيدة في خفض تكلفة المعاملات المالية المختلفة.	01
01	مرتفعة	0.50578	4.5000	تساهم الخدمة المصرفية الجيدة في خفض التكلفة الإدارية.	02
03	مرتفعة	0.71528	4.0000	تساهم الخدمة المصرفية فلجيدة في خفض تكلفة المعالجة بالنسبة لكل عميل.	03
/	مرتفعة	1.21972	3.6705	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 03-د).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "استراتيجية قيادة التكلفة " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): " تساهم الخدمة المصرفية الجيدة في خفض التكلفة الإدارية." فقد جاء متوسطها الحسابي (4.5000) و انحراف معياري (0.50578) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): " تساهم الخدمة المصرفية لجيدة في خفض تكلفة المعاملات المالية المختلفة.. " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2500) و انحراف معياري (0.43802) تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03) " تساهم الخدمة المصرفية فلجيدة في خفض تكلفة المعالجة بالنسبة لكل عميل " بمتوسط حسابي (4.0000) و انحراف معياري (0.71528) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن استراتيجية قيادة التكلفة قد جاءت مرتفعة بنسبة (3.6705) و انحراف معياري (1.21972) لجميع الفقرات .

البعد الثاني: بعد استراتيجية التمايز vip

بقصد التعرف على استراتيجية التمايز vip، تم صياغة 3 فقرات (03-01) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:



الجدول رقم (II-29) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " استراتيجية التمايز vip " مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	0.43802	4.2500	تقدم مؤسساتكم خدمات مصرفية تكمليه جديدة غير مُعلنة للمنافسين	01
02	مرتفعة	1.65831	3.7500	توفر مؤسساتكم إمكانية حصول الزبائن على خدمات مصرفية أكثر سهولة	02
03	متوسطة	1.49612	3.2500	هناك زبائن لديهم امتيازات خاصة عن من الزبائن الآخرين في مؤسساتكم.	03
/	متوسطة	1.47293	3.3523	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بـ "استراتيجية التمايز vip" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (01) " تقدم مؤسساتكم خدمات مصرفية تكمليه جديدة غير مُعلنة للمنافسين " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.2500) و انحراف معياري (0.43802) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): " توفر مؤسساتكم إمكانية حصول الزبائن على خدمات مصرفية أكثر سهولة." وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.7500) و انحراف معياري(1.65831) يليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03) " هناك زبائن لديهم امتيازات خاصة عن من الزبائن الآخرين في مؤسساتكم " بمتوسط حسابي (3.2500) و انحراف معياري (1.49612) ، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين ان تطبيق استراتيجية التمايز vip في البنك محل الدراسة قد جاء متوسطا بنسبة (3.3523) و انحراف معياري (1.47293) لجميع الفقرات .

### البعد الثالث : استراتيجية التركيز

بغرض التعرف على مدى استعمال البنك استراتيجية التركيز، تم صياغة 04 فقرات (01-04) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (II-30) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "استراتيجية التركيز" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	0.43802	4.7500	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل	01
03	مرتفعة	1.65831	3.7500	تسعى مؤسستكم على التركيز على عملية تحسين الخدمة المصرفية بغرض تحقيق الميزة التنافسية.	02
04	متوسطة	1.51734	3.5000	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع البنوك المنافسة	03
02	مرتفعة	1.23890	4.0000	تساهم الإستراتيجية البنكية في تقديم خدمات جيدة مما يساهم في القدرة التنافسية لمؤسستكم	04
/	متوسطة	1.25227	3.6136	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بعد "استراتيجية التركيز" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل". فقد جاء متوسطها الحسابي (4.7500) و انحراف معياري (0.43802)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "تساهم الإستراتيجية البنكية في تقديم خدمات جيدة مما يساهم في القدرة التنافسية لمؤسستكم" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0000) و انحراف معياري بلغ (1.23890)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "تسعى مؤسستكم على التركيز على عملية تحسين الخدمة المصرفية بغرض تحقيق الميزة التنافسية." بمتوسط حسابي (3.7500) و انحراف معياري (1.65831) وفي المرتبة الرابعة و الاخيرة جاءت الفقرة رقم (03) "تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع البنوك المنافسة" بمتوسط حسابي (3.5000) و انحراف معياري (1.51734)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة اتباع استراتيجية التركيز بالبنك محل الدراسة قد جاء متوسطة بنسبة (3.6136) و انحراف معياري بلغ (1.25227) لجميع الفقرات.

الجدول رقم (II-31): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
02	0.96648	3.6064	جودة الخدمة المصرفية
02	1.15597	3.6064	المنافسة البنكية
01	0.74806	4.1250	مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتضح من الجدول أن المتوسط الإجمالي لمحور مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك بلغت نسبته (4.1250) وانحراف معياري بلغ (0.74806) يليه محوري جودة الخدمة المصرفية و التنافسية البنكية بمتوسط حسابي بلغ (3.6064) وانحراف معياري (0.96648) و (1.15597)

- إختبار الفرضيات :

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

- الفرضية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية " .

Ho " لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية " .

H1 " توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية " .

أ- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (II-32) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المستقل: جودة الخدمة المصرفية
المتغير التابع: المنافسة البنكية	معامل الارتباط
	معاملات بيرسون
	مستوى الدلالة
	العدد
	جودة الخدمة المصرفية
	0.812**
	0,000
	47

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.812) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الخدمة المصرفية والمنافسة البنكية.

### خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية في بنك الجزائر الخارجي. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول البنك ، والمبحث الثاني الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج ، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تمَّ استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات الفرضية الثالثة للدراسة، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تمَّ تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تمَّ استخدام معامل الإرتباط بيرسون للتحقق من وجود أثر جودة الخدمة المصرفية على تنافسية بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية.



خاتمة

## خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة، لقد احتلت جودة الخدمات المصرفية أهمية بالغة في النظام البنكي حيث تزايدت أهميتها مع اعتبارها سلاح تنافسي، تسعى البنوك التجارية لتطويرها عبر تحقيق تنافسية لجودة الخدمة باعتبارها عامل هام لضمان بقاء البنك على مستوى السوق البنكي وتحقيقه للربحية المتفوقة بكون الخدمات تصبح ذات نوعية متميزة وجودة عالية وسرعة جيدة التي يكمن الغرض منها إرضاء الزبون وأمام المنافسة القوية، أصبحت الجودة من المتطلبات الأساسية التي تسعى البنوك لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، كما تركزت جودة الخدمات المصرفية في كونها عنصر متميز للبنك عن باقي المنافسين كما تمثلت جودة العالية للخدمات وتميزها، هو الطريق الوحيد لسيرورة البنوك التجارية عبر مجموعة من مبادئها، كالتزام الإدارة العليا بالجودة والتركيز على الزبون والعلاقة مع المورد والتحسين المستمر ومشاركة الموظفين والتدريب والتعليم، ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي جاءت كمحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي، وذلك بينك الجزائر الخارجي وكالة غرداية حيث تم الوصول إلى رؤية واضحة حول مساهمة جودة الخدمات المصرفية ودورها في رفع المنافسة المصرفية لبنك الجزائري لوكالة غرداية

- بناء على ما تم التوصل له على المستويين النظري والتطبيقي، يمكن تقديم مجموعة من النتائج للإجابة على التساؤلات والفرضيات التي تضمنتها المقدمة وهي:

- هناك عدة أبعاد لقياس جودة الخدمة المصرفية تتمثل في بعد التجسيد، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، بعد الأمان وبعد التعاطف، وإن تحقيق البنك لهذه الأبعاد يؤدي إلى تحسين تنافسيته أمام البنوك الأخرى.

- تؤثر جودة الخدمات البنكية في تنافسية البنك، من خلال تحسين الخدمات المقدمة للزبون حيث كلما كانت الخدمات جيدة زاد من تنافسية البنك.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة وقوية بين مساهمة جودة الخدمة المصرفية و المنافسة البنكية في بنك الجزائر الخارجي لوكالة غرداية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.802) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). و بالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالبنك محل الدراسة.

## - اقتراحات:

- ضرورة إهتمام البنك بنشر ثقافة الجودة بين الموظفين لتحقيق منافسة المصرفية.
- صياغة برامج تهدف إلى التحسين المستمر لجودة الخدمات المصرفية لتحقيق منافسة مصرفية تعزز الإمكانيات المادية للوكالة بمواكبة التطور التكنولوجي.
- الإستمرار في التكوين وتدريب العنصر البشري من ناحية تكنولوجيا المعلومات والتعلم والبحث وتنمية وتطوير المعارف مما يعزز تنافسية البنك.

- الإعتماد على إطارات من موظفي البنك ذوي خبرة لتعليم وتدريب العمال أقل خبرة مما يسهم في خلق روح من التعاون والإحترام في أجواء تعليمية وترفيهية وتعزز من العلاقات بين العمال الذي يخلق مناخا محفزا ومشجعاً .
- الإهتمام بالإبداع والإبتكار من أجل تقديم منتجات متميزة وفريدة.
- تعاطف المصارف مع الزبائن في حال حدوث مشكلة طارئة بما لا يتعارض وسياسات المصرف العامة سعي إدارة المصارف إلى إظهار المصارف بمظهر جذاب من خلال وضع معالم تميزه عن غيره من المصارف يزيد من الميزة التنافسية للمصرف.
- ضرورة إستخدام المصارف لخدمات الهاتف النقال و الشبكة المعلوماتية كوسيلة للتعريف بالخدمات المصرفية.
- ضرورة توفير خدمات الحماية المعلنة للمصارف، من كاميرات سرية، واجهزة انذار مبكر ، وغيرها لطمأنة الزبائن وجذبهم ، كذلك توفير طواقم حراسة قوي لاشعار الزبون بالأمان عندما يزور المصرف مودعاً أو صاحباً للأموال
- تعميم استعمال المعلوماتية في ميدان تسيير العمليات المصرفية-
- تخصيص لجنة مراقبة دورية لمتابعة سير مختلف العمليات المصرفية داخل الإدارة للتأكد من حسن التسيير
- الاهتمام عناصر التجسيد فالمباني الحديثة والدكان المنظم والديريج لو أثر كبير في نظر العملاء عند تقييمهم لجودة الخدمة ضرورة عصرنة النظام البنكي في الجزائر، لأنه مزال غير فعال ولا يستجيب لشروط ومتطلبات التحولات الإقتصادية التي تعرفها الجزائر.
- العمل على تأهيل الإطار البشري والكفاءة البشرية وترقية أدائه مما يحقق أهداف البنوك.
- آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي بين أيدينا يمكن أقترح بعض المواضيع ليطم التطرق لها مستقبلا والمتمثلة فيما يلي:

- أثر جودة الخدمة المصرفية في زيادة كفاءة البنوك التجارية.
- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية.
- دور الإبداع والإبتكار في تحقيق المنافسة المصرفية في البنوك التجارية.
- متطلبات زيادة القدرة التنافسية في البنوك والأساليب اللازمة لتحسين جودة خدماتها.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ثمار البكري: إستراتيجية التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2008.
2. سامر جلدة: البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2011.
3. سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
4. سعيد مُجد المصري: إدارة التسويق والأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الدار الجامعية، دط، 2002.
5. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، - 2005.
6. علي سامي: إدارة الموارد الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، دط، القاهرة، مصر، 1998.
7. عوض بدير الحداد: تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1999.
8. محسن أحمد الخضيرى: التسويق المصرفي، إيتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1999.
9. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، ، الطبعة الثانية ، السعودية، 2007
10. ناجي معلا: الأصول العلمية للتسويق المصرفي، دون دار نشر، ط3، عمان، 2007.
11. هشام حريز، بوشمال عبد الرحمن: التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، مكتبة الوفاء القانونية، ط1، مصر، 2014.
12. وليد عبد الرحمن خالد الفرا ، تحليل بيانات الإستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب، الطبعة الرابعة، السعودية، 2010
13. شاعر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .

المذكرات:

14. بوخلالة سهام: المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990، رسالة ماجستير في الدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2006.

15. حامدي أحمد، حرزاوي خديجة: الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات البنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار، رسالة ماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2019.
16. حشاشن إسماعيل وآخرون: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك التجارية، مذكرة ماستر في الاقتصاد النقدي والبنكي، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
17. خولة فرحات: أثر التجارة الإلكترونية على تحسين نوعية الخدمة المصرفية دراسة حالة البنك الإلكتروني، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008. تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
18. زمام خليل: الخدمات المصرفية ودورها في تنفيذ العقود الدولية، مذكرة ماجستير في قانون الأعمال، جامعة الجزائر 1، الجزائر، 2012.
19. زميت مُجد: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تفعيل الخدمة المصرفية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015.
20. زيدان مُجد: دور التسويق في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه في التخطيط، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
21. سمية فجحي: أثر التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 335، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة أم البواقي، 2017.
22. شرفي خديجة: الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق المنافسة البنكية في الجزائر، مذكرة ماستر في البنوك والأسواق المالية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
23. عبد الرحيم ليلي: دور التسويق في تطوير الخدمات المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.
24. العمودي نسيبة: دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالي الوادي، مذكرة ماستر في البنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.
25. العمودي نسيبة: دور استراتيجية التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، مذكرة ماستر في المالية والبنوك، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015.

26. لشلاش فاطمة الزهراء: جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء الميزة التنافسية للبنوك، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي لعين تيموشنت، الجزائر، 2014.
27. لعذور صورية: أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، رسالة ماجستير في التسويق، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008.
28. مُجّد العربي طاري: التسويق المصرفي في الجزائر حقائق وآفاق، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جماعة الجزائر- الجزائر، 2007.
29. وداد مرابط، نور الإيمان بوخاتم: التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك ميزة تنافسية، مذكرة ماستر في التمويل المصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.
30. وسام مُجّد ناصر الكركي: جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
31. - سامي فؤاد براك، دور البنك الخارجي الجزائري -bea- وكالة أم البواقي رقم: 051 في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، 2015-2016.
- 32.

المجلات والقوانين والمراسيم :

33. القانون 67-204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01/10/1967.
34. المرسوم رقم 67/204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01 أكتوبر 1967 .
35. المرسوم رقم 67/204، والمتعلق بإنشاء البنك الخارجي الجزائري الصادر في 01 أكتوبر 1967 .
36. حداد، شفيق؛ وجوده، محفوظ "أثر دوافع تعامل العملاء مع المصارف التجارية على درجة ولائهم لها دراسة ميدانية على عملاء المصارف التجارية في الأردن"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد السادس، العدد الثاني، 2003 .
37. الخنيزي، قصي عبد المحسن ، التقنية البنكية والميزة التنافسية ، مجلة الاقتصادية الالكترونية ، السبت 25 يوليو ، 2009 ، القاهرة ، مصر .
38. عبد القادر، بريس ، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، عدد 2009 ، 3، المغرب العربي .

39. عكروش، مأمون نديم ، استكشاف الأثر الوسيط لتطبيق جودة الخدمة على العلاقة بين جودة الخدمة والأداء " دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري البنوك في الأردن ، مجلة الأردن للأعمال ، المجلد الرابع ، العدد 3، 2007، الأردن.

المواقع الالكترونية:

- 40. <http://www.muflehakel.com>
- 41. <http://www.BEA.com>
- 42. <https://issuu.com/tulip.princess/>
- 43. <http://site.iugaza.edu.ps/>
- 44. [www.minshawi.com/](http://www.minshawi.com/)

المراجع بالأجنبية:

- 45. Allred, A., T., and Addams, H., L., (2000), "Service quality at banks and credit unions: what do their customers say", Managing service quality, Vol. 10, No. 1 .

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة لأسماء السادة المحكمين

الإسم و اللقب	الجامعة
بن ساحة علي	غرداية
برنة عبد العزيز	غرداية

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

## إستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية -

تحية طيبة وبعد ....

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي ترمي إلى التعرف على آراء سيادتكم فيما يتعلق بموضوع "جودة الخدمة المصرفية وأثرها على المنافسة المصرفية" وذلك من أجل إعداد مذكرة ماستر ميدان علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي بنكي .

إن نجاح هذا العمل في تحقيق الأهداف المرجوة منه يعتمد على مشاركتكم، وعليه نطلب منكم التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة

ولعلمكم أن الإجابة على هذا الاستبيان محاط بالسرية التامة ولا يستخدم الا في أغراض البحث العلمي فقط. وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت، وليس مطلوب منك ذكر أسمك أو عنوانك، شاكرين سلفا جهودكم المبذولة وحسن تعاونكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير**

اسم الباحث: بن قانة بلخير

تحت اشراف الأستاذ: برنة عبد العزيز

### مصطلحات الموضوع

الإستراتيجية المصرفية : هي مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس وكذلك وهي عبارة عن خطة طويلة المدى يتبناها البنك لتعزيز قدرته التنافسية .

المنافسة المصرفية: هي مدى قدرة البنك على تقديم منتجاته وخدماته للعملاء بطرق أفضل من منافسيه .

جودة الخدمة المصرفية : هي إرضاء لمتطلبات الزبائن ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات، وهي عبارة عن عملية تقديم الخدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها للتفوق على متطلبات الزبائن.



**القسم الأول :معلومات عامة :**

- 01- الجنس: ذكر ( ) ، أنثى ( )
- 02- العمر: 30 سنة فأقل ( ) 40-31 ( ) 50-41 ( ) 50 فأكثر ( )
- 03- الحالة الإجتماعية: أعزب ( ) متزوج ( ) أرمل ( ) مطلق ( )
- 04- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ( ) بكالوريا ( ) جامعي ( ) دراسات عليا ( ) أخرى حددها رجاء .....
- 05- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) 10-6 سنوات ( ) 15-11 سنة ( ) 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )
- 06- المستوى الوظيفي: اطار سامي ( ) رئيس مصلحة ( ) اطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذي ( )

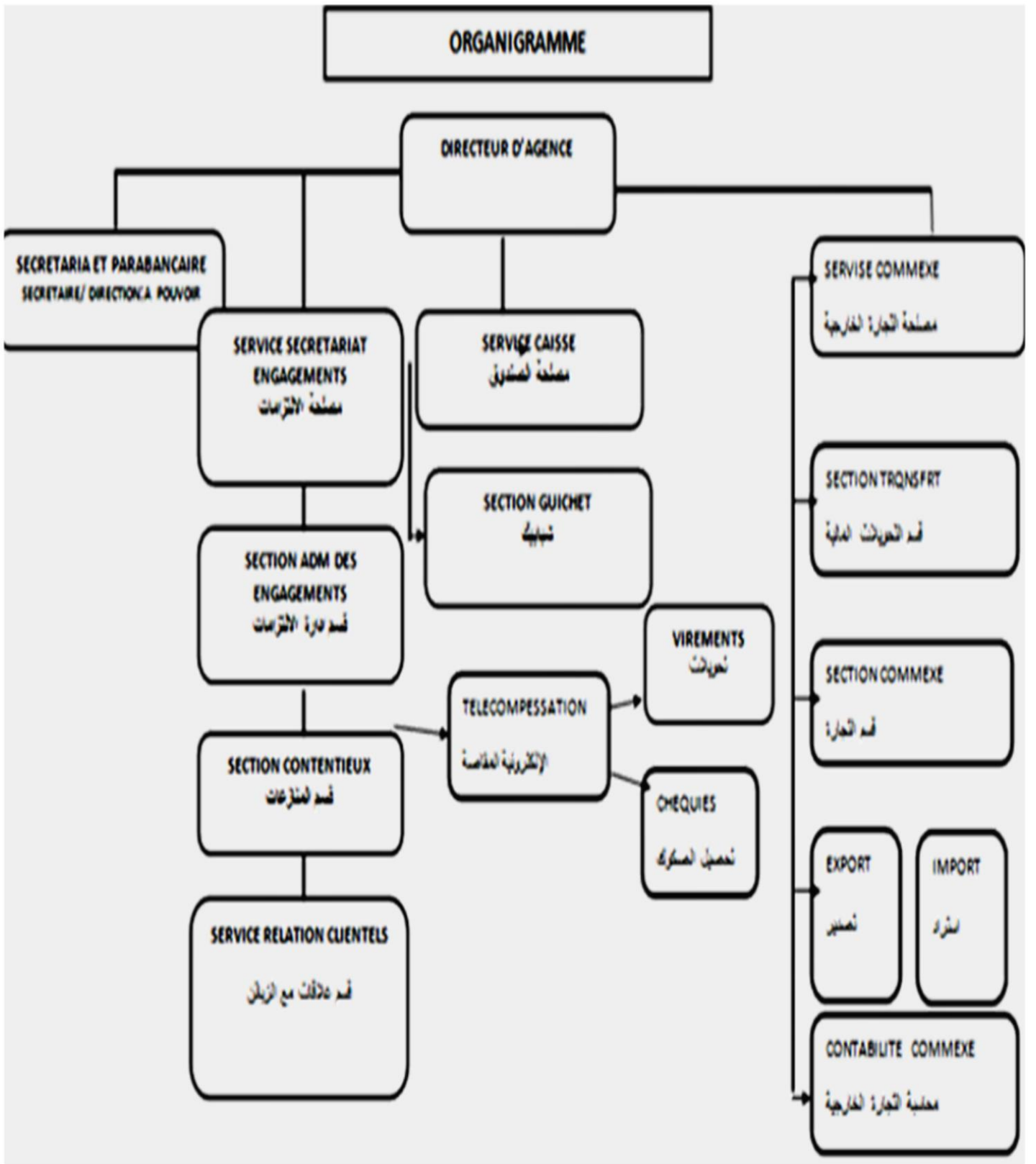
## القسم الثاني: محاور الدراسة

ارجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وذلك بوضع علامة ( X ) في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة .

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
<b>جودة الخدمة المصرفية</b>						
<i>بعد التجسيد (جاهزية البنك من معدات)</i>						
					تتوفر لدى المصرف تقنيات حديثة تعمل على تقديم الخدمات المنافسة	01
					جاذبية الموقع، يزيد من الإقبال للزبائن أم لا .	02
					عدم مبادرة العمال في المصارف وتميزهم في أدائهم اتجاه الزبائن .	03
					بالنسبة لك المظهر العام للمصرف جذاب	04
					ساعد الصراف الآلي على زيادة عدد الزبائن المتعاملين مع المصرف	05
					عدم منح المصرف بطاقات الائتمان لزبائنه قلص من اكتساب المصرف لزبائن جدد.	06
					تقديم المصرف للتسهيلات الائتمانية من خلال البطاقات الإلكترونية ساعد المصرف في جذب زبائن جدد.	07
<i>بعد الاعتمادية (تأدية البنك الأعمال بصورة جيدة)</i>						
					يلتزم المصرف بالوقت لأداء الخدمة	01
					يتعاون البنك مع الزبون عند حدوث مشكلة.	02
					لا يؤدي المصرف الخدمة الصحيحة من أول مرة	03
					يحفظ المصرف بسجلات دقيقة حول العمليات التي يتعامل بها الزبائن مع المصرف.	04
					يوفر المصرف سبل حماية للأموال، من خلال الدخول في مشاريع استثمارية ناجحة.	05
					تقديم المصرف لخدمة تسديد فواتير الخدمات التي تقدمها البلديات ساهم في زيادة العائد على الاستثمار للمصرف.	06
					الخدمات الإلكترونية التي يقدمها المصرف ساعدت في تسهيل حصول الزبون على الخدمات مما زاد من ولائه للمصرف.	07
					إمكانية تقديم الخدمات المصرفية على مدار 24 ساعة يمنح المصرف الميزة التنافسية والقدرة التنافسية	08
<i>بعد الاستجابة (تلبية البنك للخدمة بجودة عالية)</i>						
					هل يحدد المصرف وقت انجاز الخدمة لمصرفية للزبائن.	01
					الموظفون في المصارف مستعدون دوماً من أجل مساعدة الزبائن.	02
					إرسال المصرف للتغيرات على حساب الزبائن عبر الهاتف النقال ساعد في إكساب المصرف زبائن جدد.	03
					إرسال المصرف أسعار العملات من خلال الرسائل القصيرة ساعد في جذب زبائن جدد.	04

					يستخدم المصرف خدمة الهاتف النقال كوسيلة للتعريف بالخدمات المصرفية.	05
					يقدم المصرف خدمات ذات جودة عالية عديمة العيوب والأخطاء.	06
					<b>بعد الأمان (ثقة العملاء بجودة الخدمة المصرفية المقدمة)</b>	
					يتصف الموظفون وعمال المصرف بالثقة التامة.	01
					لا يهتم موظفو المصرف بصفة فردية بالزبون.	02
					يوفر عمال المصرف للزبائن وسائل تسهل عملية تعامله مع المصرف.	03
					لا يُبلغ المصرف الزبائن بالتطورات التي تطرأ على الأعمال المصرفية داخل المصرف.	04
					هل وجود الأدوات الالكترونية مثل الإنذار المبكر يساهم في طمأننة المواطنين للتعامل مع المصرف	05
					استثمار المصرف الأموال في مشاريع ناجحة يحقق ميزة تنافسية للمصرف	06
					<b>بعد التعاطف (الاهتمام بمتغيرات العميل الفردية والشخصية)</b>	
					يوفر المصرف ساعات عمل ملائمة لظروف الزبون	01
					يضع المصرف مصلحة الزبون في مقدمة اهتماماته.	02
					يعرف العاملون في المصرف احتياجات الزبون ويسعون لتحقيقها.	03
					لا يستطيع الزبون سحب أرصده متى شاء دون قيود.	04
					يشرك المصرف الزبائن في مشاريعه الاقتصادية ويمنحهم نسبة أرباح مُرضية في ذلك .	05
					<b>المنافسة البنكية</b>	
					<b>بعد رأس المال</b>	
					كلما كان رأس المال البنك أكبر كلما زادت ثقة الزبائن به .	01
					كلما زاد رأس المال زادت نسبة الأرباح	02
					لرأس المال دور مهم في تطوير الخدمات البنكية.	03
					<b>بعد السعر (أسعار الفائدة)</b>	
					إغراء الجمهور المصرفي المدخرين على إيداع أموالهم في البنك	01
					كلما زاد سعر الفائدة على الودائع زادت نسبة الاستثمار في المصرف	02
					كلما زاد سعر الفائدة على القروض نقص استقبال المصرف للمتعاملين	03
					<b>بعد استعمال التكنولوجيا (وسائل وآلات متطورة جديدة)</b>	
					لا تسهل الوسائل الإلكترونية في المصرف من الدخول إلى الحوالات.	01
					تساعد التكنولوجيا في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية.	02
					تساعد التكنولوجيا في سرعة تقديم الخدمة المصرفية.	03
					<b>بعد حسن المعاملة</b>	
					تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة	01

					توطيد العلاقة الشخصية مع الزبائن يزيد في فعالية الثقة معه .	02
					حسن استقبال الزبائن وإرشادهم في تسوية ومتابعة حسابهم	03
					<b>مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحقيق تنافسية البنك</b>	
					بعد استراتيجية قيادة التكلفة (خلق أسعار بغية المنافسة)	
					تساهم الخدمة المصرفية الجيدة في خفض تكلفة المعاملات المالية المختلفة.	01
					تساهم الخدمة المصرفية الجيدة في خفض التكلفة الإدارية .	02
					تساهم الخدمة المصرفية فلجيدة في خفض تكلفة المعالجة بالنسبة لكل عميل.	03
					<b>بعد استراتيجية التمايز vip</b>	
					تقدم مؤسساتكم خدمات مصرفية تكملية جديدة غير مُعلنة للمنافسين	01
					توفر مؤسساتكم إمكانية حصول الزبائن على خدمات مصرفية أكثر سهولة	02
					هناك زبائن لديهم امتيازات خاصة عن من الزبائن الآخرين في مؤسساتكم.	03
					<b>بعد استراتيجية التركيز</b>	
					تقدم مؤسساتكم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل	01
					تسعى مؤسساتكم على التركيز على عملية تحسين الخدمة المصرفية بغرض تحقيق الميزة التنافسية .	02
					تقدم مؤسساتكم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع البنوك المنافسة	03
					تساهم الإستراتيجية البنكية في تقديم خدمات جيدة مما يساهم في القدرة التنافسية لمؤسساتكم	04



مخطط التنظيمي لبنك الخارجي الجزائري وكالة غرداية

الملحق رقم (03): مخرجات SPSS لخصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	40.4	40.4	40.4
Valid لنتي	28	59.6	59.6	100.0
Total	47	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل سنة 30	12	25.5	25.5	25.5
31-40	19	40.4	40.4	66.0
Valid 41-05	12	25.5	25.5	91.5
فأكثر 50	4	8.5	8.5	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أعزب	14	29.8	29.8	29.8
متزوج	24	51.1	51.1	80.9
Valid أرمل	7	14.9	14.9	95.7
مطلق	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
فأقل ثانوي	8	17.0	17.0	17.0
بكالوريا	1	2.1	2.1	19.1
Valid جامعي	30	63.8	63.8	83.0
عليا دراسات	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فأقل سنوات 5	12	25.5	25.5	25.5
سنوات 6-10	14	29.8	29.8	55.3
سنة 11-15	12	25.5	25.5	80.9
سنة 16-20	7	14.9	14.9	95.7
سنة 20 من اكثر	2	4.3	4.3	100.0
Total	47	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي اطار	4	8.5	8.5	8.5
مصلحة رئيس	18	38.3	38.3	46.8
اطار	14	29.8	29.8	76.6
تحكم عون	11	23.4	23.4	100.0
Total	47	100.0	100.0	

المصرف موقع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدينة	47	100.0	100.0	100.0

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعلم حديثة تقنيات المصرف لدى تتوفر	47	4.00	5.00	4.2340	.42798
المنافسة الخدمات تقديم على	47	1.00	5.00	4.0426	.90787
للزبائن الإقبال من يزيد الموقع، جاذبية	47	2.00	5.00	4.1064	.69888
. لا أم	47	4.00	5.00	4.2979	.46227
المصارف في العمال مبادرة عدم	47	3.00	5.00	4.2222	.47140
. الزبائن اتجاه أدائهم في وتميزهم	47	2.00	5.00	3.7500	1.10232
جذاب للمصرف العام المظهر لك بالنسبة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
عدد زيادة على الآلي الصراف ساعد	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
المصرف مع المتعاملين الزبائن	47	2.50	5.00	3.6064	.96648
الائتمان بطاقات المصرف منح عدم	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
المصرف اكتساب من قلص لزيانته	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
.جدد لزيانته	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
من الائتمانية للتسهيلات المصرف تقديم	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
ساعد الإلكترونية البطاقات خلال	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
.جدد زبائن جذب في المصرف	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
(معدات من البنك جاهزية (التجسيد بعد	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
المصرفية الخدمة جودة	47	4.00	5.00	4.2447	.42825
Valid N (listwise)	47	4.00	5.00	4.2447	.42825

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الخدمة لأداء بالوقت المصرف يلتزم	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
حدوث عند الزبون مع البنك يتعاون	47	4.00	5.00	4.7500	.43802
.مشكلة	47	2.00	5.00	3.5000	1.13096
من الصحيحة الخدمة المصرف يؤدي لا	47	1.00	5.00	3.5000	1.51734
مرة أول	47	4.00	5.00	4.5000	.50578
حول دقيقة بسجلات المصرف يحتفظ	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
مع الزبائن بها يتعامل التي العمليات	47	1.00	5.00	3.2500	1.49612
.المصرف	47	4.00	5.00	4.5000	.50578
من للأموال، حماية سبل المصرف يوفر	47	4.00	5.00	4.5000	.50578
استثمارية مشاريع في الدخول خلال	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
.ناجحة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
فواتير تسديد لخدمة المصرف تقديم	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
في ساهم البلديات تقدمها التي الخدمات	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
.للمصرف الاستثمار على العائد زيادة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
يقدمها التي الإلكترونية الخدمات	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
حصول تسهيل في ساعدت المصرف	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
ولائه من زاد مما الخدمات على الزبون	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
.للمصرف	47	4.00	5.00	4.2500	.43802



على المصرفية الخدمات تقديم إمكانية	47				
الميزة المصرف يمنح ساعة 24 مدار		3.00	5.00	3.7500	.83874
التنافسية والقدرة التنافسية	47				
الأعمال البنك تأدية) الاعتمادية بعد		3.50	5.00	4.0000	.62554
(جيدة بصورة	47				
Valid N (listwise)	47				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الخدمة انجاز وقت المصرف يحدد هل	47				
للزبائن لمصرفية		1.00	5.00	3.5000	1.51734
دوماً مستعدون المصارف في الموظفون	47				
الزبائن مساعدة أجل من		2.00	5.00	3.7500	1.10232
حساب على للتغيرات المصرف إرسال	47				
في ساعد النقال الهاتف عبر الزبائن		4.00	5.00	4.2500	.43802
جدد زبائن المصرف إكساب	47				
من العملات أسعار المصرف إرسال					
جذب في ساعد القصيرة الرسائل خلال		2.00	5.00	4.0000	1.23890
جدد زبائن	47				
عالية جودة ذات خدمات المصرف يقدم		4.00	5.00	4.2500	.43802
والأخطاء العيوب عديمة	47				
بجودة للخدمة البنك تلبية) الاستجابة بُعد		2.50	5.00	3.8723	.91169
(عالية	47				
Valid N (listwise)	47				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المصرف وعمال الموظفون يتصف	47				
التامة بالثقة		1.00	5.00	3.5000	1.51734
فردية بصفة المصرف موظفو يهتم لا	47				
بالزبون		2.00	5.00	3.7500	1.10232
وسائل للزبائن المصرف عمال يوفر	47				
المصرف مع تعامله عملية تسهل		4.00	5.00	4.5000	.50578
بالتطورات الزبائن المصرف يُبلغ لا	47				
داخل المصرفية الأعمال على تطراً التي		1.00	5.00	3.0000	1.59942
المصرف	47				
مثل الاكترونية الأدوات وجود هل					
المواطنين طمأنة في يسهم المبكر الإنذار		4.00	5.00	4.5000	.50578
المصرف مع للتعامل	47				
مشاريع في الأموال المصرف استثمار		4.00	5.00	4.2500	.43802
للمصرف تنافسية ميزة يحقق ناجحة	47				
الخدمة بجودة العملاء ثقة) الأمان بعد		2.50	5.00	3.8723	.91169
(المقدمة المصرفية	47				

Valid N (listwise)	47			
--------------------	----	--	--	--

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ملائمة عمل ساعات المصرف يوفر الزبون لظروف	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
في الزبون مصلحة المصرف يضع اهتماماته مقدمة	47	1.00	5.00	3.7500	1.65831
احتياجات المصرف في العاملون يعرف لتحقيقها ويسعون الزبون	47	2.00	5.00	3.7500	1.10232
متى أرصدته سحب الزبون يستطيع لا قيود دون شاء	47	2.00	5.00	3.7500	1.31406
مشاريعه في الزبائن المصرف بشرك مُرضية أرباح نسبة ويمنحهم الاقتصادية ذلك في	47	1.00	5.00	3.0000	1.59942
العميل بمتغيرات الاهتمام) التعاطف بعد (والشخصية الفردية	47	2.50	5.00	3.6170	.97920
Valid N (listwise)	47				

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
كلما أكبر البنك المال رأس كان كلما به الزبائن ثقة زادت	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
الأرباح نسبة زادت المال رأس زاد كلما تطوير في مهم دور المال لرأس	47	4.00	5.00	4.7500	.63501
البنكية الخدمات ب21	47	4.00	5.00	4.2500	.52003
البنكية المنافسة	47	4.00	5.00	4.2553	.44075
	47	2.50	5.00	3.6064	1.15597
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المدخرين المصرفي الجمهور إغراء البنك في أموالهم إيداع على	47	1.00	5.00	2.7500	1.80600
زادت الودائع على الفائدة سعر زاد كلما المصرف في الاستثمار نسبة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
القروض على الفائدة سعر زاد كلما للمتعاملين المصرف استقبال نقص	47	2.00	5.00	4.2500	1.31406
(الفائدة أسعار) السعر بعد	47	3.00	5.00	3.5000	.87604
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في الإلكترونية الوسائل تسهل لا الحوالات إلى الدخول من المصرف	47	1.00	5.00	3.2500	1.80600
تكلفة تخفيض في التكنولوجيا تساعد المصرفية الخدمة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
تقديم سرعة في التكنولوجيا تساعد المصرفية الخدمة	47	2.00	5.00	4.0000	1.23890
وآلات وسائل) التكنولوجيا استعمال بعد (جديدة متطورة	47	3.00	5.00	3.6250	.82916
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
حديثاً بوسائل الاستقبال قاعات تجهيز ومريحة	47	4.00	5.00	4.7500	.43802
يزيد الزبائن مع الشخصية العلاقة توطيد . معه الثقة فعالية في	47	4.00	5.00	4.7500	.43802
في وإرشادهم الزبائن استقبال حسن حسابهم ومتابعة تسوية	47	1.00	5.00	3.0000	2.02312
المعاملة حسن بعد	47	2.50	5.00	3.8750	1.15197
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
في لخدمة المصرفية الخدمة تساهم المختلفة المالية المعاملات تكلفة تخفيض	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
في لخدمة المصرفية الخدمة تساهم الإدارية التكلفة تخفيض	47	4.00	5.00	4.5000	.50578
في لخدمة المصرفية الخدمة تساهم لكل بالنسبة المعالجة تكلفة تخفيض عمل	47	3.00	5.00	4.0000	.71528
أسعار خلق) التكلفة قيادة استراتيجية بعد (المنافسة بغية	47	1.00	5.00	3.6705	1.21972
في المصرفية الخدمة جودة مساهمة البنك تنافسية تحقيق	47	3.00	5.00	4.1250	.74806
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تكمليه مصرفية خدمات مؤسستكم تقدم للمنافسين مُعلنة غير جديدة	47	4.00	5.00	4.2500	.43802
الزبائن حصول إمكانية مؤسستكم توفر سهولة أكثر مصرفية خدمات على	47	1.00	5.00	3.7500	1.65831
عن خاصة امتيازات لديهم زبائن هناك مؤسستكم في الآخرين الزبائن من	47	1.00	5.00	3.2500	1.49612
vip التمايز استراتيجية بعد	47	1.00	5.00	3.3523	1.47293
Valid N (listwise)	47				

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
وخدمات منتجات مؤسستكم تقدم أقل بأسعار مصرفية	47	4.00	5.00	4.7500	.43802
عملية على التركيز على مؤسستكم تسعى تحقيق بغرض المصرفية الخدمة تحسين التنافسية الميزة	47	1.00	5.00	3.7500	1.65831
متميزة وخدمات منتجات مؤسستكم تقدم المنافسة البنوك مع بالمقرنة	47	1.00	5.00	3.5000	1.51734
تقديم في البنكية الإستراتيجية تساهم القدرة في يساهم مما جيدة خدمات لمؤسستكم التنافسية	47	2.00	5.00	4.0000	1.23890
التركيز استراتيجية بعد	47	1.00	5.00	3.6136	1.25227
Valid N (listwise)	47				

محور 1

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	44	93.6
Cases	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	32

ب1

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	44	93.6
Cases	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	7

كلي

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	44	93.6
Cases	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	53

2ب

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	8

3ب

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	6

4ب

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.802	6

5↵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	5

2↵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	12

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

1↵

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	3

2↵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	3

3↵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	3

4↵

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0



a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	3

3↕

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	10

1↕

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	3

2↕

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	93.6
	Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
	Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	3

3ب

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	44	93.6
Cases Excluded <sup>a</sup>	3	6.4
Total	47	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.790	4

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المصرفية الخدمة جودة	البنكية المنافسة	الخدمة جودة مساهمة تحقيق في المصرفية البنك تنافسية
N	47	47	47
Normal Parameters <sup>a,b</sup>			
Mean	3.6064	3.6064	4.1170
Std. Deviation	.96648	1.15597	.75335
Most Extreme Differences			
Absolute	.245	.341	.186
Positive	.245	.341	.186
Negative	.159	.270	.184
Kolmogorov-Smirnov Z	.683	.640	.677
Asymp. Sig. (2-tailed)	.407	.563	.570

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.