



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلم  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

القسم : العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي بنكي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية

دور البنوك التجارية في خلق خدمات تنافسية

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة غرداية-

إشراف لأستاذ:

- بن ساحة علي

إعداد الطالبة :

- غنشي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة مناقشة

| الاسم واللقب    | رتبة          | الصفة      |
|-----------------|---------------|------------|
| فريد بن عربة    | أستاذ مساعد أ | رئيسا      |
| علي بن ساحة     | أستاذ محاضر أ | مشرف مقرر  |
| عبد القادر قطيب | أستاذ محاضر أ | عضو مناقشا |

السنة الدراسية: 2022/2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلم  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

القسم : العلوم الاقتصادية

التخصص : اقتصاد نقدي بنكي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية

دور البنوك التجارية في خلق خدمات تنافسية

-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة غرداية-

إشراف لأستاذ:

- بن ساحة علي

إعداد الطالبة :

- غشي فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة مناقشة

| الاسم واللقب    | رتبة          | الصفة      |
|-----------------|---------------|------------|
| فريد بن عربة    | أستاذ مساعد أ | رئيسا      |
| علي بن ساحة     | أستاذ محاضر أ | مشرف مقرر  |
| عبد القادر قطيب | أستاذ محاضر أ | عضو مناقشا |

السنة الدراسية: 2023/2022

## الإهداء

إلى من رقت إليه القلوب واشتافت إليه العيون إلى حبيبي وقُدوتي المصطفى صلي الله عليه

وسلم وعلى آله وصحبه

وإلى من أوصاني الله ببرهما وطاعتهما والدعاء لهما

إلى أبي الغالي غشي علي سندي من بعد ربي هو الذي رباني وحسن تربيته ووجهني أفضل توجيه  
وغمرني بعطفه وحنانه أطال الله في عمره وأمدّه الله بصحة والعافية .

إلى أمي الحنون حبيبي غشي مبروكة فؤادي وأعلى من روعي التي حوتني بحضنها الدافئ وأحاطني  
بدعواتها المباركة أطال الله في عمرها وأمدّها الله بصحة والعافية .

إلى أستاذي ومشرف الفاضل الدكتور بن ساحة علي ، الذي أكرمني بتوجيهاته وتصويباته وسهل  
لي الصعاب ، سهل الله طريقه إلى الجنة ، وزاده الله من فضله وبارك له في عمله وعلمه  
إلى أخوي العزيزين محمد الأمين ، شيخ أحمد .

إلى أخواتي الحبيبات زهية ، نادية ، عائشة ، نihal ، أمينة .

إلى جميع الصديقات في الدراسة اللاتي كن سندا لي في دراستي

إلى كل من تتلمذت على يديه أو قدم لي النصيح أو العون....

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

## الشكر والتقدير

بسم الله ، اللهم مالك الملك تؤتي ملك من تشاء وترزق من تشاء وتعز من تشاء وتذل من تشاء بيدك الخير وانك على كل شيء قدير ، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث الرحمة للعالمين .

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي ، كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الدكتور بن ساحة علي المشرف علي هذه رسالة ، على ما قدمه من النصائح وإرشادات طيلة مدة انجاز هذا العمل ، وفقه الله لخدمة العلم .

كما أشكر كثيرا كل إطارات ومديري وموظفين البنك التجاري لولاية غرداية على كل ما قدموه لي من عون ومساعدة .

إلى كل من قدم لي عون، أقول لكل هؤلاء شكرا.

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

|    |  |
|----|--|
| أ  | الإهداء  |
| ب  | الشكر والتقدير   |
| د  | المحتويات  |
| و  | قائمة الجداول والأشكال   |
| ز  | ملخص الدراسة   |
| 1  | مقدمة عامة   |
| 4  | الفصل الأول : الإطار النظري التطبيقي لميزة تنافسية البنوك وجودتها                      |
| 5  | المبحث الأول : الإطار النظري لمفهومى ميزة تنافسية البنوك وجودة الخدمة البنكية          |
| 5  | المطلب الأول: أساسيات حول ميزة تنافسية البنوك وجودتها :                                |
| 12 | المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية   |
| 18 | المطلب الثالث : الجودة والميزة التنافسية   |
| 23 | المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة                                   |
| 23 | المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية   |
| 25 | المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية   |
| 27 | المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة                            |
|    | <b>الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR</b> |
| 30 | بغرداية  |
| 31 | المبحث الأول : الطريقة والأدوات والنموذج المتبع  |
| 31 | المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة  |
| 41 | المطلب الثاني : الأدوات النموذج المعتمدة في الدراسة                                    |
| 47 | المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة  |
| 48 | الخاتمة  |
| 50 | قائمة المصادر والمراجع   |

## قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                         | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 10     | الميزة التنافسية باستراتيجية التكلفة | 1     |
| 20     | مراحل دور الحياة مصرفية              | 2     |
| 30     | توزيع حسب جنس                        | 3     |
| 31     | توزيع حسب تعامل                      | 4     |
| 32     | توزيع حسب العمر                      | 5     |
| 33     | توزيع حسب زيارة بنك                  | 6     |
| 34     | توزيع حسب نوع مؤسسة                  | 7     |
| 35     | توزيع حسب بداية نشاط                 | 8     |
| 36     | توزيع حسب تمويل                      | 9     |
| 37     | توزيع وضع منافسة على بنك             | 10    |
| 38     | توزيع أثر منافسة على بنك             | 11    |
| 39     | جدول وضعية بنك                       | 12    |
| 41     | درجة ليكرات خماسي                    | 13    |
| 42     | نتائج إحصائية                        | 14    |
| 44     | كيف تعرفت على هوية بنك               | 15    |
| 44     | خدمات مصرفية التي استخدمها           | 16    |
| 45     | ثبات معامل الاستبيان                 | 17    |

## قائمة الأشكال

|    |                          |    |
|----|--------------------------|----|
| 31 | شكل حسب جنس              | 1  |
| 32 | شكل حسب نوع تعامل        | 2  |
| 33 | شكل حسب العمر            | 3  |
| 34 | الشكل زيارة بنك          | 4  |
| 35 | شكل نوع مؤسسة            | 5  |
| 36 | شكل بداية نشاط           | 6  |
| 37 | شكل حسب تمويل            | 7  |
| 38 | شكل وضع منافسة على سوق   | 8  |
| 39 | شكل أثر منافسة           | 9  |
| 40 | شكل وضعية بنك بدر في سوق | 10 |

## ملخص الدراسة :

حاولت في الدراسة على التعرف على واقع الميزة التنافسية للبنك الفلاحة التنمية الريفية بغرداية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة ، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء خدماتي من خلال تفعيل وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية المثلى للميزة داخل البنك .

إذا استخدمت المنهج الوصفي وتحليلي للإجابة على تساؤلات واختبار لفرضيات الدراسة استعنا في ذلك على استبيان موجه لزملاء البنك مشكل من قسمين رئيسيين قسم يدرس الميزة تنافسية البنكية وقسم آخر يدرس جودة خدمات البنكية حيث توصلت الدراسة إلى :

1- ثم قبول الفرضية الرئيسية H1 التي نصت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين ميزة تنافسية وجود الخدمات البنكية ، وجود علاقة ارتباط قوية بين ميزة وجود الخدمات .

2- ثم قبول فرضية الفرعية H1 والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط قوية مؤكدة في التوصيات على ضرورة الاهتمام بالجهاز البنكي وتعزيز صلابته وتحوطه في ظل منافسة ما بين البنوك العامة والخاصة وحتى مختلطة .

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية - البنك - جودة الخدمات البنكية .

## Abstract

Conducted in this study to identify the reality of competitive advantage of the Bank of Agriculture and Rural Development in Ghardia, and its impact on the quality of services provided, and its contribution to the updating performance of my services is through activity and implementing the optimal competitiveness of the Bank.

The descriptive analytical approach to answer questions and test used to a questionnaire for Bank customers is one bank of its major section a section taught competitive Bank feature where the study reached:

1-the main hypothesis was accepted which provides for a statistically significant impact

Between competitive advantage and quality banking services and there is a strong link relationship between the feature and quality of services.

2-second hypothesis was accepted, which stipulated there is an effect statistical indication and strong link relationship

-confirmed in the recommendations on the need to pay attention to the banking system and strengthen its hardness and hedge under competition between public and private and mixed banks

Key words:

**Competitive advantage –quality banking services**

# المقدمة

مقدمة عامة :

يحتل نظام البنكى مركز هام فى نظام مالى واقتصادى يلعب دور فعال كونه حلقة تتفاعل داخلها مجموعة مجالات ونشاطات اقتصادية . كما أدى تطور العالم وتقدم الرقى إلى خلق جو حاد من منافسة لدى بنوك أدى إلى اتسع نشاطها بنكى وزدت أهميته وذلك عن طريق تعبئة مدخرات وتوزيع كفاء لمواردها مالية والتي يقوم بتحسين وجوده فى سوق عن طريق الابتكار والإبداع فى خدمات وجودتها ونجد أن معظم البنوك تعمل جاهدة على تحقيق أكبر قدر من منافسة واحتلال مكانة فى سوق وذلك من خلال خلق خدمات جيدة ومبتكرة .

الإشكالية:

ما هو دور البنوك التجارية فى خلق خدمات التنافسية ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما مدى مساهمة قدرة تنافسية على خدمات بنكية ؟

- كيف تؤثر ميزة تنافسية على جودة الخدمة فى بنك تجارى ؟

- ما هي أسس التي تقوم عليها ميزة تنافسية ؟

الفرضيات :

- ما علاقة جودة بخدمة بنكية

- توجد ميزة تنافسية فى

أهمية دراسة: تكمن أهمية الدراسة العلمية فى بحث فى توضيح عمل البنوك كغيرها من المؤسسات مالية فى ظل بيئية تتسم بتغيرات وعدم التأكد ومنافسة الحرة . وتكمن هذه أهمية فى تبيان ميزة تنافسية والتي تتمتع بها البنوك وأثرها على جودة خدمات بنكية التي يقدمها بنوك لعملائها .

أهداف دراسة :

1-تهدف إلى مفهومى خدمة وميزة تنافسية

2- إلى تعرف على البنك تجاري وما يقدمه من خدمات

3- توضيح مكانة البنك في السوق مع مقارنة بنوك أخرى

4- تهدف دراسة أهم خدمات تنافسية التي يقدمها BADR.

### مبررات اختيار الموضوع :

في ظل الإصلاحات العديدة التي شهدتها القطاع المصرفي ولحدثة لاهتمام بالعمل البنكي اشتداد حدة منافسة في السوق مصرفي تطرقت لدراسة موضوع دور البنوك التجارية في خلق خدمات تنافسية لاستمرارية نشاط البنك ومعرفة متطلبات لتحقيق ذلك

والاطلاع على واقع تسيير مجال بنكي في جزائري لتوضيح مفهوم خدمات وميزة تنافسية .

### المنهج المتبع في دراسة :

اتبعت منهج وصفي أنه يناسب مع جمع مفاهيم والتعريفات النظرية لمتغيرات الدراسة مفاهيم ذات صلة بالموضوع إما الأدوات التي اعتمدت عليها في دراسة هي مجموعة (الكتب ،مذكرات جامعية ، مجالات ، مقالات ، مواقع الانترنت ) وتحليلي وبالنسبة للدراسة تطبيقية اعتمدت على أداة الاستبيان .

### صعوبات :

- في جلب المصادر الثانوية في هذه الدراسة

-والمصادر الأولية وفي تحليله

خطة البحث :

بالنسبة للخطة الدراسة فقد شملت على جانبين أحدهما نظري والأخر تطبيقي، تناولت في الفصل الأول الأدبيات النظرية ، والذي قسم إلى مبحثين ، المبحث الأول بعنوان الإطار النظري لمفهوم ميزة تنافسية وجودتها وفي المبحث الثاني الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة .

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الدراسة التطبيقية للميزة التنافسية في خلق خدمة جيدة للبنك BADR بغرداية والذي قسم إلى مبحثين :

المبحث الأول : الطرق والأدوات والنموذج المتبع.

المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج

**الفصل الأول : الإطار النظري التطبيقي لميزة تنافسية  
البنوك وجودتها**

الفصل الأول : الإطار النظري التطبيقي لميزة تنافسية البنوك وجودتها

تمهيد :

أن البنوك وعلى اختلاف أنواعها تعمل في السوق تنافسية وهي بذلك تحاول أن تحصل على أكبر قدر ممكن في هذه السوق من خلال تحقيق الربحية وضمان الاستمرارية في النشاط ، إضافة إلى مستوى معين من الجودة والتنوع في الخدمات البنكية ، فيحاول كل بنك من خلال مجموعة من الآليات والمهارات المهنية أن يسيطر على مركز تنافسي هام بالنسبة للبنوك الأخرى المنافسة ، وذلك بتسليطه الضوء على العميل وجذبه وكسب ثقة والمحافظة عليه . وسيتم التطرق في هذا الفصل وعبر مبحثين إلى أهم المسائل الميزة تنافسية وجودة الخدمة بنكية

\* المبحث الأول : الإطار النظري حول لمفهوم الميزة التنافسية وجودة خدمة بنكية ،

\* المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة

## المبحث الأول : الإطار النظري لمفهوم ميزة تنافسية البنوك وجودة الخدمة البنكية

إن اعتماد البنوك استراتيجية لمواجهة التحديات البيئة المصرفية وتوسيع نشاطها وضمان الاستمرارية يتطلب القدرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات المالية والمصرفية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة وبجودة عالية ، للوصول إلى رضا العملاء وذلك كله بهدف تطوير قدراتها تنافسية .

### المطلب الأول: أساسيات حول ميزة تنافسية البنوك وجودتها :

#### الفرع الأول : الميزة التنافسية البنكية وأنواعها :

##### أولاً: مفهوم ميزة تنافسية :

تعرف ميزة تنافسية : من وجهة نظر المنظمة هي قدرة المنظمة على تحقيق منافع من خلال إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية ، توجه المستهلك بشكل أفضل من المنافسين وأكثر فعالية منهم وبسعر مناسب وفي وقت مناسب بأكثر ربحية .<sup>(11)</sup>

تعرف ميزة تنافسية بأنها : هي عملية اكتشاف أو إبداع طرق جديدة وأكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين وقدرة المنظمة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا .<sup>2</sup>

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الميزة تنافسية هي "أن تقوم منظمة باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك مستعملة من قبل المنافسين ، التي تستطيع من خلالها تحقيق التقدم والتفوق على غيرها من المنظمات وبما يحقق أهداف المنظمة ."

#### ثانياً : أنواع الميزة التنافسية :

##### الأولى : ميزة التكلفة الأقل :

<sup>1</sup> حامدي أحمد ، حروري خديجة ، الميزة التنافسية للبنوك وانعكاساتها على جودة الخدمات بنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مذكرة نيل ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد نقدي بنكي ، جامعة أحمد دراية أدرار ، السنة 2018/2019 ، ص 6

<sup>2</sup> - حياة قمري ، المخاطر الاستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية وآليات الحفاظ عليها ، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزرتك) ، جامعة باتنة ، المجلد 09/العدد:02 ، السنة 2019/12/31 ، ص 12

وتعني قدرة المنظمة على تعميم إنتاج وتسويق منتجاتها بتكاليف أقل بالمقارنة مع منافسين، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر فهي تعني أيضا القدرة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، ولا يتأتى ذلك فقط بالضغط على تكاليف الإنتاج بل يتعداه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار تكاليف التسويق، الخدمات المقدمة ونفقات البنية التحتية للمؤسسة. ويظهر التحليل أن الفرق في التكلفة بين المنظمات ينتج عن تركيبة إنتاجية ناتجة عن خمسة عوامل أساسية: -اقتصاديات الوفرة (السلم)-مفعول الخبرة وأثر التعلم-الكتلة الحرجة-التوليد السريع للموارد-التعاون الوظيفي<sup>1</sup>.

### الثانية : ميزة التميز

حيث أن المؤسسة تتميز بقدراتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها قيمة بالنسبة للعملاء بحيث تنفرد عن المنافسين ، أي أن المؤسسة تتميز عن المنافسين عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها ، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميّزا بسعر مرتفع قليلاً عن السعر السوق .

وللحصول على هذه الميزة يجب ان تكون المؤسسة ذات كفاء في معلومة في نشاط معين تكسب منظمة خبرة يمكن تعميمها<sup>2</sup>.

### ثالثا : التنافسية بنكية وأنواعها

العمل البنكي اليوم يقوم على تنافسية وهذه الأخيرة عدة أنواع .

#### 1- تعريف التنافسية البنكية :

تعرف على أنها هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد وتسعى المؤسسات إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

1 - سالم إلياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ،مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ،الجزائر ، المجلد 08/العدد 01 ،السنة جوان 2021 ، ص 241

2 - زينا سهيل ناصر الدين ، واقع التنافسية في المصارف السورية (دراسة تحليلية) بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد والتخطيط اختصاص علاقات دولية ،جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، السنة 2014/2015 ،ص 30

3- عبد السلام بوخروفة ،الاندماج البنكي مالية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة تحليلية لنموذجين دوليين ،نيل ماستر أكاديمي ،جامعة أم البواقي ، تخصص مالية البنوك ،القسم علوم التسيير ، السنة 2014/2015 ،ص 71 .

كما تعرف أيضا : بأنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة بها بصورة أفضل من منافسة بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه القيام بمثلها<sup>1</sup>

## 2- أنواع التنافسية البنكية :

أ- المنافسة ما بين المؤسسات البنكية: وهي المنافسة البنكية بين البنوك التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق البنكية المحلية ، أو السوق البنكية العالمية ، وهي تعتمد أساسا على منافسة من أجل التوسع وكسب أكبر عدد من العملاء والمدخرين ، لكن بالرغم من ذلك فإن دلالة حصص السوق توضح أن البنوك الشاملة متفوقة تنافسيا على البنوك التجارية التقليدية ، وهذا بحكم نوعية الخدمات المقدمة والتحكم في العمليات البنكية<sup>2</sup>

## ب- المنافسة بين المؤسسات البنكية وغير البنكية :

دخلت المؤسسات غير البنكية مجال المنافسة مع المؤسسات البنكية وتمثلت شركات التأمين وصناديق الاستثمار كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية ، مما أدى إلى تراجع دور البنوك التجارية في مجال الوساطة المالية ، فعلى سبيل شهدت البنوك الأمريكية خلال الفترة (1980-1995) انخفاضا مس نصيبها في تمويل الأصول المالية الشخصية من 50% إلى 18% وفي مقابل ذلك ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير البنكية إلى حوالي 42%، لذا بدأت تتحول عملية تشكيل البنوك التجارية على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى بنوك الاستثمار على أساس مخاطر السوق .

ومن هذه المؤسسات المنافسة غير بنكية ما يلي :

\*شركات التأمين : تطورت عمليات مؤسسات التأمين خلال السنوات الأخيرة ، حيث حققت عائداها أكثر من 10000 مليار دولار في الولايات المتحدة الأمريكية ، تعتبر من مؤسسات المالية التي تقوم بدور الوساطة المالية بين المدخرين .

1- حامدي أحمد و حروزي خديجة الميزة تنافسية للبنوك و انعكاساتها على جودة خدمات بنكية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، نيل ماسر أكاديمي ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، قسم علوم الاقتصادية ، تخصص الاقتصاد نقدي بنكي ، جامعة أحمد دراية أدرار ، السنة 2019/2018 ، ص 7.

2- مزغيش هاجر ، الخدمات البنكية الالكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية بنوك تجارية دراسة تطبيقية لبنك BNP PARIBAS قسنطينة ، SOCIEIEGENERALE ALGERIE باتنة ، نيل ماسر أكاديمي ، علوم التسيير ، تخصص : مالية بنوك ، سنة 2016/2015 ، ص 51

\*المؤسسات ذات التوزيع الكبير : تمتلك هذه المؤسسات موارد المالية هامة تجعلها كفئة لمنافسة البنوك من خلال تقديمها لقروض الاستهلاك .

\*مصالح البريد : يتعرض القطاع البنكي التجاري في الدول التي تنتهج سياسة الاقتصاد السوق إلى منافسة شديدة من طرف الخدمات المقدمة من قبل صالح البريد، وهي خدمات عامة تغطي إيداع واستلام الأموال وتحويلها وسحبها عن طريق الموزعات الآلية<sup>1</sup>.

ج-المنافسة بين المؤسسات المالية والمصرفية والمؤسسات غير المالية :

وبالإضافة إلى قيام العديد من المؤسسات غير المالية المصرفية بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات وثيقة الصلة بالبنوك كما سبق القول ، فقد بدأ العديد من المؤسسات غير المالية بالدول الصناعية المتقدمة في دخول أسواق الأعمال المصرفية ،على سبيل مثال فإن بعض شركات بيع السلع بالتجزئة أدخلت خدمة جديدة تقدمها لعملائها عبارة عن بطاقات تسويق والتي تتيح لهؤلاء العملاء شراء مجموعة متنوعة من منتجات التجزئة ومن تم تتناقص احتياجات هؤلاء العملاء لخدمات البنوك<sup>2</sup>.

الفرع الثاني: مظاهر ومحددات الميزة التنافسية :

للميزة التنافسية مظاهر ومحددات توجز في الآتي :

أولا : مظاهر الميزة التنافسية :

تبدو المميزات التنافسية في مظاهر عدة نذكر منها ما يلي :

\*الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقيمها مؤسسة دون غيرها .

\*سرعة الاستجابة لرغبات العملاء .

\*الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات لاختيار البدائل .

1- مزغيش هاجر ، خدمات البنكية الإلكترونية نفس المرجع سابق ،ص 52

2- أحلام بوعبدلي ، البنوك التجارية الجزائرية ومنافسة في ظل البيئة المصرفية المعاصرة دراسة الحالة بنكي القرض الشعبي الجزائري وتنمية المحلية ، المركز الجامعي غارداية،العدد 08 ، السنة 2008 ، ص 190

\*تسيير الوصول إلى المنتجات وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت .

\*توفير خدمات ما قبل البيع وإقامة علاقات تحالفية مع الموردين .

\*تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق والمحافظة على مستوى الجودة .<sup>1</sup>

ثانيا: محددات ميزة تنافسية :

إن الهدف أي مؤسسة يرتكز حول السعي لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ، وهذا يصعب الحصول عليه في ظل وجود العديد من الجات التنافسية التي قد تتمكن من تقليد منتجاتها . فاليوم نجد أنه من الصعب حماية ميزة معينة ، لأنه بمجرد تقليدها أو تجاوزها من طرف المنافسين تصبح تكلفة على المؤسسة وفيما يلي محددات الميزة التنافسية :

أولاً: حجم الميزة التنافسية : إن المبتكر أو المبدع الميزة التنافسية لا يستطيع استغلالها إلا لفترة محدودة إلى غاية إعلان المنافسين لهجوم معاكس ، وفي هذه حالة يتعين على المؤسسة أن تتخذ اتجاهها جديدا في عملها بحثا عن ميزة جديدة .

وتتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية ، إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز الخدمة في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع نشاط وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها.<sup>2</sup>

ثانيا: نطاق التنافس :

يعتبر النطاق من أوسع أنشطة وعمليات المنظمات بغرض تحقيق مزايا تنافسية ، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في تكلفة عن المنظمات المنافسة ومنه جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدماته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.<sup>3</sup>

الفرع الثالث : استراتيجية الميزة التنافسية

<sup>1</sup>- الداوي ، 2004، ص 161 .

<sup>2</sup>- زكري صفية ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -يسكرة-مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير ، السنة 2018/2019 ، ص 30 .

<sup>3</sup> - دحمان ونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة -مستغام - مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص "تسيير استراتيجي دولي " ، السنة 2014/2015 ، ص 61 .

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الاستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه "بوتر" الذي اشتمل على استراتيجية الشاملة في التكلفة ، التميز والتركيز مع ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتج بسعر أقل وباستخدام أساليب تتميز المنتج المقدم للمستهلك أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله

1- استراتيجية الريادة بالتكلفة : تتبع المنظمات هذه لاستراتيجية بغية الوصول إلى إنتاج والتوزيع المنتجات بأقل تكلفة ممكنة قياسا بالمنافسين في نفس الصناعة دون إهمال عامل الجودة ، وبالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها التنافس السوق وإمكانية السيطرة عليه<sup>1</sup>

تقوم المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق هذه الاستراتيجية إلى تخفيض تكلفة كل ما يمكن تخفيضه تكلفة التسويق الإدارة ، التوزيع ، فحسب بوتر ، المؤسسة الأكثر تنافسية هي التي لديها تكاليف أقل وذلك من أجل تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها أو تقديم خدمات بسعر أقل من سعر المنافسين ، وهذه الاستراتيجية تقدم خدمة أو منتج ويبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر ، وقد يتحقق ذلك من خلال:

-الاعتماد على الاقتصاديات الحجم ، أي الإنتاج بحجم كبير مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الوحدة .

-اكتشاف مورد منخفض التكلفة للموارد الأولية .

-استخدام طرق في الإنتاج والتوزيع تخفض التكلفة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد السلام بوخروفة ، الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة تحليلية لنموذجين دوليين ، مذكرة نيل ماستر في علوم التسيير ، التخصص مالية والبنوك ، جامعة أم البواقي ، السنة 2014/2015 ، ص 86

<sup>2</sup>- زكري صفية ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة -، مذكرة نيل ماستر في علوم تسيير ، فرع تسيير منظمات ، تخصص : إدارة استراتيجية ، جامعة بسكرة ، السنة 2018/2019 ، ص 41

الميزة التنافسية باستراتيجية التكلفة :<sup>1</sup>

الجدول رقم (1) يوضح الميزة التنافسية باستراتيجية التكلفة

| النشاطات                  |                        | رقابة التكاليف المركزية   |                              |
|---------------------------|------------------------|---|------------------------------|
| السائدة                   |                        | التدريب المكثف لتأكد توافر التكاليف وتشجيع العاملين لبحث عن طرائق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج |                              |
|                           |                        | اقتصاديات حجم في البحث والتطوير والتقنية التعليم وخبرة في الحجم الكبير                        |                              |
|                           |                        | التدبير   |                              |
|                           |                        | الشراء من مصادر متعددة /قوة تساوميه مع المجهزين   |                              |
| الخدمة                    | التوزيع المادي الداخلي | العمليات  | التوزيع المادي الخارجي       |
| الخدمات مركزية<br>إقليمية | شحنات كبيرة وتخزين     | اقتصاديا حجم في<br>المصانع /تأثيرات<br>الخبرة   | إرساليات شحن<br>كبيرة        |
|                           |                        |   | التسويق /المبيعات            |
|                           |                        |   | توسيع واسع<br>/إعلانات وطنية |

2-استراتيجية التميز :يتمثل مضمون هذه الاستراتيجية في قيام الشركة بتصنيع سلعة أو خدمة ينظر لها من قبل المستفيدين على أنها فريدة أو متميزة وتنشئ قيمة عالية لزبائنها ويتطلب هذه الاستراتيجية عددا من الأنشطة المكثفة مثل التصميم والبحث والتطوير واستخدام تقنيات جديدة وأنشطة تسويقية فاعلة ومتنوعة وعاملين ومبدعين لديهم الوقت والموارد للسعي وراء الإبداعات وعادة ما تستهدف المستهلكين الذين لا يتحسسون بالأسعار لوجود ولاء للشركة ومنتجاتها<sup>2</sup>

3-استراتيجية التركيز : تعرف بأنها اختيار فئة من المستهلكين والزبائن سواء أفراد أو مؤسسات ،حيث يتم التركيز عمليا على الوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن والمستهلكين .وتأخذ هذه لاستراتيجية بعدين هما:

3-1 التركيز على تخفيض التكلفة أو تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين أو التركيز على التكلفة والجودة وفي نفس الوقت وهذا من أجل التميز في السوق .

3-2 التركيز على فئة محددة من الزبائن والمستهلكين لهم حاجات مختلفة عن المستهلكين والزبائن الآخرين أو يرغبون في خدمات متميزة ، هذا وتستعين المؤسسة عند اعتمادها لهذه الاستراتيجية بنفس تقنيات كل من

<sup>1</sup> - المنصوري ، موفق محمد ، أثر العلاقة وبين الحجم وشكل الملكية والخيار الاستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة بغداد 1998 ، ص33.

<sup>2</sup> - جميلة عبد الله التوم الدالي ، أثر ميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية ،رسالة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، كلية دراسات العليا ،جامعة شندي بالسودان، السنة 1440هـ-2019م، ص91

استراتيجية التكاليف أو استراتيجية التمييز وبتطلبات كلاهما ، لتحقيق هدف استراتيجي محدد ، مع التركيز عليه يجعلها أكثر كفاءة وفعالية في تحقيقه<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : أبعاد الميزة التنافسية :

#### الفرع الأول : أبعاد ميزة تنافسية و أسس عامة لبناء ميزة

يرى العالم بورتر بأنها تلك الأبعاد التي تستخدم لجميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وفي البيئة الخارجية أكثر .

أ- **التكلفة** : يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات ، فنلاحظ أن أغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وذلك عن طريق تطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية .

ب- **الجودة** : وذلك عن طريق إضافة خصائص وسمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلعة أو خدمة لتعزيز مكانتها التنافسية ، وتحقيق الجودة من خلال بعدين هما تصميم المنتج وقدرة المنظمة على تحويل هذه المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>2</sup>.

ت- **سرعة الاستجابة (المرونة)**: وهي القدرة المنظمة على توفير مدى واسع من الخدمات ، والتعديل في الخدمات القائمة بشكل سريع لتلبية حاجات ورغبات العملاء ، وما يفرض كون سرعة الاستجابة أحد أبعاد الميزة التنافسية هو أن حاجات ورغبات العملاء تتطور مع مرور الزمن وبالتالي فإن المواءمة لها يعتبر تحدي أمام المنظمة ، وهذا يتطلب من المنظمة حساسية عالية وفهم عميق للعملاء وخصائصهم

ث- **الوقت** : إن استغلال المنظمة لعامل الوقت في إنجاز العمليات وتسليم المنتجات للعملاء

الفكرة إلى أن يتم تسليمه للعميل وتقديم خدمات المتابعة ما بعد البيع ، فإن نجحت المنظمة في ذلك ستحصل على ميزة تنافسية من خلال وقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نسرين عياشي عمر ، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة الحالة وكالتالي بنك بركة وبنك التنمية محلية بالوادي مذكرة نيل ماستر

في علوم الاقتصادية ، تخصص مالية نقود ، جامعة بسكرة ، السنة 2013-2014 ، ص 7

<sup>2</sup> - قداري سليمان ، باسيدي أحمد ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات الصغيرة ومتوسطة ، دراسة جالة في مجمع الهامل بأدرار ،

مذكرة نيل ماستر في علوم تجارية ، تخصص مالية مؤسسة ، السنة 2020 / 2021 ، ص 13

<sup>3</sup> - أحمد رسمي أحمد بعلوشة ، أثر الترويج الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة ، مذكرة نيل ماجستير في الإدارة من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر - غزة ، السنة 1437 هـ - 2016 ، ص 37.

ح- الإبداع : يعد الإبداع من أهم ركائز بنا المزايا تنافسية على اعتبار أنه يمثل عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى مجالات الحياة ، تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل<sup>1</sup>  
ثانيا : أسس عامة لبناء مزايا تنافسية:

1- الكفاءة : تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة ، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية لإنتاج عمالة ، الأرض والمخرجات تتمثل في السلع والخدمات ، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المطلوبة الإنتاج مخرجات معينة ، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها ، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية ، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي التزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق التعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.<sup>2</sup>

2- الجودة : إن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها ، وهذا المفهوم ينطبق على مجالات عديدة . ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا ، لتأثير الأول : توفير منتجات عالية الجودة ويزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين . وهذا المفهوم المدعم للقيمة بدوره إلى السماح للشركة أو المنظمة بفرض سعر عالي لمنتجاتها ، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة . فأقل الوقت يضيعه العامل خروج المنتجات معينة أو الخدمات ذات مستوى أقل في المستوى قياسي

3- التجديد : يمكن تعريفه على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عمليات الإنتاج الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد ها المؤسسة .

1 - ياسر محمد خليل ، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي مصر ، العدد الثالث العشرون ، أغسطس 2019 ، ص 133 .

2 - عبلة بو لعسل ،راضية بخلف ، دور الجودة الخدمات في تحقيق الميزة تنافسية دراسة الحالية فندق الجزيرة - جيجل - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات ، السنة 2013/2014 ، ص 39 .

فالتجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة ، أو سلع وخدمات جديدة بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل والتجديد أيضا يسمح للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون منتجها الجديد وحيد في السوق .<sup>1</sup>

**4-الاستجابة للعميل :** تتحقق الاستجابة المتفوقة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها ، مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجات المؤسسة وزيادة مستوى الولاء للعلامة .

إن تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يتطلب توفر ثلاثة شروط :

- التركيز على العميل من خلال التركيز على معرفة احتياجاته ورغباته .

- التركيز على إشباع احتياجات العملاء .

- التركيز على وقت الاستجابة .

كما أن تحقيق استجابة المتفوقة يتم من خلال :

-تحسين جودة المنتج أو تطوير منتجات جديدة بها سمات وخصائص تفتقر إليها المنتجات المتواجدة في السوق .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مصادر ميزة التنافسية :

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها مسن خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي :

<sup>1</sup> - مزغيش هاجر ، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة التنافسية في البنوك التجارية ، دراسة تطبيقية في قسطنطينة وباتنة ، مذكرة نيل ماستر أكاديمي في علوم التسيير التخصص : مالية وبنوك ، جامعة أم البواقي ، السنة 2015/2016 ، ص46 ، 47.

<sup>2</sup> - بوازيد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص : إدارة إستراتيجية ، السنة 2011/2012 ، ص 19 .

**1- إدخال التكنولوجيا الحديثة :** تعتبر من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة كميزة تنافسية . حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة . وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية :

-تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء .

-تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإيداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية .

-القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء .

-تجديد العمليات والمهام المختلفة .

-تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها <sup>1</sup> .

**2- المرتبطة بالموارد :** وهي تتعلق بمراد المنظمة ومنها : إعادة التكوين والتعاون الوظيفي ويتاح للمنظمة استهلاك واحدة أو أكثر من مزايا تنافسية من مصادر متعددة منها :

مصادر داخلية : وتعتمد على تفوق المنظمة في التحكم في التكاليف وتسيير المنتج والإدارة .

مصادر الخارجية : وهي تعتمد على الصفات المميزة للمنتج من جهة نظر الزبائن ومن شأن تلك المصادر أن تساهم في تأكيد حقيقة قدرة المنظمة على البقاء من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها ومنها تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم بتوفير منتجات مضمونة وسليمة لا تضر بالصحة<sup>2</sup>

**3- المعرفة :** إن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في خلق ميزة تنافسية . وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع :

-مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل تصميم البرمجيات .

-مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل المستشفيات .

<sup>1</sup> - حمداوي وسليمة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، أستاذة محاضرة : تخصص إدارة أعمال ، جامعة قلمة ، السنة 8 ماي 1945 ، النشر 2009 ، ص 137 .

<sup>2</sup> - دحمان بونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة -مستغانم - ، مذكرة نيل ماستر أكاديمي في العلوم التسيير تخصص "تسيير استراتيجي دولي " ، السنة 2014/2015 ، ص 65 .

-مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات والمحافظة على الزبائن مثل البنوك<sup>1</sup>

**4- الضغط على التكاليف :** يعتبر "شومبيتر" التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة ، وذلك بواسطة الإبداع . حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على التكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة والغير المباشرة من خلال قيام بمختلف المهام اليومية ويمكن تحقيق ذلك عبر -تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها .

-تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم .

-الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : متطلبات القدرة التنافسية :

تتمثل أهم متطلبات تدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي :

#### أولاً: مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي :

لا شك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة . هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار التكنولوجيا الإعلام والاتصال ، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية ، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة وسرعة في الأداء .

#### ثانياً : تطوير وتنويع الخدمات البنكية :

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ، يعد لزاماً على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة والمحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث ، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها .

1 - عبلة بو لعسل ، راضية بخلف ، دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة فندق الجزيرة -جيجل - مذكرة نيل ماستر في العوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات ، السنة 2013/2014 ، ص 41 .

2 - حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، أستاذة محاضرة :تخصص إدارة أعمال ،جامعة قلمة ، السنة 8 ماي 1945 ، النشر 2009 ، ص 138 ،

ثالثا : الاهتمام بإدارة المخاطر : في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع ، لا بد أن تركز في مضمونها على إدارة المخاطر ولا شك أن حسن المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي :

-تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك .

-القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم المعلومات مناسبة .

- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وهو ما يتطلب جهدا متواصل<sup>1</sup>.

1- مزغيش هاجر ، الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بنوك التجارية دراسة حالة في قسنطينة وباتنة ، شهادة نيل ماستر في علوم التسيير ، التخصص مالية البنوك ، جامعة أم البواقي ، السنة 2016/2015 ، ص 58

المطلب الثالث : الجودة والميزة التنافسية :

الفرع الأول : تعريف الجودة وأهميتها :

- مفهوم جودة : يشمل على عدة تعاريف يركز كل منها على جانب معين ، فهناك من يعتبر مواصفات المنتج أو الخدمة هي الأساس في تعريفها حيث بستر فيلد على أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلي توقعات المستهلك

أو تزيد ، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل الأمن ، الإتاحة ، القابلية للصيانة الاستخدام ، السعر والبيئة .

ويتطلب تحقيق الجودة في هذه الحالة تحديد المواصفات المطلوبة من العميل مسبقا للإجابة عنها بصورة مطابقة . فالجودة أصبحت لا تعني المنتج أو الخدمة ذات الخطأ صفر إنما هي الإجابة على احتياجات العميل كما يطلبها وبالشكل الذي يناسبه .

أما المفهوم العلمي فهو يركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات لدى مستخدميه<sup>1</sup>

- أهمية الجودة : للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى مؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم طلب على المنتجات والخدمات المؤسسة وتكون الأهمية كما يلي :

**1-سمعة المؤسسة :** وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم ، ومحاوله تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة ، فغن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع مؤسسات المماثلة في نفس النشاط.<sup>2</sup>

**2- المسؤولية القانونية للجودة :** تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فإن كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسئولة قانوني عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات .

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، السنة 8ماي 1945 ، ص 14 .

<sup>2</sup> - نسرين عياشي عمر ، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك "دراسة حالة وكالتي بنك البركة وبنك التنمية المحلية بالوادي ، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية نقود ، جامعة خيضر بسكرة ، السنة 2013-2014 ، ص 14 .

**3- المنافسة العالمية :** إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية توقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية ، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها .

**4- حماية الزبون :** إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة ، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة .

**5- التكاليف وحصة السوقية :** تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيتها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة .<sup>1</sup>

**6- العمال :** إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية ، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين وقدراتهم وخبراتهم الجماعية ، وكذلك تكاليف جهود الجميع بهدف تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني : مفهوم الخدمة ودورها :

### أولاً: مفهوم الخدمة المصرفية :

تعد البنوك أحد المنظمات التي تقدم منتجات غير ملموسة وتمارس أنشطة تسويقية وتحاول التركيز على خدماتها كمدخل لزيادة قدراتها التنافسية وللخدمة عملائها بأكثر كفاءة .

" الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات المستفيدين وتقدم لهم المنفعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نسرين عياشي عمر ، نفس مرجع سابق ، السنة 2013-2014 ، ص 14 - 15 .

<sup>2</sup> - دحمان بونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة الحالة مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة -مستغانم - ، مذكرة نيل ماستر في علوم التسيير تخصص "تسيير استراتيجي دولي " ، السنة 2014/2015 ، ص 25 - 26

<sup>3</sup> - فيروز قطاف ، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة الحالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "لولاية بسكرة" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، السنة 2010/2011 ، ص 68 .

هي مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا العملاء عن معاملاتهم مع المؤسسة وتنمية

ولائهم لها . من هذا المنظور فإن الخدمة العملاء باختصار تعني كل ما تقوم به المؤسسة أو تمتنع عنه من أجل مصلحة العميل ، بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية إيجابية تجعل العميل يشعر بالرضا عن معاملاته معها ويرغب في استمرار تعامله معها.<sup>1</sup>

### ثانيا : دور الحياة الخدمة المصرفية :

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج ويعبر مفهوم دورة الحياة عن التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن والذي يعد أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة ودراسة الفرص المتاحة وتستند دورة حياة الخدمة المصرفية في تفسيرها لسلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضين أساسيين هما:<sup>2</sup>

أ- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة وبمعدلات تنمو متباينة بمرور الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحنى توزيع الطبيعي المتراكم .

ب- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تشكل سلوكا مشابها لسلوك مبيعاتها ولذا تأخذ بدورها شكل منحنى إلا أنه نتيجة لتغير حدة منافسة خلال الدورة ، يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور ومنه الجدول التالي يلخص دورة حياة الخدمة المصرفية ومراحلها من حيث مبيعات ، التكاليف، الأرباح ، العملاء المنافسون والأهداف التسويقية وكذا الاستراتيجيات المتاحة لتوظيف عناصر المزيج في كل مرحلة<sup>3</sup>

1 - جمال الدين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال معاصرة

، دار النشر الثقافة 13 حسبو -محرم بك- الإسكندرية ، 48 شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية ، ص 23

2 - نفس مرجع سبق ذكره ، فيروز قطاف ، ص 71 .

3 - عوض بدير الحداد ، " تسويق الخدمات المصرفية " البيان للطباعة والنشر ، دون مكان نشر ، 1999 ، ص 177 ، 178.

الجدول رقم (2) يوضح مراحل دورة الحياة المصرفية

| مراحل دورة الحياة   |                                 |  |  | البيان  |
|---|---------------------------------|--|--|---|
| التقديم   | النمو                           | النضوج   | الانحدار                                   |   |
| منخفضة  | ترتفع بمعدل كبير                | ترتفع بمعدل بطيء وتصل للقيمة                               | تنخفض المبيعات                             | أولاً: الخصائص المبيعات                       |
| مرتفعة للعميل الواحد  | متوسطة للعميل الواحد            | منخفضة للعميل  | منخفضة للعميل                              | التكاليف                                      |
| سالبة   | ترتفع                           | أرباح مرتفعة   | أرباح منخفضة                               | الأرباح                                       |
| الابتكاريون   | أوائل المتبنين                  | الأغلبية   | المتأخرون                                  | العملاء                                       |
| عدددهم أقل  | يتزايد العدد                    | مستقر  | عدددهم يقل                                 | المنافسون                                     |
| خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها                       | زيادة المركز التنافسي           | زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسي                | تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية | ثانياً: الأهداف التسويقية                     |
| تقديم خدمة رئيسية   | تقديم أشكال من الخدمة           | أسما تجارية وأشكال متعددة من الخدمة                        | حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة         | ثالثاً الاستراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية) |
| التكلفة + الربح   | التمكن من السوق                 | السعر لمواجهة المنافسة                                     | خفض الأسعار                                | السعر   |
| توزيع انتقائي في المركز الرئيسي أو بعض الفروع               | توزيع شامل                      | توزيع شامل بدرجة أكبر                                      | توزيع انتقائي                              | التوزيع                                       |
| يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكاريين وأوائل المتبنين | الإدراك والاهتمام في السوق كلها | التركيز على الفروق بين الخدمات المختلفة التي تقدمها البنوك | تقليل المعدل                               | الإعلان                                       |
| تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة                            | نقل                             | تزيد لتشجيع التحول من بنك لآخر                             | نقل إلى الحد الأدنى                        | تنشيط المبيعات                                |

الفرع الثالث : ضرورة وأهمية إدخال الجودة في البنوك التجارية :

تعاني البنوك في الدول ، بصفة خاصة في الجزائر ، من عدة مشاكل من أهمها انخفاض مستوى كفاءة وجودة منتجاتها وخدماتها . وتعتبر الجودة حاليا من أهم عناصر الاستثمار في البنوك لأنها تمثل ميزة تنافسية قوية تقوم على أساس متين هو رأس المال البشري ويعتبر إدخال الجودة في البنوك التجارية أحد العناصر الأساسية لتغييرها وتطويرها وذلك يتطلب تغيير شامل لمختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية عبر خلق بعض المواصفات والقيم المشجعة للجودة ، وخلق وتعديل الهياكل التنظيمية ، إدخال التكنولوجيا والإجراءات وطرق وظروف العمل الملائمة بغرض البقاء والاستمرار والتطور والتميز.<sup>1</sup>

وكذلك تكيف مع البيئة المحيطة

فالجودة هي نتيجة مجهودات كبيرة وشاملة يجب القيام بها من طرف كافة عمال المنظمة والطواقم الإداري المسير والمديرين المسؤولين في أعلى المراتب فالتغيير هو مسؤولية إدارية يجب أن تتركز على ثقافة تنظيمية قوية من المهم تشجيعها والعمل على خلقها للنهوض بمستوى البنوك التجارية وتأهيلها لمواجهة المنافسة القوية العالمية في هذا الميدان ويعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث أو كاستراتيجية أساسية في المنظمة كضرورة للرفع من مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها ، وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء ومساعدتها على مواجهة المنافسة القوية في هذا الميدان .

فالمؤسسات المصرفية تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها الأساسية : الربحية ، النمو ، التنوع ....، عبر تعظيم العائد والضغط على النفقات باستخدام التكنولوجيا الحديثة وزيادة حجم النشاط ورفع كفاءة العمليات والأفراد .... الخ ولكنها مجبرة على خلق ميزة تنافسية جديدة لتعظيم مكاسبها عبر تقديم منتجات وخدمات جديدة أو ذات جودة عالية<sup>2</sup>

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الأعمال ، الدار الجامعية الإسكندرية ، السنة 2007 ، ص166.

2 - حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر الجامعة قالمة 2009 ، ص 117

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية والدراسات السابقة :

## المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية :

أولاً: عطالله فهد سرحان دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية ، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لدكتوراه في فلسفة التسويق كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا آب 2005 م ليتطلب الابتكار والإبداع التسويقي أن تقوم المنظمات باستمرار في البحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى المستهلكين وتعمل على تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق ميزة تنافسية التي تتميز المنظمة عن غيرها إضافة إلى ذلك فإن الابتكار والإبداع التسويقي يتطلب القيام بعمليات تسويقية جديدة وحديثة بعيدة عن التقليد .في ضوء ما سبق فإن الفرض من هذه الدراسة هو تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يتحمل إن يؤديه الابتكار و الإبداع التسويقي في تحقيق الميزة تنافسية للبنوك التجارية الأردنية .

ثانياً : حيدش فطيمة دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك دراسة مقارنة بين "AGB" و "BEA" ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، تخصص اقتصاد نقدي بنكي ، جامعة ورقلة ، 2017 ،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه جودة الخدمة المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك التجارية الجزائرية وقد قمنا في هذه الدراسة بدراسة مقارنة بين البنوك التجارية الجزائرية التابعة للقطاع العام والمتمثل في البنك الخارجي الجزائري وبين البنوك التابعة للقطاع الخاص والمتمثل في بنك الخليج الجزائر خلال سنة 2017 وهذا من دراسة الإشكالية مهمة تدور حول مدى مساهمة جودة الخدمة المصرفية في تحسين تنافسية البنوك . ولمعالجة هذه الإشكالية استعملنا المنهج الوصفي للإحاطة بالجوانب النظرية للموضوع ، بالإضافة إلى اعتمادنا على المنهج التحليلي باستعمال مجموعة من الأدوات وهي النسب المئوية والتكرارات وفي الأخير توصلنا من خلال هذه دراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات مصرفية ذات جودة عالية مقارنة بالبنك الخارجي الجزائر .

ثالثاً : وسام محمد ناصر الكركي جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة تنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن ، قدمت هذه رسالة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) ، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل ، السنة 2010م/1431 هـ

**ملخص :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في مدن (الخليل ، بيت لحم ، رام الله) .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن ، حيث تكونت عينة الدراسة العشوائية من (674) فردا منهم 182 يعملون في المصارف ، 325 من الزبائن ، لتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وفقا للإطار النظري وقد جرى التحقق من صدقها خلال لجنة المحكمين المختصين ، كما تم التحقق من ثباتها بفحص الاتساق الداخلي لفقرات .

**رابعا :** حجرف مبارك سعود حجرف أثر الاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى مصارف الكويتية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط تموز /2011م

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، وتحددت مشكلة الدراسة بالسؤال التالي : هل تثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف الكويتية ؟ وأشارت أبرز النتائج أن أثر الاستراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى مصارف الكويتية كان عاليا ، حيث أظهرت النتائج مستوى عال لأثر استراتيجية النمو إضافة إلى أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية .

وأشارت النتائج أيضا إلى مستوى متوسط لأثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية لدى مصارف الكويتية

**خامسا :** سميرة بريح دور الصيرفة الالكترونية في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية سنة 2014/2015 جامعة الوادي

في ظل الاقتصاد الرقمي ونتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصالات ومعلومات برزت تحولات هائلة في مجال العمل البنكي مما اسفر عن ظهور الصيرفة الالكترونية .والتي لجأت البنوك لمواكبتها من أجل تحسين أدائها تجاه عملائها من أجل الوصول إلى أسواق جديدة وكسب رضا العملاء وجذب عملاء جدد نتيجة للمزايا التي تحققها إضافة رفع حصتها السوقية خاصة في ظل ازدياد حدة منافسة .

**سادسا :** زينا سهيل ناصر الدين واقع التنافسية في مصارف السورية ( دراسة تحليلية ) بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في الاقتصاد والتخطيط اختصاص دولية ، جامعة تشرين السنة 2015/2014 : بحثنا هذه الدراسة في واقع التنافسية لدى المصارف السورية من خلال دراسة تطور مؤشرات التنافسية لثلاثة مصارف عاملة في الجمهورية العربية السورية هي مصارف تجاري سوري (مصرف عام ) ومصرف سوري والمهجر (مصرف خاص) ومصرف السورية الدولي الإسلامي ( مصرف إسلامي خاص ) خلال فترة ممتدة بين عمالي 2005-2010 ومقارنة فيما بينها وتحديد فيما إذا كانت تلك مصارف تمتلك مصادر الميزة تنافسية .

**سابعا :** زكري صيفية دور المؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال - بسكرة - مذكرة ماستر أكاديمي تخصص إدارة استراتيجية السنة 2019/2018 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة ( البعد الاقتصادي ، البعد القانوني ، الأخلاقي ، الإنساني) في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة - وقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليل تم تجميع البيانات من خلال المصادر الثانوية والأولية ، ولتحقيق هذا هدف تم توزيع (45) استبانة على فئتين هما ( الإطارات وعمال المؤسسة ) وكانت كلها صالحة لتحليل الإحصائي وقد تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي في وصف المتغيرات الدراسة ، كما تم الاعتماد على أساليب الانحدار البسيط والمتعدد في اختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دورا ايجابيا للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة تنافسية في مؤسسة

### المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية :

**أولا:** الندوة الدولية لشبكة RULESCOOP BREST من 22 إلى 24 مايو 2006 تقنين ائتمان BREST والميزة التنافسية للبنوك التعاونية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم : نموذج تحليل نازيك بيشينالي ماري - كلير يهدف مالو مارتين فيزينا إلى تقديم هذا التحليل الميزة التنافسية والبنوك التعاونية فيما يتعلق بالنشاط الائتماني لعملاء الشركات الصغيرة والمتوسطة . يعيدنا هذا السؤال إلى قضايا تقنين الائتمان ويعيدنا البحث عن تفسيرات لتقنين لائتمان إلى الوصول النظرية للسؤال والتي سنستكشفها من خلال نقاش بين الكينزيين الجدد :

(STiliTZ and weiss.Post .keynesians:(1981 wolfson.1996)

بالنسبة للأول ، يبدو أن ترشيد هو نتيجة لحدود قدرة عرض الائتمان لدى البنوك ، سيكون مرتبط بعدم تناسق المعلومات مما يجعل آلية سعر الفائدة غير لفعالة لتنظيم العرض والكلب على الائتمان . من ناحية أخرى يدرس الأخير تقنين الائتمان في إطار النظرية المالي الداخلي وفي بيئة من عدم التقنين . سيتم اتخاذ القرارات الإقراض هذه المرة بناء على توقعات البنك وتقنيته في الجدارة الائتمانية للمقترض . هذا التباين في الترقب سيتشكل الأساس لعلاقات البنك إذا كان من محتمل أن يكون لممارسات التقنين الائتماني غير الملائمة تأثير سلبي على أداء البنك فيمكننا أيضا افتراض أنه على عكس من ذلك من المرجح أن تمنح ممارسات تقنين الائتمان الجيدة ميزة تنافسية للبنك الذي يستفيد منها.

ثانيا : ناقل إدارة المعرفة التنافسية للمؤسسات المصرفية بوسيلة محمد المحاضرون "ب" جامعة محمد بوقرة .

**الملخص :** تجد الشركة اليوم نفسها في بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة ، بعد التطور السريع لتقنيات المعلومات . المعلومات والاتصالات ، تحدي كبير ويجب أن تواجهه هي إدارة المعرفة بحثا عن القدرة التنافسية ، والتي تنشأ من التعلم الداخلي أو الخارجي للمنظمة وقدرتها على دمج وتحويل المعلومات من بيئتها تعد الشركة المصرفية استثناء من القاعدة ، بخلاف مسألة إدارة المخاطر التي تعتبر نشاطها الأساسي فإن القضية التجارية المتعلقة بإرضاء العملاء تعتبر أيضا من الأمور الحاسمة بالنسبة لها . ستمكن إدارة المعرفة الفعالة البنوك من اكتساب ميزة تنافسية . يجب أن يؤدي توليد المعرفة الجديدة ونقلها إلى صانعي القرار إلى إدارة أكثر فعالية للمخاطر . الهدف من هذه المقالة هو تسليط الضوء على الجوانب المختلفة لإدارة المعرفة في البنوك ، ثم إعادة التفكير في مناهج وتصميم إدارة المعرفة الخاصة بالمؤسسات المصرفية ، سنة 2008

**ثالثا:** (CHAHINAZE CHALABI) للموارد والموارد والميزة التنافسية في إدارة مشروع تكنولوجيا المعلومات ، تم تقديم ذاكرة دراسة دلفي كشرط جزئي للماجستير في إدارة المشروع ، جامعة كيبك في مونتريال ، 1 يوليو 2009 .

**ملخص :** تزخر الأدبيات بالمقالات التي تربط بين تطبيق تقنية المعلومات (IT) والميزة التنافسية المستدامة للشركة وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في هذا المجال ، إلا أن العديد من المشاريع تكنولوجيا المعلومات لا تزال تفشل . لمنع مثل الإخفاقات ، من المهم للمؤسسات مراقبة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في المراحل الأولى وفهم خصوصيات وعموميات إدارتها ، وفهم أهميتها الاستراتيجية وتحديد عناصر الرئيسية والممارسات الجيدة . تقدم هذه الأطروحة نتيجة دراسة دلفي التي أجريت مع 30 خبيرا في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات لتحديد أهم 10 موارد وقدرات في هذا

التخصص والتي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسات . تكمن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة في أهمية الموازنة الاستراتيجية لمشاريع تكنولوجيا المعلومات لتطوير ميزة تنافسية مستدامة وأهمية إدارة التوقعات والاحتياجات والأولويات والاهتمامات لأصحاب المصلحة في المشروع . من وجهة نظر عملية ، يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة نقطة انطلاق لتطوير أداة لتقييم الممارسات في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات . يمكن تطوير هذه الأداة للسماح للمنظمات بتحديد نقاط القوة والضعف لديها من بين ممارساتها الحالية في سياق الموارد والقدرات العشرة الأكثر أهمية في إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات .

رابعا : تعزيز المنافسة من الجودة (التنافسية والجودة ) البروفيسور بيير مايلارد مستشار ، المدير العام السابق لمعهد البحث وتطوير الجودة (IRDQ) البريد الإلكتروني : maillard.pierre "a"wanadoo.fr

ملخص : جميع الإجراءات التي تهدف إلى إنتاج الجودة في شركة لا تولد تلقائيا عوامل القدرة على المنافسة . أولئك الذين يحققون هذا الهدف يطبقون تكتيكات شخصية ، وغالبا ما تكون سرية ، تعزز نقاط قوة معينة للشركة ، وأكثر جاذبية من تلك الموجودة في المنافسة . الغرض من المقالة هو إظهار الاهتمام بمقاربات الجودة التنافسية وكيفية تمييزها عن مناهج الجودة التي تسعى إلى تحقيق أهداف أخرى 107 تقارير الجودة 2015

### المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

ركزت الدراسات السابقة على جودة الخدمات كبعد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والواقع يشير لتحقيق الميزة التنافسية يجب الاعتماد على عدة أبعاد مختلفة تتداخل فيما بينها داخل المؤسسة أو بنك ، بإضافة إلى جهودات عنصر البشري الذي يساهم بدوره في تحقيق ميزة تنافسية

كما ركزت بعض الدراسات على دور موظفين داخل مؤسسة أو البنك في تحقيق الميزة التنافسية دون مراعاة تطبيق الاستراتيجيات التنافسية داخل البنك .

وخلاصة عامة يمكن لإشارة إلى أن الدراسات السابقة المتعددة الاتجاه قامت بدراسة متغير الجودة ومدى تأثيرها على أداء البنوك المختلفة في ظل المنافسة حادة ، دون لإلمام بجميع العوامل الداخلية في تكوين ميزة التنافسية كالاتراتيجية والتأهيل العلمي وخاصة أن التوجه الحديث يتركز على أسلوب لإدارة بالعملاء ، من حيث دراسة سلوك الزبون رغبته وتوفير حاجاته .

أما الدراسة الحالية ركزت على الواقع الميزة التنافسية في بنك محل الدراسة الحالية من خلال مدى تطبيقه الاستراتيجيات ميزة التنافسية ومدى إسهاماتها و انعكاساتها على الخدمات البنكية سواء من حيث النوعية أو الجودة ومقاربتها للمواصفات العالمية الابتكارية من حيث شفافية ولا ملموسة .

كما توصلت إلى أن البنك كلما سعى نحو كسب ميزة تنافسية وتجسيدها باستمرار ساهم في ترقية وتطوير والابتكار أفضل الجودة الخدمة البنكية .

**الفصل الثاني : دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك  
وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية**

## الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية

تمهيد :

بعدها تناولت في الجانب النظري مفاهيم حول الميزة التنافسية وجودة خدمة بنكية سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط هذه الدراسة ومحاولة التعرف على واقع الميزة التنافسية وأثرها على جودة الخدمات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة غرداية .

ومن خلال هذا الفصل سأحاول اختبار فرضيات البحثية عبر دراسة وتشخيص حال دور البنوك التجارية في خلق الخدمات التنافسية وفي إطار هذا السياق سيتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية :

\* المبحث الأول : الطرق والأدوات والنموذج المتبع

\* المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات والنموذج المتبع :

تهدف الدراسة الميدانية إلى تعرف على أثر الميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية في بنك BADR لولاية غرداية ، ويتضمن هذا المبحث لإجراءات الدراسة الميدانية من حيث منهج الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة كذلك الأداة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بناءها وتطويرها ، ومدى صدقها وثباتها.

### المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة :

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة :

من أجل معرفة أثر الميزة التنافسية على جودة الخدمات البنكية تم اختيار مجتمع الدراسة يتكون من جميع زبائن البنوك التجارية الجزائرية وتمت الدراسة على أسلوب الحصر شامل وذلك بهدف جمع البيانات الأولية الضرورية للموضوع محل الدراسة ، حيث تم توزيع (46) استبانة على زبائن الوكالة البنكية بولاية غرداية والذين يمثلون المجتمع عينة المدروسة وتم استرجاع (46) بنسبة 100% .

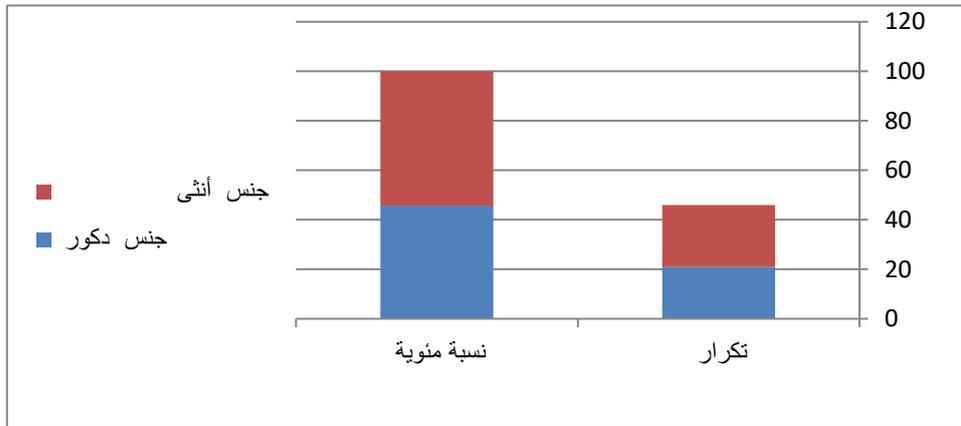
#### الفرع الثاني : وصف العينة الدراسة

1-التوزيع حسب الجنس:الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

| الرقم | الفئات | التكرار | نسبة مئوية |
|-------|--------|---------|------------|
| 01    | ذكر    | 21      | 45,6522    |
|       | أنثى   | 25      | 54,3478    |
|       | مجموع  | 46      | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (01) يمثل متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اكسال EXCEL

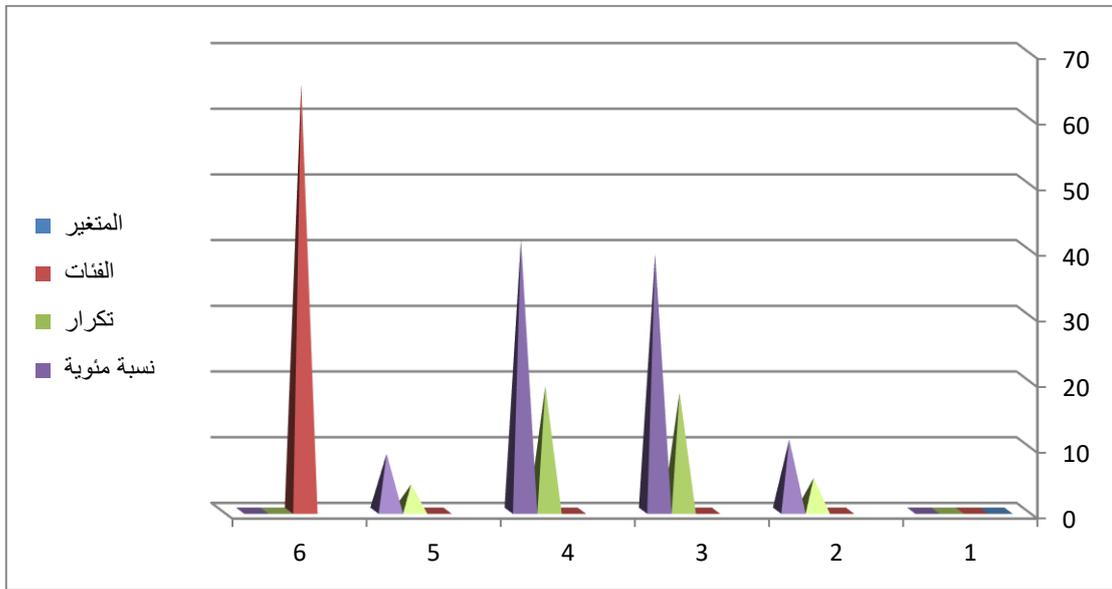
تشير النتائج في الجدول رقم (3) أن عدد الإناث جاء في المرتبة الأولى ويعدد (25) ما يعادل بنسبة 54.34% وهذا راجع إلى طبيعة العمل ونوع الخدمات التي تقدمها البنك في حين بلغ عدد ذكور (21) بنسبة 45.65%.

2-توزيع حسب نوع التعامل : الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع التعامل

| الرقم | المتغير | الفئات | تكرار | نسبة مئوية |
|-------|---------|--------|-------|------------|
| 02    | العمر   | 18-24  | 0     | 0          |
|       |         | 25-34  | 5     | 10,8695652 |
|       |         | 34-44  | 18    | 39,1304348 |
|       |         | 45-54  | 19    | 41,3043478 |
|       |         | 55-64  | 4     | 8,69565217 |
|       |         | 65     | 0     | 0          |
| مجموع |         |        | 46    | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (2) يمثل نوع التعامل



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج إكسال EXCEL

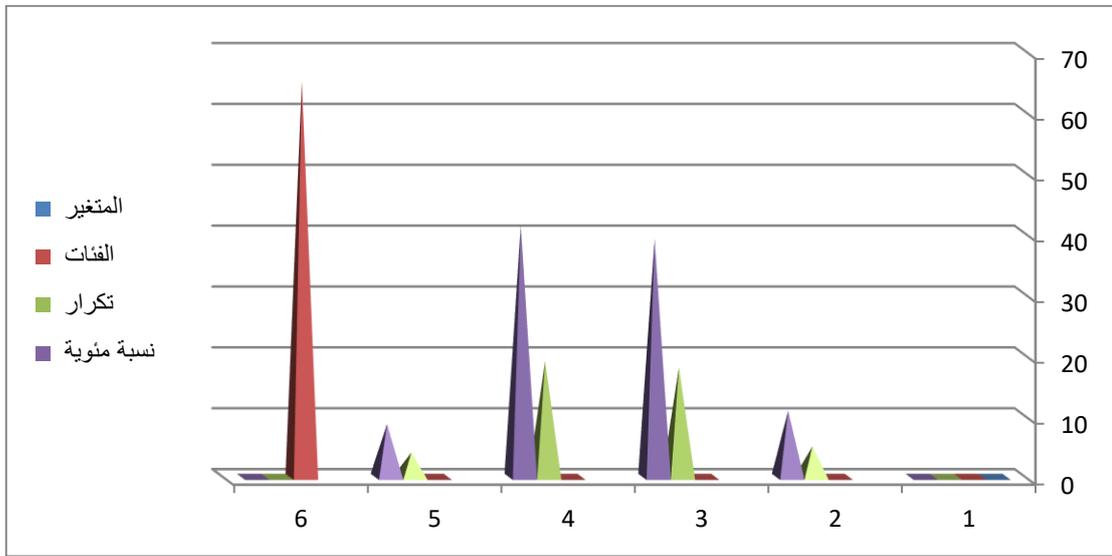
نلاحظ أن عدد شركات 22 شركة تعمل في بنك بدر بنسبة 47.32% ونلاحظ أن عدد الأفراد 14 فرد بنسبة 30.43% تعمل في بنك وكذلك أخرى ب 8 بنسبة 7.39% ونلاحظ أن المنظمات ورجال أعمال قليل عدد بنسبة 2.17%

3-توزيع حسب العمر: الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

| الرقم | المتغير | الفئات | تكرار | نسبة مئوية |
|-------|---------|--------|-------|------------|
| 3     | العمر   | 18-24  | 0     | 0          |
|       |         | 25-34  | 5     | 10,8695652 |
|       |         | 34-44  | 18    | 39,1304348 |
|       |         | 45-54  | 19    | 41,3043478 |
|       |         | 55-64  | 4     | 8,69565217 |
|       |         | 65     | 0     | 0          |
| مجموع |         |        | 46    | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج إكسال EXCEL

شكل رقم (03) يمثل متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال Excel

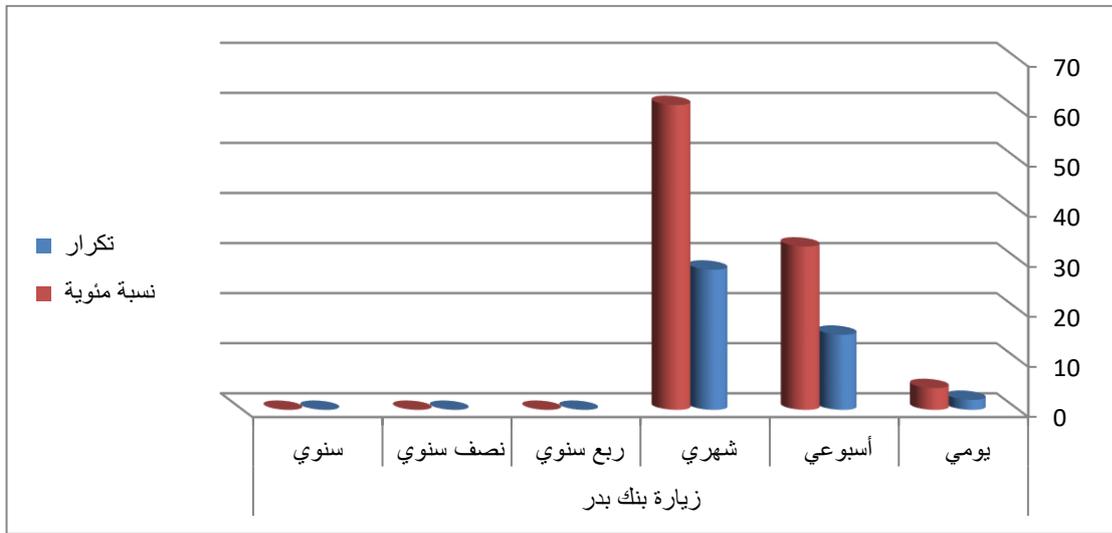
يشير جدول رقم (05) أن عدد أعمار عاملين يتراوح بين 45-54 ب 19 وبنسبة 41.30% ثم تليها 35-44 بعدد 18 بنسبة 39.13% وكذلك تليها 25-34 بعدد 5 بنسبة 10.86% ثم أن الذين أعمارهم تتراوح 18-24 لا تعمل في بنك وكذلك لأعمارهم 65 فما فوق

4- زيارة بنك بدر : الجدول رقم (6) يوضح زيارة بنك بدر

| الرقم | المتغير       | الفئات   | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------------|----------|---------|----------------|
| 6     | زيارة بنك بدر | يومي     | 2       | 4,34783        |
|       |               | أسبوعي   | 15      | 32,6087        |
|       |               | شهري     | 28      | 60,8696        |
|       |               | ربع سنوي | 0       | 0              |
|       |               | نصف سنوي | 0       | 0              |
|       |               | سنوي     | 0       | 0              |
| مجموع |               |          | 46      | 97,8261        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج اكسال EXCEL

شكل رقم (04) يمثل مدة زيارة بنك بدر



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

يشير جدول أن زيارة بنك على شكل شهري ب 28 عدد ونسبة 63.04% ، وزيارة بنك

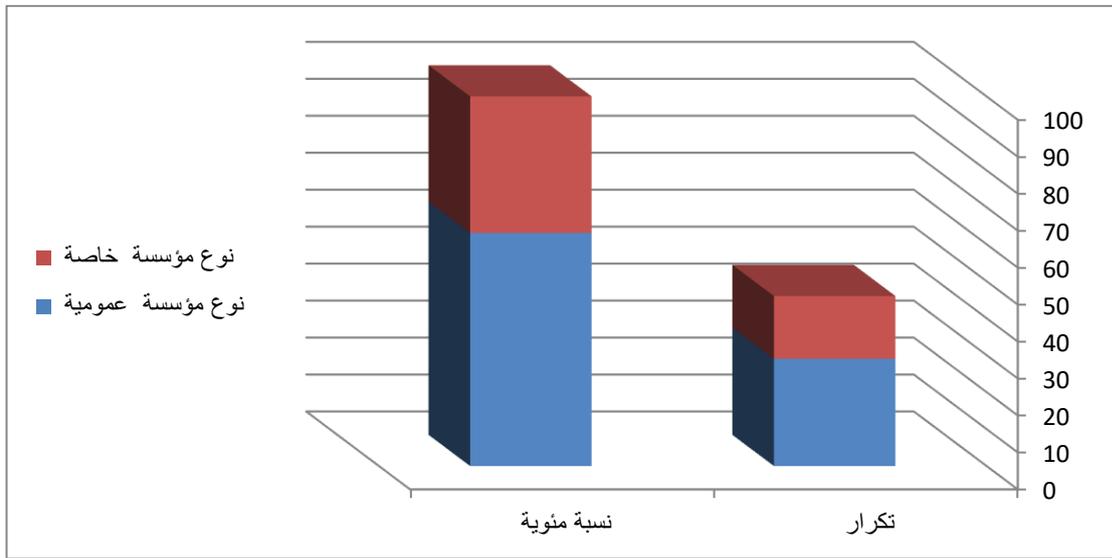
أسبوعي بعدد 15 بنسبة 32.60% وزيارة يومي بعدد 2 بنسبة 14.34% .

5- نوع مؤسسة : الجدول رقم (7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المؤسسة

| الرقم | المتغير   | الفئات | التكرار | نسبة مئوية |
|-------|-----------|--------|---------|------------|
| 7     | نوع مؤسسة | عمومية | 29      | 63,0435    |
|       |           | خاصة   | 17      | 36,9565    |
|       | مجموع     |        | 46      | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (05) يمثل نوع مؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

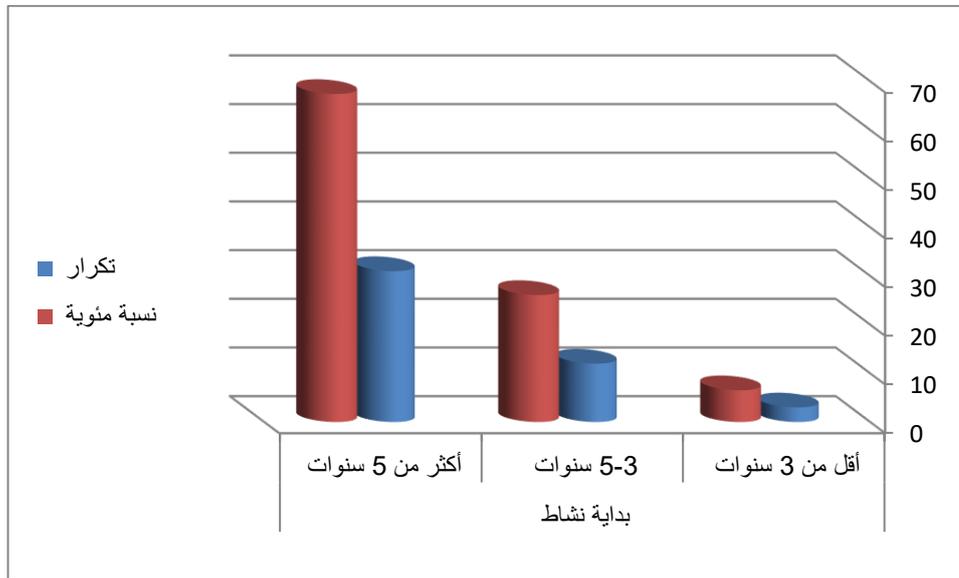
يشير جدول رقم (7) أن معظم عينة يرون أن بنك مؤسسة عمومية بعدد 29 بنسبة 63% ومنهم يرون أن مؤسسة خاصة بعدد 17 بنسبة 37%.

6- تاريخ بداية النشاط: الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب بداية نشاط المؤسسة

| الرقم   | المتغير    | فئات            | تكرار | نسبة مئوية |
|---------|------------|-----------------|-------|------------|
| 8       | بداية نشاط | أقل من 3 سنوات  | 3     | 6,52174    |
|         |            | سنوات 3-5       | 12    | 26,087     |
|         |            | أكثر من 5 سنوات | 31    | 67,3913    |
| المجموع |            |                 | 46    | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (6) يمثل بداية نشاط المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

يشير جدول رقم (8) أن بداية نشاط بنك كان أكثر من 5 سنوات بعدد 31 بنسبة 67.39% ، كذلك بين 3-5 سنوات ب 12 بنسبة 26.08% أو أقل من 3 سنوات بنسبة 6.52%

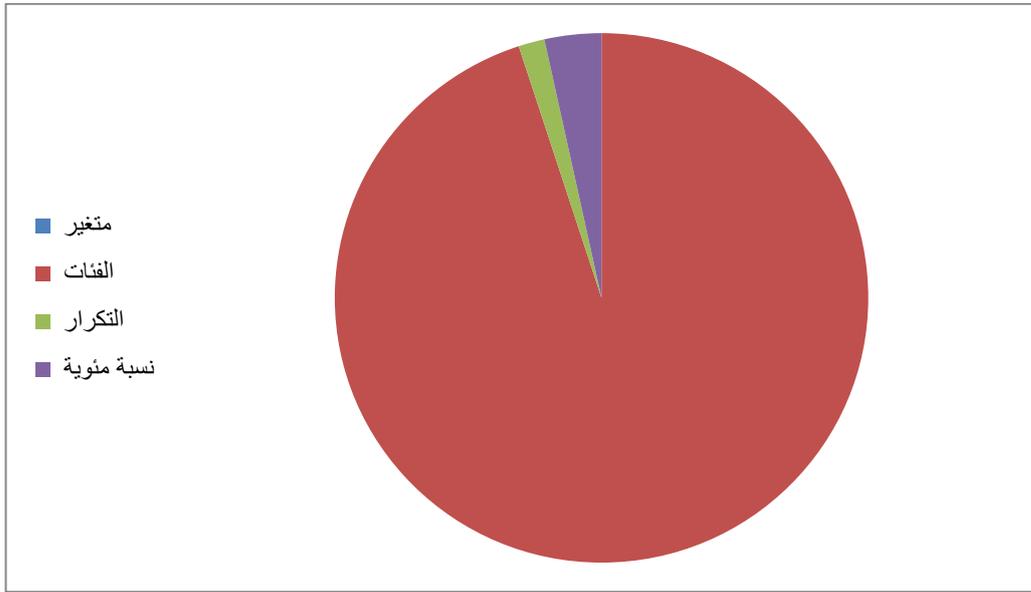
7-توزيع حسب نسبة تمويل للنشاط لفلاحي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نسبة تمويل للنشاط لفلاحي

| الرقم | متغير      | الفئات | التكرار | نسبة مئوية |
|-------|------------|--------|---------|------------|
| 09    | نسبة تمويل | 60     | 1       | 2,17391304 |
|       |            | 25     | 0       | 0          |
|       |            | 15     | 3       | 6,52173913 |
|       |            | 0      | 42      | 91,3043478 |
| مجموع |            |        | 46      | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (7) يمثل نسبة تمويل النشاط الفلاحي



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

يرى معظم عينة أن نسبة تمويل لنشاط فلاحى بنسبة 0% بعدد 42 ، ومنهم يرى أن بنك يمول بنسب 15% بعدد 3 ، آخر يرى ان يمول بنسبة 60% بعدد 1 ، إذن أن بنك لا يقوم بتمويل نشاط فلاحى بنسبة أكبر .

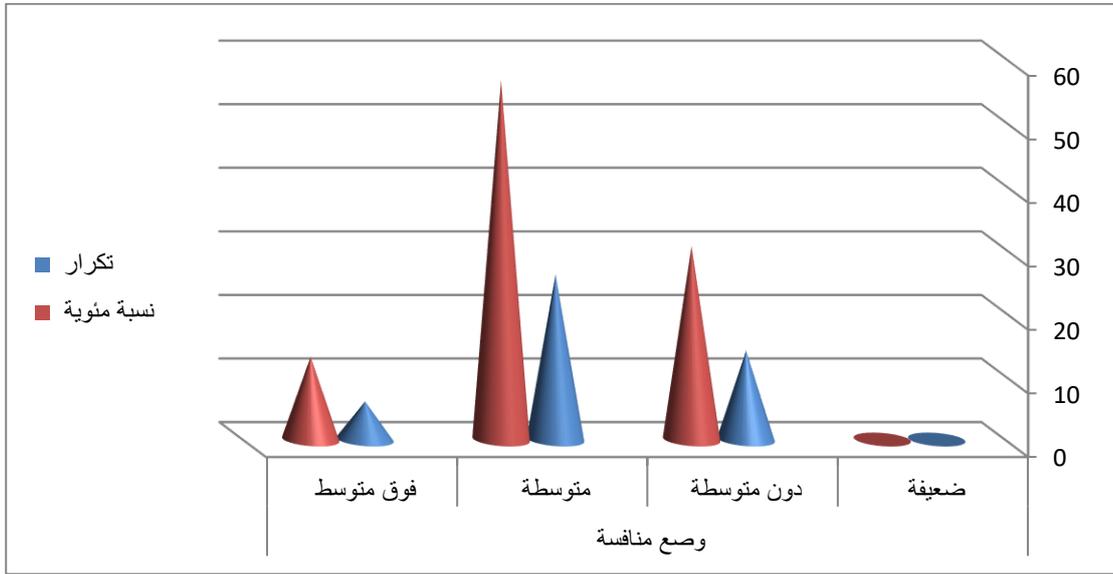
### 8-وضع منافسة على سوق :

الجدول رقم (10) يوضح وضع المنافسة على السوق

| الرقم   | متغير      | الفئات     | تكرار | نسبة مئوية |
|---------|------------|------------|-------|------------|
| 10      | وضع منافسة | ضعيفة      | 0     | 0          |
|         |            | دون متوسطة | 14    | 30,4348    |
|         |            | متوسطة     | 26    | 56,5217    |
|         |            | فوق متوسط  | 6     | 13,0435    |
| المجموع |            |            | 46    | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (8) يمثل وضع منافسة على سوق



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

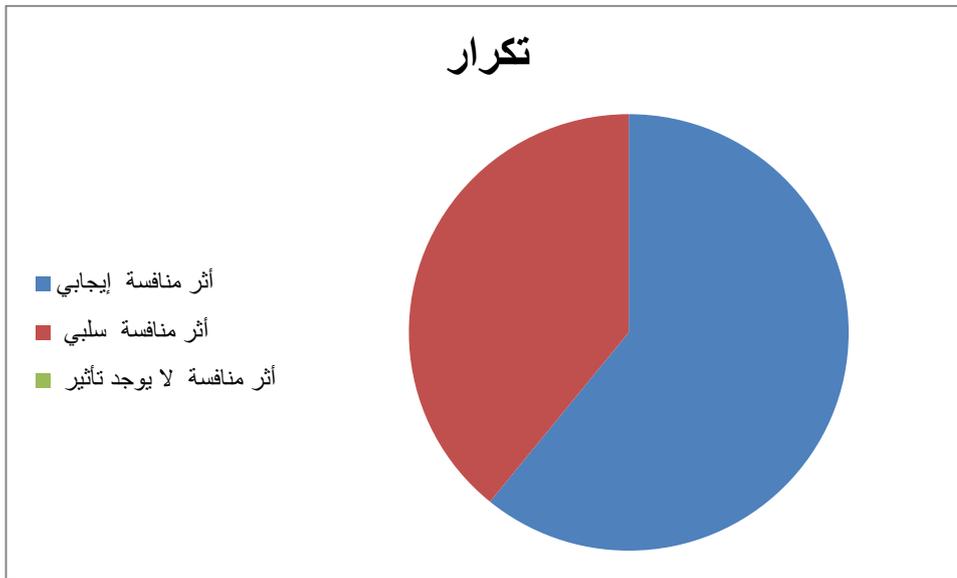
نلاحظ أن وضع المنافسة على سوق أن بنك وضعيته متوسطة بعدد 26 بنسبة 56.52% ونلاحظ أن وضعيه في حالة دون متوسط بعدد 14 بنسبة 13.04%.

9- أثر منافسة على بنك: الجدول رقم (11) يوضح أثر المنافسة على البنك

| الرقم | متغير      | فئات          | تكرار | نسبة مئوية |
|-------|------------|---------------|-------|------------|
| 11    | أثر منافسة | إيجابي        | 28    | 60,8695652 |
|       |            | سلي           | 18    | 39,1304348 |
|       |            | لا يوجد تأثير | 0     | 0          |
| مجموع |            |               | 46    | 100        |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (9) يمثل أثر منافسة على البنك



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

نلاحظ أن أثر منافسة على سوق ايجابية بنسبة 60.86% وأن منافسة تأثر على بنك سلبي بنسبة 39.13%.

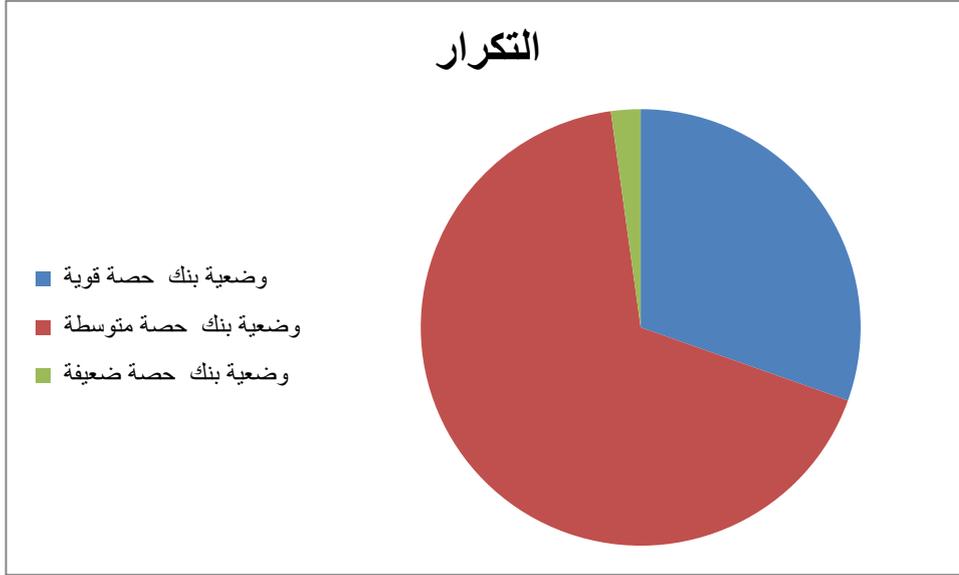
#### 10 –وضعية بنك بدر في سوق :

الجدول رقم (12) يوضح وضعية بنك بدر في السوق

| الرقم | المتغير     | الفئات     | التكرار | النسبة مئوية |
|-------|-------------|------------|---------|--------------|
| 12    | وضعية البنك | حصة قوية   | 14      | 30,4347826   |
|       |             | حصة متوسطة | 31      | 67,3913043   |
|       |             | حصة ضعيفة  | 1       | 2,17391304   |
| مجموع |             |            | 46      | 100          |

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

الشكل رقم (10) يمثل وضعية بنك بدر في السوق



المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد نتائج اكسال EXCEL

نلاحظ أن وضعية بنك بدر في سوق متوسطة بنسبة 65.21% وحصة سوقية قوية بنسبة 30.43%، نلاحظ أن حصة سوقية ضعيفة بنسبة 2.17%، أذن أن حصة سوقية لبنك متوسطة بنسبة 65.21%.

**المطلب الثاني : الأدوات النموذج المعتمدة في الدراسة :**

**الفرع الأول : أداة الدراسة**

وتم الاعتماد في جمع البيانات في هذا الدراسة على مصدرين هما :

\* مصادر الثانوية : وتمثلت في مجموعة المراجع والدراسات السابقة ذات علاقة بمفهوم الميزة تنافسية وجودة الخدمات ، ذلك بهدف الإلمام بكل جوانب الموضوع .

\* مصادر الأولية : وتم الاعتماد في هذا الدراسة على استبانة ثم تصميمها بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة ( الزبائن الوكالة ) حول إدراكهم لأهمية جودة وآراءهم حول الميزة التنافسية للبنك التجاري BADR بغرداية .

وقد تم اختبار الاستبانة من طرف من الأساتذة الأفاضل من الجامعة بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض أوطراء في البنك .

## الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

القسم الأول : يشمل على المعلومات الشخصية للزبون وهي ( الجنس والسن ومدة التعامل و زيارة بنك )

القسم الثاني : يحتوى على 11 عبارات على جودة وميزة تنافسية .

استخدام برنامج الإحصائي إكسال (excel) لمعالجة بيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة .

\*حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و ttest لبيان لإجابة أفراد العين واتجاهاتهم .

\*استخدام سلم ليكرات الخماسي في هذا الدراسة والمكون من درجات الموافقة التالية (موافق جدا ، موفق ، محايد ، غير

موفق ، غير موفق جدا ) وتتراوح أوزانهم من 1-5 والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح درجة مقياس ليكرات الخماسي:

| درجة    | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا |
|---------|-----------|-------|-------|-----------|---------------|
| استجابة | 5         | 4     | 3     | 2         | 1             |

حيث يتم حساب مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب مدى ( 1-5 ) ثم نقسم على أكبر قيمة 5:

$$0.4 = 5/2 - 5$$

| درجة    | موافق جدا | موافق   | محايد   | غير موافق | غير موافق جدا |
|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------------|
| استجابة | 5-4.2     | 4.2-4.3 | 3.4-2.6 | 2.6-1.4   | 1.4-1         |

## الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية

### المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

| رتبة السؤال | رتبة السؤال | اتجاه العينة | test       | نسبة مئوية | انحراف معياري | متوسط حسابي | غير موافق جدا | غير موافق | موافق | رتبة السؤال |
|-------------|-------------|--------------|------------|------------|---------------|-------------|---------------|-----------|-------|-------------|
| 1           | 9           | موافق        | 0.00158079 | 85.2173913 | 14.0475383    | 4.26086957  |               |           | 30    | 9           |
| 2           | 02          | موافق جدا    | 0.00149093 | 81.3043478 | 12.5830574    | 4.06521739  |               |           | 16    | 02          |
| 3           | 01          | موافق        | 0.00092667 | 74.7826087 | 14.0475383    | 3.73913043  |               |           | 30    | 01          |
| 4           | 06          | موافق        | 0.00118491 | 73.4782609 | 10.0166528    | 3.67391904  |               |           | 23    | 06          |
| 5           | 11          | موافق        | 0.0012815  | 73.0434783 | 8.96288644    | 3.65217391  |               |           | 20    | 11          |
| 6           | 08          | موافق        | 0.00093727 | 72.6086957 | 11.8462371    | 3.63043478  |               |           | 22    | 08          |
| 7           | 07          | موافق        | 0.00089857 | 72.173913  | 11.9303534    | 3.60869565  |               |           | 21    | 07          |
| 8           | 10          | موافق        | 0.00100258 | 72.173913  | 10.6926766    | 3.60869565  |               |           | 22    | 10          |
| 9           | 4           | موافق        | 0.00089862 | 71.7391304 | 11.5036226    | 3.58695652  |               |           | 16    | 4           |
| 10          | 3           | محايد        | 0.00074742 | 69.5652174 | 11.2694277    | 3.47826087  |               | 1         | 21    | 3           |
| 11          | 5           | محايد        | 0.00069612 | 68.6956522 | 11            | 3.43478261  |               |           | 15    | 5           |

## المطلب الأول: عرض نتائج الاحصائيات

### التحليل الكيفي :

سؤال رقم (09) هو الذي يمثل (يعمل البنك على تنويع خدمة وتميزها مثل القرض رقيق لا نجده في بنوك أخرى والقدرة على الاقتراض من سوق): بنسبة 85.21% باتجاه عينية موافق .

سؤال رقم (02) هو الذي يمثل (يقوم بدراسة نقاط القوى والضعف لدى منافسين لتحقيق الفرص التفوق): بنسبة 81.30% باتجاه عينية موافق جدا .

سؤال رقم (01) هو الذي يمثل (يعمل البنك على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال تركيز على الجودة): بنسبة 74.78% باتجاه عينة موافق

سؤال رقم (06) هو الذي يمثل ( يعمل البنك للوصول الأسواق جديدة يصعب الوصول إليها قبل منافسين): بنسبة 73.47% باتجاه موافق .

سؤال رقم (11) هو الذي يمثل ( يعمل بنك على رفع من مصادر تمويله المنخفضة التكلفة مثل الودائع الجارية لخفض تكاليف تمويله ) : بنسبة 73.04% باتجاه موافق .

سؤال رقم (08) هو الذي يمثل ( يعمل البنك على إيجاد مصادر التمويل منخفضة تكاليف نشاطه وزيادة تنافسية ، بنسبة 72.6% باتجاه موافق .

سؤال رقم (07) هو الذي يمثل ( يعمل بنك على تخفيض تكاليف للمنتجات): بنسبة 72.17% باتجاه موافق.

سؤال رقم (10) هو الذي يمثل ( يعمل البنك على تحسين جودة منتجات): بنسبة 72.17% باتجاه موافق

سؤال رقم (4) هو الذي يمثل ( يجمع البنك معلومات دورية عن منافسين ) ، بنسبة 71.7% باتجاه موافق .

سؤال رقم (3) هو الذي يمثل ( تعمق البنك وعلاقته مع زبائن لحد من دخول منافسين جدد ، بنسبة 69.56% باتجاه محايد .

## الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية

سؤال رقم ( 5 ) هو الذي يمثل ( يسعى البنك للوصول الأسواق جديدة يصعب الوصول إليها قبل منافسين )، بنسبة 68.69% محايد .

-سؤال كيف تعرفت على هوية بنك الجديدة :

| الرقم   | المتغير  | الفئات           | التكرار | نسبة مئوية |
|---------|----------|------------------|---------|------------|
| 4       | هوية بنك | موقع الالكتروني  | 4       | 7,27       |
|         |          | مطبوعات          | 20      | 36,36      |
|         |          | منصات الاجتماعية | 1       | 1,81       |
|         |          | لوحات الفروع     | 0       | 0          |
|         |          | أخرى             | 20      | 54,54      |
| المجموع |          |                  | 55      | 100        |

نلاحظ أن تعرف على بنك بأخرى بنسبة 54.54% والمطبوعات ب36.36% ثم تليها نسبة موقع الالكتروني بنسبة 7.27% أذن أن بنك يستعمل أخرى بأكبر نسبة من فئات آخر .

4-سؤال ما هي الخدمات المصرفية التي تستخدمها بشكل مستمر مع البنك ؟

| الرقم            | المتغير | الفئات            | التكرار | نسبة مئوية |
|------------------|---------|-------------------|---------|------------|
| خدمة التي يستخدم |         | إيداع / سحب       | 45      | 39,47      |
|                  |         | ودائع             | 0       | 0          |
|                  |         | تحويلات مالية     | 9       | 7,89       |
|                  |         | تمويلات           | 3       | 2,63       |
|                  |         | بطاقات            | 23      | 20,17      |
|                  |         | خدمات تجارية      | 0       | 0          |
|                  |         | الصراف الآلي      | 34      | 29,82      |
|                  |         | الانترنت          | 0       | 0          |
|                  |         | الجوال مصرفي      | 0       | 0          |
|                  |         | خدمة محفظتي       | 0       | 0          |
|                  |         | خدمة حوالات سريعة | 0       | 0          |
| مجموع            |         |                   | 114     | 100        |

## الفصل الثاني: دراسة التطبيقية لميزة التنافسية للبنوك وجودة الخدمات بنكية ب BADR بغرداية

نلاحظ أن النسبة لإيداع وسحب بأكثر قيمة بنسبة 39.47% ثم تليها الصراف الآلي بنسبة 29.82% وكذلك بطاقات الائتمانية بنسبة 20.17% ثم تحويلات المالية بنسبة 7.89% ، إذن أن البنك يتعامل بحجم كبير من الصراف الآلي وإيداع وسحب وكذلك بطاقات الائتمانية وتحويلة المالية.

حساب معامل ثبات الاستبيان وفق طريقة تجزئة نصفية معادلة سبيرمان بروان

| x*y   | y^2  | x^2   | درجة زوجية y | درجة فردية x |
|-------|------|-------|--------------|--------------|
| 480   | 900  | 256   | 30           | 16           |
| 555   | 225  | 1369  | 15           | 37           |
| 572   | 484  | 676   | 22           | 26           |
| 496   | 256  | 961   | 16           | 31           |
| 450   | 225  | 900   | 15           | 30           |
| 529   | 529  | 529   | 23           | 23           |
| 546   | 441  | 676   | 21           | 26           |
| 550   | 484  | 625   | 22           | 25           |
| 480   | 900  | 256   | 30           | 16           |
| 528   | 484  | 576   | 22           | 24           |
| 520   | 400  | 676   | 20           | 26           |
| 66080 | 4844 | 78400 | 236          | 280          |

سبيرمان بروان =  $\frac{\sum (x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n})}{\sum (y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}$  =  $\frac{78400 - \frac{66080^2}{12}}{4844 - \frac{280^2}{12}}$

سبيرمان بروان =  $\frac{236 * 280 - 66080 * 46}{(55696 - 4844 * 46) * (78400 - 78400 * 46)}$

$$TSP = \frac{2 * r}{1 + r}$$

$$0.8 = \frac{3919}{2974} = \text{سبيرمان بروان}$$

$$0.89 = 1 + \frac{0.8}{0.8 * 2}$$

إذن معامل ثبات قوي = 0.89 .

### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة :

من خلال هذا المطلب سوف قوم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية ، حيث من خلال يتم رفض وذلك استعانة اختبار TTEST

نقبل الفرضية H0 في حالة مستوى معنوية أكثر من 0.05

نرفض الفرضية الصفرية ونقبل فرضية بديلة H1 في حالة مستوى معنوية أقل من 0.05 .

أذن نقبل الفريضة الرئيسية H1علاقة جودة بخدمة من بنكية ، يوجد تأثير ذو دلالة لإحصائية عند مستوى عند اقل 0.05

أذن نقبل الفرضية الفرعية H1توجد ميزة تنافسية في بنك ، يوجد تأثير ذو إحصائية عند مستوى أقل من 0.05

## الخلاصة :

تناولت الدراسة الموضوع دور البنوك التجارية في خلق خدمات تنافسية حيث يمكن القول أنه تماشياً مع الاتجاهات العالمية الحديثة برز موضوع الخدمات بنكية كأحد أهم الوسائل لكسب ميزة تنافسية ، و أيضاً كعلاج ناجح من المشاكل بنكية وعلى رأسها تدنى الربحية وزيادة التنافسية ولا ريب أن الاتجاه العام نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية تهدف إلى قيام كيانات بنكية قوية تستطيع المنافسة على صعيد محلي والعالمي كما أنما أصبحت ضرورة ملحة وأن هذه ضرورة تتبع متغيرات التي يشهدها عالم في مجال التكنولوجيا حديثة وكذلك لارتقاء إلى تطلعات الزبائن .

لقد بدأت البنوك في العالم تتسابق من أجل تقديم خدماتها بإحدى طرق حديثة ومبتكرة وذلك من خلال إنشاء مواقع لها عبر شبكة انترنت لتسويات نشاطها إضافة إلى أن تقديم خدمات بنكية من موقعة يساعده على امتلاك ميزة تنافسية تعزز مكانته تنافسية وتؤهله إلى مستوى المعاملات التجارية العالمية .

والاخذ بمبدأ إدارة الجودة والاهتمام أكثر بالتوسع في استخدام التكنولوجيا حديثة لتحقيق ميزة تنافسية ومن هنا قد يكون تما إجابة على الإشكالية .

## نتائج الدراسة :

من خلال استعراض جملة المفاهيم والتطبيقية المتعملة بموضوع الدراسة ، وتم يتم أستنتاج النتائج المرتبطة بالميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية وهي كالتالي :

1-قبول فرضية الرئيسية H1 والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية .

2-قبول الفرضية الفرعية H1 والتي نصت على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وارتباط ايجابي موجب لجودة خدمات بنكية .

## التوصيات :

- إعداد برنامج معلوماتي متطور يزود الزبون بجميع مستجدات بنك

- ضرورة الاهتمام بالعمل المصرفي وترقيته لمستويات التنافسية العالمية

- العمل على سياسة استهداف الزبون ودراسة سلوكه توفير حاجاته وفق معايير جودة.

- فتح شبابيك استشارية للزبائن تساعدهم في اختيار القرارات المناسبة

- التجديد المستمر للخدمات وتحسينها وإدخال الابتكار المالي عليها لضمان تميزها وتحقيق الميزة تنافسية من خلالها

- تقييم وتقدير الأخطاء قبل الوقوع فيها والعمل على تجنبها تحويلها والتقليل منها .

## قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

- 1- عوض بدير الحداد ، تسويق خدمات مصرفية البيان للطباعة والنشر دون مكان النشر ،السنة 1999 .
- 2- ثابت عبد الرحمان إدريس ، الإدارة الأعمال الجامعية الإسكندرية ، سنة 2007 .
- 3- جمال دين محمد مرسى ومصطفى محمود أبو بكر ذليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال معاصرة . دار النشر الثقافة 13 حسبو- محرم بك الإسكندرية 48 شارع زكريا غنيم إبراهيم الإسكندرية .
- 4- حمدواي وسيلة الجودة ميزة تنافسية في بنوك تجارية ،مديرية نشر لجامعة قالمة ،سنة 1945/5/8 .
- 5- ياسر محمد خليل استراتيجية مقترحة لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي مصر ، العدد الثالث العشرون ، أغسطس سنة 2019 .

المذكرات:

- 6- حامدي أحمد ، خزوري خديجة ، ميزة تنافسية للبنوك و انعكاساتها على جودة الخدمات بنكية دراسة حالة BADR بإدرار ، مذكرة نيل ماستر ، كلية في العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ، سنة 2019/2018
- 7- زينا سهيل ناصر الدين واقع التنافسية في مصارف السورية (دراسة تحليلية ) بحث مقدم للحصول ماجستير في الاقتصاد والتخطيط اختصاص علاقات الدولية ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، سنة 2015/2014 .
- 8- عبد السلام بوخروفة الاندماج بنكي مالية لزيادة القدرة تنافسية للبنوك دراسة تحليلية لنموذجين دوليين ، مذكرة نيل ماستر ، تخصص مالية البنوك ، القسم علوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، سنة 2015/2014 .
- 9- مرغتيش هاجر ، الخدمات بنكية الالكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في بنوك تجارية دراسة تطبيقية بقسنطينة وباتنة ، مذكرة نيل ماستر علوم التسيير ، تخصص مالية بنوك ، السنة 2016/2015 .

- 10- زكري صيفية ، دور مسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية دراسة الحالة مؤسسة الزيبان للأشغال سيدي غزال -بسكرة - مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم التسيير ، سنة 2018/2019 .
- 11- دحمان ونوة لمياء ، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة -مستغانم ، مذكرة نيل ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، سنة 2014/2015 .
- 12- المنصوري ، موفق محمد ، أثر العلاقة وبين حجم وشكل الملكية والخيار الإستراتيجي في الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، سنة 1998 .
- 13- جميلة عبد الله التوم الدالي ، أثر ميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية رسالة مقدمة دكتوراه الفلسفة إدارة الأعمال كلية دراسات العليا وبحث العلمي ، جامعة شندي بالسودان ، سنة 1440هـ-2019م
- 14- نسرين عياشي عمر ، دور جودة خدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة حالة بنك البركة وبنك التنمية محلية بالوادي ، نيل ماستر في علوم الاقتصادية ، تخصص مالية نقود ، جامعة خيضره -بسكرة ، سنة 2013/2014 .
- 15- قداري سليمان باسيدي أحمد ، دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية لدى مؤسسات صغيرة ومتوسطة دراسة حالة في مجمع هامل بإدرار مذكرة نيل ماستر في علوم تجارية تخصص مالية مؤسسة ، سنة 2020/2021 .
- 16- أحمد رسمي ، أحمد بعلوشة ، أثر ترويج الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية دراسة ميدانية على بنك فلسطين في قطاع غزة مذكرة نيل ماجستير في الإدارة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر -غزة سنة 1437هـ- 2016 م.
- 17- عبلة أبو العسل راضية يخلف ، دور الجودة خدمات في تحقيق ميزة تنافسية في بنوك تجارية دراسة حالة فندق جزيرة -جيجل -مذكرة نيل ماستر في علوم تجارية تخصص تسويق خدمات ، سنة 2013/2014 .
- 18- بوازيد وسيلة مقارنة موارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة تنافسية في مؤسسة اقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ولاية سطيف ، نيل ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة استراتيجية ، سنة 2011/2012 .

- 19- فيروز قطاف ، تقييم جودة خدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة ، أطروحة نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، سنة 2010/2011.
- 20- عطالله فهد سرهان دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الاردنية الاطروحة استكمالاً لدكتوراه في فلسفة التسويق ، كلية الدراسات الإدارية المالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا آب 2005 م .
- 21- حيدش فطيمة دور الجودة الخدمات مصرفية في تحسين تنافسية البنوك دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك دراسة مقارنة بين AGB و BEA مذكرة نيل ماستر ، تخصص اقتصاد نقدي بنكي ، جامعة ورقلة ، سنة 2017 .
- 22- وسام محمد ناصر الكركي جودة خدمات مصرفية وآثرها على تحقيق الميزة تنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن ، مذكرة نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية دراسات العليا والبحث العلمي جامعة الخليل ، سنة 2010م /1431هـ.
- 23- حجر مبارك حجر ، أثر الإستراتيجية منظمة في تحسين القدرة تنافسية لدى مصارف الكويتية ، مذكرة نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط تموز 2011 .
- 24- سميرة بريح دور الصيرفة الالكترونية في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية، جامعة الوادي ، سنة 2014/2015 .

#### المجلات :

- 25- حياة قمري مخاطر الإستراتيجية لفقدان المزايا التنافسية وآليات حفاظ عليها مجلة الاقتصاد وصناعي ،جامعة باتنة ، مجلة 9 العدد2 سنة 2019/12/31.
- 26- سالم إلياس التنافسية في منظمات الأعمال مجلة أبحاث ودراسات التنمية ،جامعة محمد بوضياف مسيلة ،مجلة 8 / العدد 1، السنة 2021 .
- 27- أستاذة أحلام بوعبدلي ، البنوك التجارية الجزائرية ومنافسة في ظل بيئة المصرفية المعاصرة دراسة حالة بنكي القرض الشعبي الجزائري وتنمية محلية مركز جامعي غارداية ،العدد 8 ، السنة 2008.

مراجع باللغة الأجنبية :

28-Colloque international sur le rôle des banques coopératives dans le financement de l'économie : un modèle d'analyse  
22 au 24 mai 2006

Nazikbeishenaly marie.claire malo

Martine vézina

29-le management de connaissances vecteur de compétitivité des entreprises  
a blissements bancaires boucettamahamed maitres de conférences  
(B) université m 'hamed bougara (labaki -2008)

30-univ université du québec à montréal ressources; capacité et avantage  
concurrentiel  
, gestion de projets: une étude de cas, préseté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet guilet 2009

31-reforcer la compétitivité par la qualité (competitiveness and quality)  
pierre maillard consultant ancien directeur général de  
l'Institut de recherche et de développement en qualité (irdq): email:  
maillard.pe@irdq.wanadoo.fr