

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع:

أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

(CNEP) - وكالة تقرت -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

من إعداد الطالبتين:

نورالهدى قاديير

الزهرة سليمان

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	أنفال نسيب
بسكرة	مقرا	أستاذ مساعد "أ"	إسماعيل مناصرية
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	خضرة قاسمي

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## الموضوع:

أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط

(CNEP) - وكالة تقرت -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

من إعداد الطالبتين:

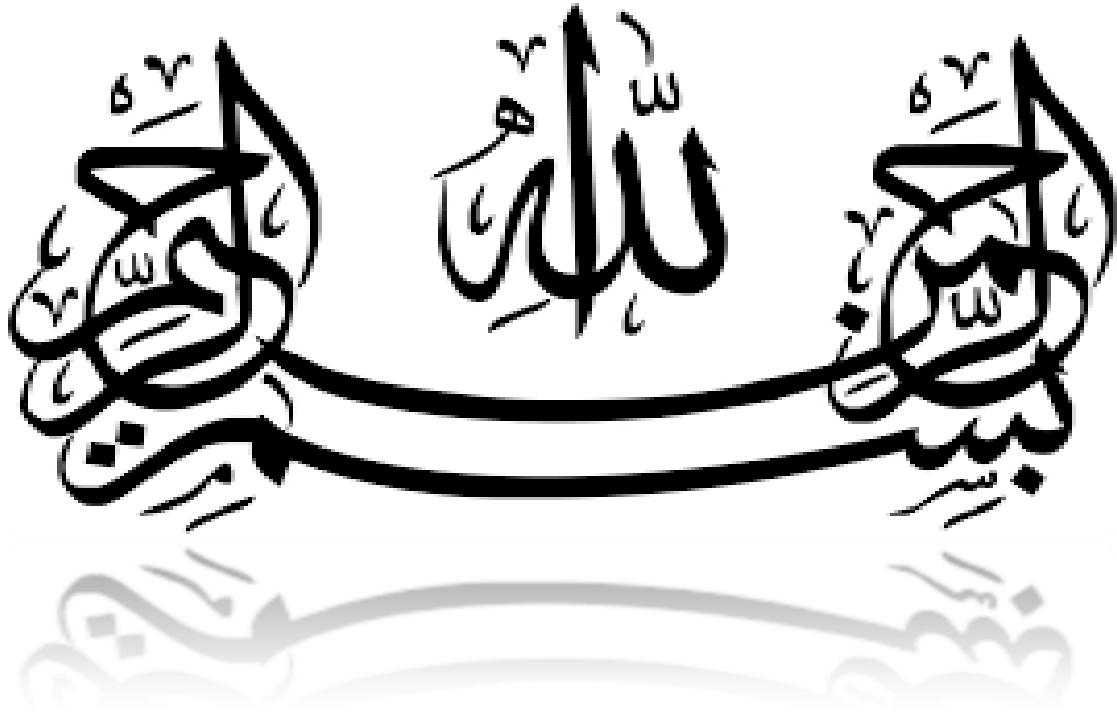
نورالهدى قاديير

الزهرة سليمان

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	أنفال نسيب
بسكرة	مقرا	أستاذ مساعد "أ"	إسماعيل مناصرية
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "ب"	خضرة قاسمي

الموسم الجامعي: 2021-2022



عن أبي هريرة رضي الله عنه

قال النبي صلى الله عليه وسلم قال: أفضل الصدقة أن يتعلم

المرء المسلم علماً ثم يعلمه أخاه المسلم

صدق رسول الله



# شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل العلمي

نتوجه بأخلص وأرقى كلمات الشكر والعرفان والتقدير إلى كل من كان له الفضل الكبير في إنجاز هذا  
البحث العلمي

الأستاذ الفاضل مناصرية إسماعيل الذي أنار دربنا بنصائحه وتوجيهاته و إرشاداته

وشكر خاص لمدير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة

- تقرت - "مقمة مراد"

لمساعدته لنا و تقديم كافة التسهيلات لاستكمال بحثنا هذا

وكما نشكر كافة موظفي الوكالة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من كانت سند يفيض بالحنان، إلى من يعجز اللسان على الشناء، إلى التي الجنة تحت أقدامها أمة الغالية "نجيبة زكور" أطال الله في عمرها.

إلى مصدر قوتي وفخري و اعتزازي إلى من غرس فينا حب التعلم و الكفاح من أجل أن ينير دربي أبي العزيز "محمد لزهرة"

إلى كنز حياتي إخوانتي: "زكرياء شيماء محمد لامين و نور اسلام"

وشكر خاص إلى عائلتي الثانية "بوعافية" وعلى رأس العائلة أبي "بوعافية عمر" أطال الله في عمره الذي شجعني وساندني في هذا العمل بجهده

وإلى رفيق دربي من كان سندي و رفيقي في كل لحظة ومن دفعني للنجاح وعدم الفشل و الإصرار.....خطيبي "حسام الدين"

إلى جدي "زكور سعيد" وجدتي "بوبكري مسعودة" أطال الله في عمرهما

وإلى روح جدي وجدتي "أحمد قادي" وخيرة بوبكري" رحمهم الله

وإلى كل من يحمل لقب قاديير و زكور كافة

وإن نسيت بالذكر فلا أنسى من سرت معهم سنوياً نحو شق طريق النجاح من جعلهم الله إخواني فالله راوية رمزي عمار كما أخص بالذكر زميلتي زهرة سليمان التي تحملت معي أعباء إنجاز هذه المذكرة

نور الهدى قاديير

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا إلى أعز ما أملك في الوجود إلى التي علمتني معنى الصبر  
والثبات ، إلى التي الجنة تحت أقدامها أمي الغالية " خديجة سليمان "

إلى أبي الغالي حفظه الله أطال في عمره. " الطاهر سليمان "

إلى أغلى ما في الوجود زوجي "موسى سليمان "

وإلى أبنائي الأحباء ، الذين اقتطعت من وقتهم الكثير ، ولطالما قصرت اتجاههم لأجل إتمام  
دراستي. " هداية ، لؤي ، ساجدة ، وصغيرتي سلين "

إلى إخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وبناتهم. "حكيم ، محمد ، أحمد، ربيع "

إلى أخواتي وأزواجهم وأبنائهم وبناتهم " سماح ، رتيبة ، دنيا، مروة "

إلى كل صديقاتي ورفيقات دربي اللواتي كانوا لي عوناً وسنداً "ليليا ، سارة، وردة "

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة وأخص بالذكر نور الهدى قاديير التي كانت لي سنداً ولها

الفضل الكبير

إلى كل من دعمي من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

الزهرة سليمان

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها ( الملموسية ، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان ، التعاطف ) في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP وكالة تقرت ، و جمعت بيانات الدراسة من خلال الاستبيان الذي صمم خصيصا لها ، إذ تم توزيع الاستمارة على زبائن البنك ، و تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، و قد تم اختبار الفرضيات عن طريق معالجة البيانات باستخدام برنامج ( SPSS ) .

وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :يمنح بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كل الأمان والثقة لزبائنه وكذا ضمان سرية خصوصياتهم. يقدم بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط خدمات بمستوى جودة عالية ويرجع ذلك إلى اهتمامه بالجوانب التسويقية والمعايير الاقتصادية والتركيز الكامل على الزبون .

وكذا تبين وجود أثر لأبعاد جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية

ولخصت الدراسة عدة اقتراحات أهمها: سعي إدارة المصارف إلى إظهار المصارف بمظهر جذاب يزيد من إقبال الزبائن على المصرف تعاطف المصارف مع الزبائن في حالة حدوث مشكلة طارئة،السعي إلى حصول الزبائن على الخدمات البنكية والمصرفية بشكل فوري وتحديد وقت إنجاز الخدمة للزبائن بشكل دقيق

**الكلمات المفتاحية : جودة الخدمات المصرفية ، الميزة التنافسية**

### Abstract

This study aims to understand the impact of the quality of banking services in competitive advantage to its dimensions ( sensitivity , responsiveness, reliability, safty and empathy ) in the bank of the National Fund for savings and reserves Agency Tougourt.

And collected the study data through a qurstionnaire designed for them. the local devleoppment band was selected randomly .based on the questionnaire and test hypotheses by processing deta using the SPSS program

. This study reached several results, the most important of which are: The National Fund for Savings and Reserve Bank gives all security and confidence to its customers, as well as ensuring the confidentiality of their privacy. The National Savings and Reserve Bank provides high quality services due to its interest in marketing aspects and economic standards and full focus on customer service, as well as the presence of an impact of the dimensions of the quality of banking services on achieving competitive advantage. The study concluded with several suggestions, the most important of which are: The bank management seeks to present it with an attractive appearance that increases the demand of customers to it. Banks empathize with customers in the event of an emergency problem. Striving for customers to obtain banking services immediately and accurately renewing the time of service completion for customer

**Key wors .bank services quality , competitive adavantage**

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	التموضع الإستراتيجي	07
02	جدول يوضح إستراتيجيات بوتر ومتطلباته	50
03	جدول يوضح مكانة الجودة في إستراتيجيات التنافس	56
04	أهم منافسي CNEP	69
05	مقياس ليكارت الحماسي	76
06	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	76
07	اختبار معامل الثبات للمحور الأول جودة الخدمات المصرفية	78
08	اختبار معامل الثبات للمحور الثاني الميزة التنافسية	78
09	معامل الثبات لمختلف عبارات القياس	79
10	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المحور الأول جودة الخدمات المصرفية	80
11	اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني الميزة التنافسية	80
12	توزيع أفراد لعينة حسب متغيرا لجنس	81
13	توزيع أفراد لعينة حسب متغير العمر	81
14	توزيع أفراد لعينة حسب متغير المستوى التعليمي	82
15	توزيع أفراد لعينة حسب متغيرا المهنة	82
16	توزيع أفراد لعينة حسب متغير الدخل	83
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسط القبول لأفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول جودة الخدمات المصرفية	84-85
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومتوسط القبول لأفراد عينة البحث عن عبارات المحور الثاني الميزة التنافسية	87
19	تحليل نتائج التباين للتأكد من صلاحية نموذج لاختبار للفرضية الرئيسية	88
20	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الملموسية البنك والميزة التنافسية	89

90	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاعتمادية البنك والميزة التنافسية	21
91	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الاستجابة البنك والميزة التنافسية	22
92	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد الأمان البنك والميزة التنافسية	23
93	جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بعد التعاطف البنك والميزة التنافسية	24

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
15	شكل يوضح جودة الخدمة	01
20	شكل يوضح مستويات جودة الخدمة	02
34	نموذج شامل لقياس جودة الخدمة	03
43	أنواع الميزة التنافسية	04
46	منحنى مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	05
53	تحليل قوى التنافس بورتر	06
67	الهيكل التنظيمي CNEP	07

# المقدمة العامة

تلعب الخدمات أهمية كبيرة في الاقتصاديات العالمية والإقليمية لذا تواجه تحديات عديدة من بينها المنافسة وتزايد أعداد المنظمات الخدمية لمواجهة هذه التحديات أتجهت المنظمات الخدمية إلى الاهتمام بجودة خدماتها والتميز في خدمة زبائنها من أجل خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمنظمات الخدمية فجودة الخدمات تعد من أهم المتغيرات التي تسعى المنظمات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمنظمة زيادة في الربحية ويعزز مركزها التنافسي، ويضمن بقاءها واستمرارها في الأسواق المحلية واحتلالها مراكز قوية على حساب منافسيه.

المؤسسة الخدمية المصرفية تظهر كأهم المؤسسات الخدمية في قطاع الخدمات المقدمة لخدمات متنوعة ولائقة تجذب العملاء، إذ فرض الواقع التنافسي الحاد على هذه المؤسسات إرضاء عملائها وتقديم أداء متميز والتي يدركها العميل جراء استفادته من الخدمة، فجذب العملاء وإرضائهم أصبح يعبر عن مستقبل المنظمة وسببا في وجودها، وفي ظل هذا المحيط التنافسي لم يعد من السهل الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد بل انتقلت المؤسسات المصرفية إلى البحث عن أدوات ووسائل تمكنها من الاحتفاظ بالعميل لأطول مدة ممكنة والتعامل معه بصفة دائمة . ومن هنا يتضح أن المؤسسات المصرفية تواجه تحديات كبيرة أهمها كيف تصل إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والحفاظة عليه وتعظيمه فجودة الخدمة تعد من أهم المعايير التي تعتمد عليها في مواجهة منافسيها والتفوق عليهم، بحيث تفوق هذه الخدمات رغبات الزبائن وتوقعاتهم، فتقدم الأفضل هو المفتاح الأساسي الذي تصل من خلاله هذه المؤسسات إلى تحقيق التقدم والتميز عن منافسيها للوصول إلى أعلى الدرجات من رضا العملاء، فرضا العميل أصبح من دون شك هاجس كل مؤسسة مقدمة للخدمات بما فيها المصارف .

وبناء على كل ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير

والاحتياط (Cnep Banque) - وكالة تقرت - ؟

أولا : التساؤلات الأساسية:

للإجابة على الإشكالية السابقة لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:



- ماهي أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وفيما تتمثل طرق قياسها؟

- ما هي استراتيجيات الميزة التنافسية، وماهي أهم مصادرها؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الملموسية، والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاعتمادية والميزة التنافسية، في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الإستجابة والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,05؟

ثانيا: الدراسات السابقة:

من أجل القيام بالدراسة تمت الإستعانة بالعديد من الدراسات السابقة ولعل أهمها:

الدراسة الأولى: (ليلي فروحات 2012) جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية .

حيث من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن البنوك التجارية في الجزائر تسعى للتنافس و تهدف لتحقيق مزايا تنافسية من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة كنظام في البنوك العمومية يكاد يكون منعدماً، بينما البنوك الخاصة و بالذات الأجنبية منها فهي تولي اهتمام كبيراً بإدارة الجودة الشاملة كنظام لاعتبار البعد الإستراتيجي، وتختلف هذه الدراسة عن الموضوع المدروس من خلال التركيز على الأبعاد الأساسية لجودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

الدراسة الثانية: (فيروز قطاف 2011) أطروحة دكتوراه بعنوان "تقييم جودة الخدمة المصرفية و دراسة أثرها على

رضا العميل البنكي "

هدفت هذه الدراسة على تقييم الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل من خلال الأبعاد الخمسة المكونة لجودة الخدمة وهي: الملموسية، الاعتمادية، التعاطف، الأمان، الاستجابة ودراسة علاقة الجودة برضا العميل المصرفي، أي البحث عن أبعاد الجودة التي تحقق للعميل أكبر قدر ممكن من الرضا بغية تحسين واقع تقديم الخدمات المصرفية، حيث تم استخدام استمارة اعتمد فيها في تشكيل نموذج SERVPERF من خلال قياس جودة الخدمة انطلاقاً من مستوى أداء الفعلي

لهذه الخدمة إضافة إلى دراسة رضا العملاء في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة بسكرة

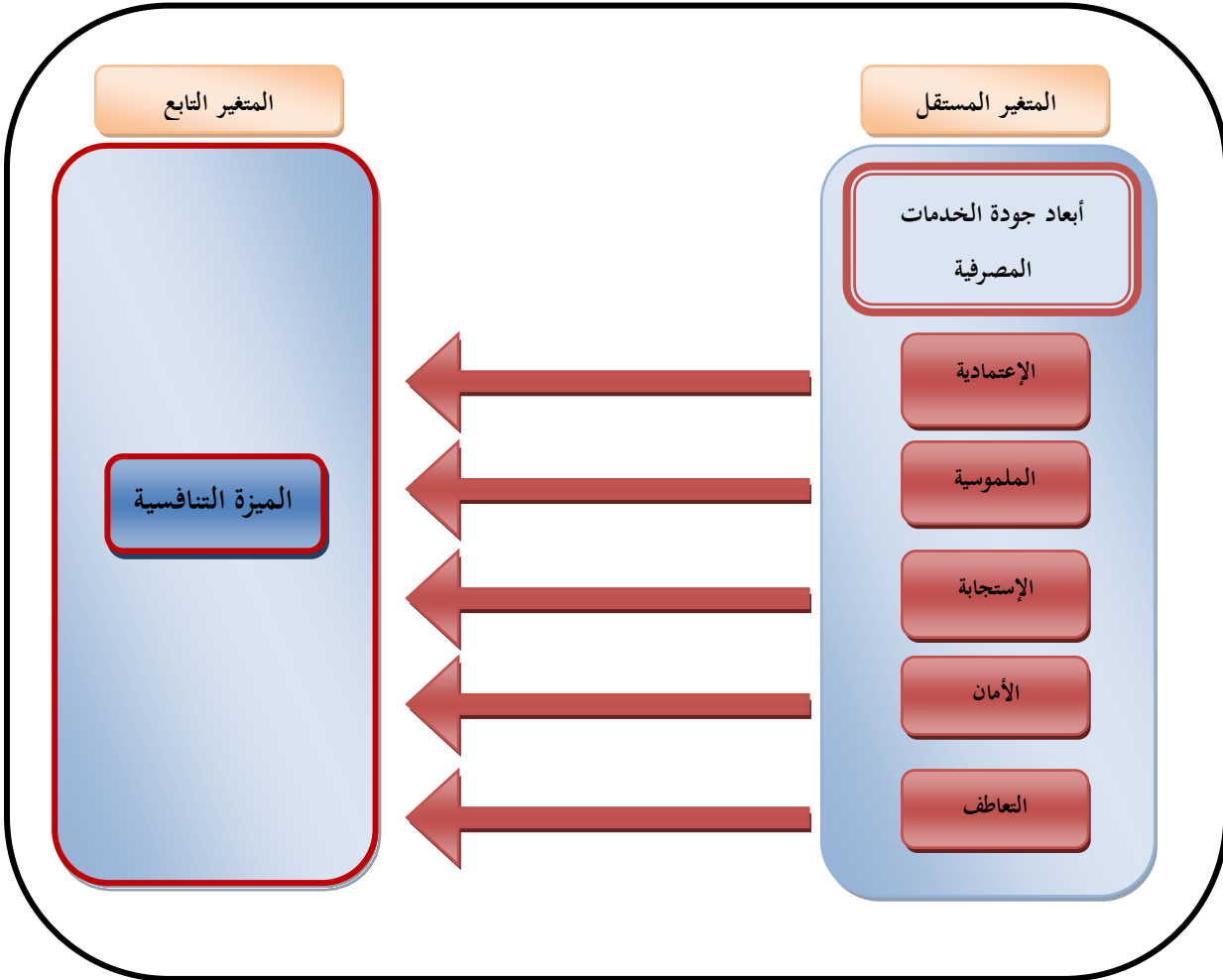
الدراسة الثالثة: (بلبالي عبد النبي 2009) مذكرة ماجستير "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن" جامعة ورقلة

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأهمية النسبية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى البنوك عينة الدراسة و معرفة مستوى جودة الخدمات التي يقدمها البنك وذلك مستوى رضا الزبائن عنها، خلصت الدراسة أن الزبائن الوكالات البنكية يقيمون مؤشر الاعتمادية، الثقة، المصداقية، الملموسية تقييما إيجابيا ا و يبقى مؤشر التعاطف و الاستجابة دون المستوى المطلوب أما فيما يخص تقييم الزبائن لعبارات الرضا فإن أهم مظاهر رضا الزبون عن الخدمات المقدمة تجلت في توفير البنك في جميع أنحاء الوطن، وتوفر الموزع الآلي أما باقي مظاهر رضا الزبائن فهو لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب .

ثالثاً: نموذج الدراسة

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على نموذج الفجوات لباراسيرمان (Parasuraman) و زملائه الذي وضع سنة (1995) و الذي يحدد أبعاد جودة الخدمات المصرفية ، و يركز؟ أساساً على أساليب تحسينها و تطويرها

و بالتالي نموذج الدراسة بالشكل التالي :



المصدر من إعداد الطالبين بناءً على الدراسات السابقة

1/ المتغير المستقل /جودة الخدمات المصرفية

- إختلفت تعريفات الخدمة بشكل عام، ومفهوم الخدمة بشكل خاص ، فجودة الخدمة من جانب مقدم الخدمة تتمثل في مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية ، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد فهي ملائمة هذه الخدمة لإستخداماته و إستعمالاته .

- بينما يرى (Wright & Christophe) جودة الخدمة على أنها درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين و الزبائن عن طريق إشباع وتلبية رغباتهم و توقعاتهم .
- و في تعريف (Stupak & Leitner) لجودة الخدمة : " توقع إحتياجات الزبون الحالية و المستقبلية و ترجمة هذه الإحتياجات إلى سلعة او خدمة مفيدة و قابلة للإعتماد ، و إيجاد النظام الذي ينتج السلعة او الخدمة بأقل سعر ممكن و هذا ما يمثل قيمة جديدة للزبون و الأرباح بالنسبة للمنظمة .
- يمكن إجمالي الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء على أساس أنها قياس لمدى مستوى الجودة المقدمة مع توقعات العمل ، فتقدم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة و توقعات العملاء .

### 2/المتغير التابع /الميزة التنافسية

أولاً- الميزة التنافسية حسب Porter "تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين،بمنافع متساوية ،أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المقروضة "

ثانياً- تعرف الميزة التنافسية أيضا أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تم كنهها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة مع منافسيها الذين يعملون في نفس النشاط"

ثالثاً- عرفها Fathy بأنها "أي شيء يميز المنظمة تميزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنضار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها"

### رابعا:فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

#### 1:الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة المصرفية و الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.

#### 2:الفرضيات الفرعية:

## المقدمة العامة

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الملموسية والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة  
عند مستوى الدلالة 0,05

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة  
عند مستوى الدلالة 0,05

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة  
عند مستوى الدلالة 0,05

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان و الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة  
عند مستوى الدلالة 0,05

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة  
عند مستوى الدلالة 0,05

خامسا: التموضع الإستراتيجي:

جدول (9): التموضع الإستراتيجي

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
المقاربة الافتراضية الإستنتاجية	الهدف من هذه الدراسة هو الشرح، وإيجاد أثر متغير جودة الخدمة المصرفية بأبعاده على تحقيق الميزة تنافسية في البنك محل الدراسة بإضافة إلى الوصول لاستنتاج مفيدة لمتخذي القرار	النموذج الوضعي (الواقعي، الوصفي)

المصدر: من إعداد الطالبتين

### سادسا: منهج الدراسة

إن إختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس، وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" تبعا لذلك سيتم الإعتماد في بحثنا هذا على "المنهج الوصفي التحليلي" لأنه منهج كمي ويتوافق مع طبيعة المتغيرات و إشكالية الدراسة، إذ أنه يعمل على وصف متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل العلاقة بين المتغيرات، كما سيتم الإستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة.

ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

**أ-البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة و توزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج "SPSS" و بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية و صفا دقيقا و كونه يهتم بتفسير العلاقة بين هذين المتغيرين .

**ب-البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الورقية و الإلكترونية و الرسائل الجامعية و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. و الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال بحثنا الحالي .

أما فيما يخص الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات، فتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

**1-مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالإعتماد على النسب المئوية و التكرارات و الإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية.

**2-معامل الارتباط:** لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

**3-إختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح.**

- 4- تحليل التباين للإنحدار: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
- 5- إختبار معامل الالتواء ومعامل معامل التفلطح : لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 6- معامل الثبات ألفا كرونباخ : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 7- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

### سابعاً: تصميم البحث

- 1- **هدف الدراسة:** تهدف الدراسة أساساً إلى وصف الواقع، أي محاولة الفهم و الشرح أو الوصف واختبار صحة الفروض، كما تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها:
  - ✓ التركيز على أهم مفاهيم جودة الخدمات المصرفية.
  - ✓ إعطاء تصور واضح لمفهوم الميزة التنافسية
  - ✓ التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في الصندوق الوطني لتوفير و الإحتياط وكالة -تقرت-
  - ✓ التعرف على درجة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية .
  - ✓ التعرف على أهم الأبعاد التي تركز عليها الوكالة
- 2- **نوع الدراسة:** بناء علاقة إرتباط وأثر بين جودة الخدمة المصرفية بأبعادها و الميزة التنافسية بشكلها الإجمالي بالصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة -تقرت-
- 3- **مدى تدخل الباحث:** محاولة دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز
- 4- **التخطيط للدراسة:** الدراسة تناوبية (معملية ثم ميدانية )
- 5- **وحدة التحليل (مجتمع الدراسة)** مست الدراسة زبائن بنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة-تقرت-  
بمختلف أصنافهم
- 6- **حدود الدراسة:**  
الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية  
الحد الزماني: تمت الدراسة بداية من 2022/01/01 إلى غاية 2022/06/22  
الحدود المكانية: تم إجراء دراسة ميدانية في بنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط وكالة -تقرت-

### ثامنا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تجمع بين متغيرين ذوي أهمية خاصة في البنك، فهي توضح الأهمية المتزايدة لجودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية كما أن الدراسة تكتسي أهميتها من خلال :

- تعد من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية.
  - محاولة فهم طبيعة العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة.
  - تعزيز فهم العاملين وموظفي البنك بأهمية جودة الخدمة المصرفية و تحسينها وتطويرها مرتبط بعلاقتهم مع الزبائن.
  - معرفة الدور المطلوب من البنك اتجاه زبائنه و أهم الوسائل و الطرق المبتكرة التي تساعد البنك في تحقيق ميزة تنافسية.
- تاسعا: خطة مختصرة (هيكل البحث)

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة و بغية التأكد من تحقق أوعدم تحقق الفرضيات تمت هيكلة الدراسة و تقسيمها إلى مقدمة عامة و ثلاث فصول:

✓ **المقدمة العامة:** سيتم التطرق إلى مقدمة عامة للدراسة بالإضافة إلى الحديث عن إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية، الدراسات السابقة، نموذج، فرضيات الدراسة، التموضع الإستراتيجي، منهجية الدراسة، تصميم البحث، أهمية الدراسة، وأخيرا مختصر الخطة

✓ **الفصل النظري الأول:** بعنوان الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول نتناول فيه مدخل لجودة الخدمات المصرفية أما المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول الخدمات المصرفية ، أما بالنسبة للمبحث الثالث يتناول أبعاد و متطلبات جودة الخدمات المصرفية و طرق قياسها .

✓ **الفصل الثاني النظري:** الإطار النظري لجودة الميزة التنافسية حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول مفاهيم حول الميزة التنافسية ، المبحث الثاني إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية ، أما المبحث الثالث العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية .



✓ الفصل الثالث تطبيقي : يعتبر مدخل للدراسة في الجانب التطبيقي حيث قسم إلى ثلاث مباحث ،تقدم البنك محل الدراسة،منهجية الدراسة،خصائص مبحوثي الدراسة..إختبار التوزيع الطبيعي و الثبات و تحليل محاور الإستبيان،و إختبار الفرضيات.

## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية

**تمهيد**

قد أصبحت جودة الخدمات المصرفية في القطاع الخدمات تعبير شائعا في اللغة التسييرية الحديثة و يعبر ذلك عن توجه عالمي يسيطر على فكر و تصرفات اهل التسيير على مختلف مستوياتهم خاصة بعد ظهور العولمة و مختلف انعكاساتها الاقتصادية و مع التطور الحاصل في صناعة الخدمات المصرفية ادركت البنوك مدى أهمية الجودة الشاملة كوسيلة لتحقيق الجودة المطلوبة بصورة افضل و اعتبارها الهدف الأساسي للوصول الى رضا العملاء ، و بالتالي اكتساب ميزة تنافسية تعطيها القدرة على تقديم منتج متميز عن نظيره في الأسواق ذلك يقضي تغير بعض الجوانب في النمط الإداري للبنك و تهيئة العاملين و اعتماد خطط و استراتيجيات مناسبة .

و من خلال هذا الفصل سنتطرق الى النقاط التالية :

**المبحث الأول:مدخل لجودة الخدمات.**

**المبحث الثاني: مفاهيم اساسيات حول الخدمات المصرفية .**

**المبحث الثالث:أبعاد ،متطلبات جودة الخدمات المصرفية،وطرق قياسها.**

## المبحث الأول: مدخل لجودة الخدمات

إن جودة الخدمة تحتل إهتماما متزايدا عند معظم مسوقي الخدمات وإزدياد أهميتها يعتبر كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين، إذا أصبحت الجودة هي الأساس في المفاضلة بين منظمة ومنظمة أخرى .

### المطلب الأول : مفهوم جودة الخدمة

#### الفرع الأول :تعريف جودة الخدمة

جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة وذلك لإختلاف حاجات وتوقعات العملاء عند البحث عن جودة الخدمة المرغوبة وكذلك الإختلاف في الحكم على الجودة، حيث عرفها الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها :

أولا-عرفها قاسم نايف أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة "،ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا(نايف،المخياوي،2006،ص90)

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي - توقعات الزبون لمستوى الأداء

ثانيا-تعرف أيضا على أنها:"مقابلة التفوق بين التميز على متطلبات أو توقعات العملاء في الوقت المحدد زمن أول مرة وفي كل مرة وفي أي موقع ".(محمود،2011،ص38)

ثالثا-عرفها **Gryna et Jurantl** من جهة القائم بتقديم الخدمة"بأنها مطابقة الخدمة للمواصفات "

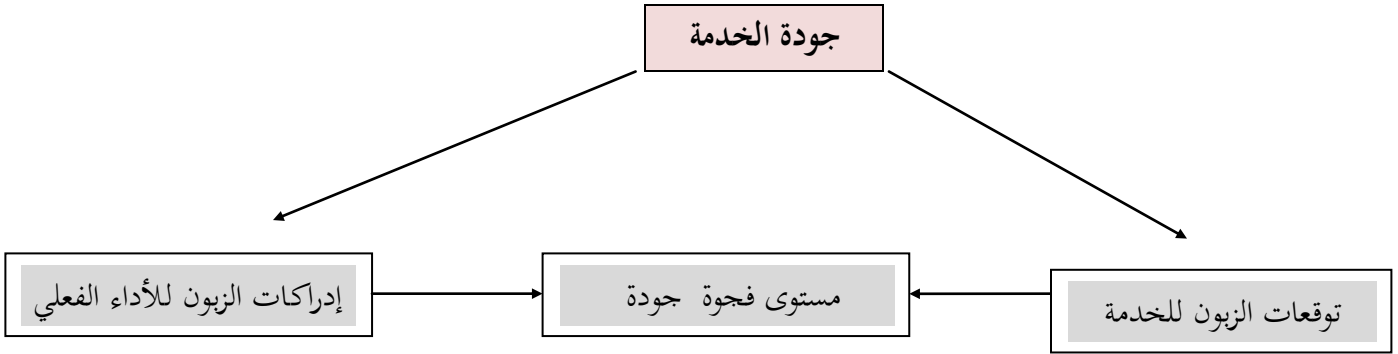
أي"الملائمة للإستعمال المقصود كما في المنتجات، وأنه تم الحكم عليها كما في كافة المؤسسات الفندقية من خلال مراعاة الملامح المادية بمنتج خدمة ما والأخطاء في التقديم" (ملتقى صناع السياحة و السفر ص 3 )

رابعا- عرفها جونسن أنها "القدرة على تحقيق ررغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له ". (فريد عبد الفتاح، زين الدين،1996،ص10،)

خامسا - وتعرف أيضا أنها: "حالة ديناميكية مرتبطة بالخدمات والأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات". (مبوي وآخرون، 2002ص194)

ويمكن عرض جودة الخدمة في الشكل التالي:

الشكل (1): جودة الخدمة



المصدر: (عوض بدير، 1999، ص337)

### الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي: (الدرارية، الشبلي، 2002، ص194)

**أولاً:- نمو مجال الخدمة :** إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف المؤسسات التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، بالإضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوسع.

**ثانياً- إزدياد المنافسة:** إذ من المعلوم أن بقاء المنظمات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المؤسسة لذلك فإن توفر جودة الخدمة في هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

**ثالثاً - الفهم الأكبر للزبائن:** أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، فلا يكفي تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.

رابعا- المدلول الإقتصادي لجودة خدمة الزبائن: أصبحت المؤسسات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة زبائنها وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط على اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أيضا أن تحافظ على الزبائن الحاليين، ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة الزبائن.

#### المطلب الثاني: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة

من أكثر الخطوات شيوعا مايلي:

#### الفرع الأول: اظهار المواقف الإيجابية إتجاه الآخرين

من البداية يمكن تعريف الموقف (الدراسة، الشبلي، 2002 ص195، 194 )

بأنه حالة ذهنية تؤثر عليها المشاعر وميول الفكر والتصرف، وفي العادة الموقف الذي يظهره الشخص هو الذي يحصل عليه بالمقابل وتشير الدراسات إلى أن معظم العاملين في مجال خدمة العميل يرجع فشلهم إلى مواقفهم إتجاه الآخرين وعدم إظهارهم للمواقف الإيجابية بالنسبة لجميع من يتعامل معهم، كما أن الموقف الذي يضره المقدم للآخرين يعتمد في الأساس على الطريقة التي ينظر بها مقدما لخدمة في وظيفته.

ويقاس موقف مقدم الخدمة نحو الآخرين من خلال عدة معايير . (خضير، 2002 ص220)

- ✓ -الإستعداد النفسي والذهني لمواجهة الزبائن، وإشعارهم بالإهتمام بهم ورغبته في تقديم الخدمة الملائمة لهم في مختلف مجالات التفاعل.
- ✓ -حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفاعلة نحو الزبائن.
- ✓ -الإبتسام والرقرة والدفء في التعامل مع الزبائن، وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم .
- ✓ -الروح الإيجابية المتفاعلة نحو الزبائن، بصرف النظر عن الجنس والعمر والمظهر،
- ✓ -الثقة بالنفس وقوة الشخصية وإنتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف الزبائن.
- ✓ -إشعار الزبائن بالسعادة المتناهية في تقديم الخدمة.

#### الفرع الثاني: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم :

إن خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيةها وإنما تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية التي يتم إعتماها في هذا الشأن مايلي:

- ✓ العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرتها أو غير ذلك.
- ✓ التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها الزبون مع الإلتزام بالموضوعية وإقناع الزبون بأن التعامل في هذه الخدمة الجديدة هو المخرج من نواحي القصور هذه.
- ✓ إعتقاد كافة المعدات السجّية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والشم والتذوق والنظر.
- ✓ ترك فرصة للزبون بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مجهزاً للخدمة مستعداً للرد على تلك الإستفسارات بموضوعية ودقة ودون مبالغة أو تهويل، حيث أن الزبون عند شعوره بصدق مجهز الخدمة يمكن أن يستكمل سبل إجراءات دون تردد.

### الفرع الثالث: إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه

أحيانا قد يثير الزبون بعض الاعتراضات على الشراء أو يضع ال عاقليل في سبيل إتمام ذلك، أو قد يحاول المماطلة رغم إقتناعه بجودة الخدمة ومناسبة سعرها، لذلك يرى البعض أنه من النادر أن يتم السجّ دون إعتراض من الزبون لدرجة يرى بعض رجال التسويق أن البيع لا يتم إلا إذا بدأ الزبون بإثارة الإعتراض، وتختلف طريقة الرد على الإعتراض من موقف لأخر.

وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الإعتماد عليها في الرد على إعتراضات الزبائن ويمكن توظيفها كما يلي :

- ✓ أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي أن الزبون دائماً على حق وأن يكون رجل البيع دبلوماسياً في الرد على الزبون، فليس من المناسب أن يثبت رجل البيع بطريقة مباشرة للزبون خطأ وجهة نظره حتى وإن كانت خاطئة بالفعل.
- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن يكون مستمعاً جيداً للزبون، وأن يظهر الإهتمام واليقظة بحديث الزبون.
- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يأخذ إعتراضات الزبون كقضية مسلم بها .
- ✓ يجب على مقدم الخدمة أن لا يجعل الزبون يشعر بالإهزام بل الإنتصار، حيث أن هذا الشعور قد يأتي بنتائج عكسية

### الفرع الرابع: التأكد من أن الزبائن سيعودون للتعامل مع المؤسسة مرة أخرى

إن عملية التأكد من إستمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة وخلق الولاء بينهم وبين المؤسسة يمكن تحقيقها عن

طريق: (دراكة، شبلي، 2003 ص202)،

## أولاً- الإهتمام بشكاوي الزبائن:

وهذا يتطلب الإصغاء إلى الشكاوي، وإشعار الزبائن بأن هذه الشكاوي قد سمعت بشكل جيد وصحيح، كذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وإمتصاص غضبه إستياؤه وخيبة أمله، وكذلك ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم إتخاذها لمعالجة هذه الشكاوي، وفي النهاية لابد من قيام مقدم الخدمة بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكوى.

ثانياً-الإستعداد لمعالجة أكثر الشكاوي عمومية بصورة صحيحة: كذلك على المسؤولين في المؤسسة التعرف على ماهية أكثر الشكاوي العامة، والذي يجب أن نقوله عندما تقدم شكاوي من قبل الزبائن.

ثالثاً- أن يعرف مقدم الخدمة كيف يكسب الزبائن الصعيين إلى جانب المؤسسة : ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

✓ **الخطوة الأولى :** على الموظف عدم أخذ الأمور مأخذا شخصيا ويعتبر هذا الأمر من أصعب مهارات خدمة الزبون، التي ينبغي على الموظف تعلمها، وهذا يتطلب منه أن يفهم أن الزبائن لا يهاجمونه شخصيا حتى لو ظهر الأمر كذلك بالنسبة له.

✓ **الخطوة الثانية:** على الموظف المحافظة على هدوؤه والإصغاء بعناية وأن يتدبر كلماته بعناية فائقة، وأن يطلب تكرار ما يقوله الزبون حتى يتم سماعه بصورة صحيحة.

✓ **الخطوة الثالثة:** أن يركز الموظف على المشكلة وليس على الشخص، ويتطلب ذلك ذهابه إلى مكان هادئ والجلوس والعمل على حل المشكلة وتحديد ما يحتاج إليه هذا الشخص الذي قدم الشكوى وضرورة إطلاع الزبائن على ما يمكن أن يقوم به هذا الموظف.

✓ **الخطوة الرابعة:** على الموظف أن يكافئ نفسه على تغيير الزبون غير راضي إلى زبون سعيد.

## المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة

لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأبعاد التي تنطوي عليها جودة الخدمة ، لكن هنالك اتفاق على تحديد هذه الأبعاد. إلا أن ما قام به (1985) Parasuraman كان البداية الحقيقية للبحث عن مقاييس كمية لجودة الخدمة حيث صمموا مقياسهم المعروف باسم (SERVQUAL) الذي يعتمد على مقارنة التوقعات والإدراكات، واعتبروا أن تقييم الزبون لجودة الخدمة على عشرة أبعاد ل لجودة حددت بناء على الفجوة بين توقعات وإدراكات مستويات الأداء الفعلي وهذه الأبعاد هي: (نايف، الخياوي، 2006، ص 92-93)



- ✓ الملموسية (الأشياء الملموسة: **Tangibles**) والتي تمثل مظهر الأجهزة والمعدات المستخدمة، والترتيب الداخلي، ومظهر الموظفين
- ✓ الاعتمادية (الموثوقية: **Reliability**) ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة بكفاءة ودقة
- ✓ سرعة الاستجابة: **Responsiveness** تمثل الرغبة في مساعدة الزبائن وتقديم خدمة لائقة لهم .
- ✓ الكفاءة (القدرة: **Competence**) ويقصد بها مدى امتلاك الموظفين للمهارات المطلوبة لتأدية الخدمات .
- ✓ اللباقة: (**Courtesy**) تعني مدى الاهتمام والاحترام والتقدير الذي يقابل به الزبائن
- ✓ المصداقية: **Credibility** ويقصد بها مدى الثقة والأمانة التي يتمتع بها مقدمي الخدمات
- ✓ لأمان: **Security** مدى الطمأنينة التي يشعر بها الزبائن وعدم الشعور بالخطر
- ✓ الوصول للخدمة: **Accessibility** تعني سهولة الوصول للخدمة والاتصال مع إدارة المصرف
- ✓ الاتصال: **Communication** يعني مدى قدرة المؤسسة على إيصال المعلومات لزبائنها بطريقة مفهومة وواضحة والاستماع لملاحظاتهم أو استفساراتهم
- ✓ فهم الزبون: **Understanding** ويقصد به قدرة المؤسسة على التعرف على احتياجات واهتمامات زبائنها .

#### المطلب الرابع: مستويات جودة الخدمة:

يعتمد مستوى الجودة على ذلك الفارق بين رغبات الزبون إتجاه الخدمة وإدراكه للجودة بعد إستعمال الخدمة والفوائد المنتظرة، فمستوى جودة الخدمة يتحدد عن طريق المقارنة بين مستوى الخدمة المتوقعة، وإدراك الخدمة الفعلية، وتتمثل هذه المستويات في: (بلعابد، 2012، ص40)

أولاً- الجودة المتوقعة من قبل الزبائن: وهي تمثل مستوى الجودة في الخدمة التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من خدمة ما والذي يتعاملون معها، وتلعب التوقعات دوراً حيوياً في الحكم على جودة الخدمة التي تقدم، ولتحقق سمعة متميزة في مجال الخدمة البنكية مثلاً فإنه يجب تقديم مستويات توافق أو تتجاوز تلك التوقعات ،ويبني العملاء التوقعات حول ثلاث مستويات رئيسية هي:

1. الخدمة المرغوبة: وهي التوقع المثالي والذي يعكس ما يأمل أو يتمنى العميل أن يحصل عليه فهو مزيج مما يعتقد أنه يمكن أو يجب تحقيقه.
2. الخدمة الملائمة: ويعكس هذا المستوى لخدمة ما قد يقبله العميل ويعتقد أنه كاف فهو يمثل مقدار ما يمكن أن يتنازل عنه العميل نحو مستوى الخدمة المقدمة وتعتمد هذه الخدمة على الخبرات.

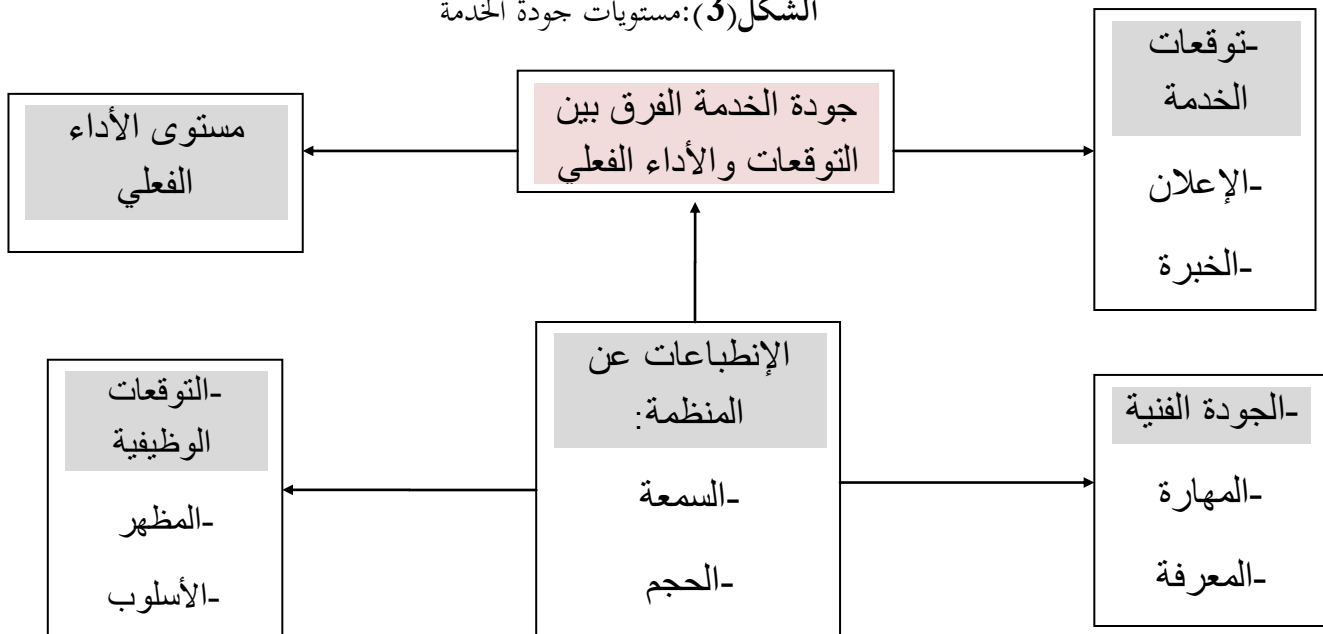
3. ما بين الخدمة المرغوبة والخدمة الملائمة: نظرا لتمتع الخدمات بخاصية عدم التجانس وهي عدم القدرة على نمييط الخدمات المقدمة فقد يحلم العملاء توقع إختلاف في الخدمات المقدمة من موقع لآخر، وتعكس منطقة التسامح دافع المدى أو النطاق من الأداء الذي قد لا يسبب إزعاج للعملاء أو يقودهم إلى الحكم على مستوى الخدمة بأنها غير مقبولة .

ثانيا- الجودة المدركة: تعكس جودة الخدمة المدركة الفرق بين توقع لمت الزبائن والخدمات الفعلية التي تؤدي، ويؤثر المدى الذي تنفق أو تختلف فيه التوقعات مع أداء الخدمة على مدى رضا الزبائن أو عدم رضاهم، وتقليديا يعتبر الزبائن أن الخدمات المقدمة إستثنائية عندما تزداد الخدمات المتوقعة في جودتها وكميتها، سيكون مستوى رضاهم وتقديرهم لأداء الخدمة مرتفعا للغاية.

ثالثا- الجودة التقنية: وهي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستخدمين من الخدمة.

رابعا- الجوانب الفنية: وهي تشير إلى الجوانب الكمية للخدمة ،بمعنى الجوانب التي يمكن التعبير عنها بشكل كمي ومثال على ذلك إدارة المنظمة لبنكية يفترض أن يتساءل مثلا عن كل حالة من الحالات التي تتعايش معها يوميا، فالزبون الذي يتقدم للبنك هل أنه تلقى الخدمة المطلوبة ؟كم أمضى من الوقت؟هل كان مقتنعا؟وهذا مايعني أساسا العمل على تقديم الخدمة؟

الشكل (3): مستويات جودة الخدمة



المصدر: (المخياوي، 2006، ص93)

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية:

لقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات المتلاحقة وعرفت الكثير من التطورات، التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي خاصة على المستوى العالمي، ومن هذا أصبحت الخدمة المصرفية أمراً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية ولتحقيقها فهي تستدعي (التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة) بالإضافة إلى ضبطها وتحسينها.

وعليه سنتطرق في هذا المبحث لأساسيات و مفاهيم حول الخدمة المصرفية

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية يمكن التطرق إلى مفهوم الخدمة باعتبار الخدمات المصرفية شكلاً خاصاً من أشكال الخدمة

#### أولاً : تعريف الخدمة

يعرف مفهوم الخدمة بطرائق متعددة حيث

- ✓ عرفها (WIRTZ & LOVELOCK) بأنها "أي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر، وقد تكون عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمنتج مادي، و الأداء مؤقت، وفي كثير من الأحيان طبيعتها غير ملموسة و عادة لا تؤدي إلى ملكية نتيجة عوامل إنتاجها" (المخياوي، 2006، ص15)
- ✓ أما (philip kotler) فقد عرفها بأنها "أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الأخر بحيث يكون بشكل أساسي غير ملموس ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، و أن إنتاجه يمكن أو لا يمكن مرتبط بالسلعة المادية" (صرن، 2015، ص63، 62)
- ✓ و تضمن تعريف الايزو (ISO) الخدمة بأنها "تعبّر عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد و الزبون او عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون"
- ✓ من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الخدمة على انها "مجموعة من الإجراءات أو المعاملات التي تقع بين صاحب العمل (مقدم الخدمة) و بين متلقي الخدمة (العميل) و ذلك لإنتاج مخرجات تعمل على إرضاء العميل"

من التعاريف السابقة نجد ان الخدمة تتميز بعدة خصائص نذكر منها: (حسن الخليلي، 2017، ص10)

- ✓ **الخدمة غير ملموسة** : تعتبر الخدمة غير ملموسة لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو لمسها أو سماعها و ذلك قبل شرائها كالسلع المادية ، و حتى يستطيع العملاء التعرف على مدى جودة الخدمة المقدمة ، فهم يبحثون عنعلامات ملموسة يستطيعون من خلالها تكوين تصور عن مدى جودة الخدمة، و لذلك فان من أهم مهام مقدمي الخدمة هو إبراز هذه العناصر الملموسة من الخدمة المقدمة .
- ✓ **تقلب الاداء** : تتميز الخدمة بتقلب الأداء حيث أداء الخدمة يختلف من موظف الى آخر في نفس المؤسسة و أداء الموظف نفسه قد يختلف من وقت الى آخر و لذلك فإن جودة الخدمة تعتمد على من يقدم الخدمة ومتى و أين وكيف يتم تقديمها و بالتالي ف إن أي مصرف يسعى الى تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يضع معايير لتقديم الخدمة و يعمل على رقابة الأداء وفق هذه المعايير بحيث تكون الخدمة المقدمة موحدة أي في جميع فروع المصرف.
- ✓ **الفناء** : تتميز الخدمة بالفناء بحيث لا يمكن تخزينها و ذلك لبيعها أو استخدامها في وقت لاحق، فاذا عجز المصرف عن الإقتراض لفترة معينة يكون قد خسر الفائدة عن تلك الفترة و بما أن المصارف و المؤسسات الخدمية بشكل عام تواجه أوقات يكون الطلب على خدماتها مرتفعا ، و فترات أخرى يكون منخفضا و يلاحظ من هذه الخصائص صعوبة تحديد و قياس جودة الخدمة مقارنة بالعناصر الملموسة .

### ثانيا تعريف الخدمة المصرفية

- ✓ و هي مجموعة من الانشطة و العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة و غير ملموسة و المقدمة من قبل المصرف و التي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظها و قيمة المنفعة التي تشكل مصدر اشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية و الائتمانية الحالية و المستقبلية و في الوقت ذاته تشكل مصدر لارباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين (عياشي عمر، 2013، ص14)
- ✓ كما يعرفها كل من armstrong and kotler بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري) و هي طبيعتها غير ملموسة ولا يترتب على بيعها نقل ملكية أي شيء، و قد يرتبط انتاجها و تقديمها بمنتج مادي ملموس (عبدات، 2010، ص8)
- ✓ عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة بأنها نشاط منفعة او حالة إرضاء معروضة للبيع بتلك الصفة او تابعة لمنتوج مباع .

- ✓ و عرف عوض ايدير الحداد أن الخدمة المصرفية من الناحية التسويقية ب أنها عبارة عن تصرفات و أنشطة و أداءات تقدم من طرف الى طرف آخر و هذه الأنشطة غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية شيء كما أن تقديم الخدمة قد يقتزن أولاً عند تقديمها بمنتج مادي ملموس (يدير الحداد، 1999، ص8)
- ✓ "إذا يمكن القول أن الخدمات المصرفية هي عبارة عن ما يقدمه المصرف في إطار نشاطه للطرف الثاني المتمثل في العميل لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدراً للربح"

### المطلب الثاني انواع الخدمات المصرفية

يمكن تقسيم انواع الخدمات المصرفية على النحو التالي (عباشي، 2013-2014، ص40)

#### اولا الخدمات الموجهة لقطاع الافراد

##### 1-التحويلات

- ✓ شيكات عند الطلب و تحويلات سريعة بتلكس لمختلف العملات
- ✓ شيكات سياحية بكل العملات (الدولار الأمريكي -الأورو)
- ✓ بيع و شراء العملات الأجنبية نقدا
- ✓ استقبال التعليمات الثابتة فيما يتعلق بالدفعات الدورية
- ✓ استقبال الحوالات الواردة باسم الزبون من البنوك المرسله من الخارج

##### 2-خدمات البطاقات

- ✓ بطاقة الفيزا أي ائتمان تنقل في كافة انحاء العالم
- ✓ بطاقة البنك الالي للسحب نقدي والفوري و الإستفسار عن الرصيد و لطلب كشف الحساب و دفتر الشيكات الجديدة .
- ✓ الودائع بالعملة المحلية او الأجنبية

##### 3-القروض الشخصية متوفرة للزبائن أصحاب الوظائف الثابتة و بفوائد منخفضة

##### 4-صناديق إيداع الإعانات ايجار سنوي مقابل رسوم بسيطة

## 5- الحسابات

- ✓ الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية أو المحلية
- ✓ حسابات التوفير بالعملات الأجنبية أو المحلية
- ✓ حسابات تحت الطلب بالعملات الأجنبية أو المحلية

## ثانيا الخدمات الموجهة للتجار و الشركات

## 1- الاعتماد المستندي

وهو تعهد خطي عن البنك و للبائع (المستفيد) لاجراء الدفع لغاية المبلغ المتفق عليه و ذلك مقابل تقديم المستندات و الشروط المنصوص عليها في كتاب الاعتماد .

## 2- التحصيل المستندي

وهو طلب البائع إلى البنك القيام بتسليم مستندات للمشتري عند القبول أو الدفع و بفضل التحصيل المستندي يحقق الشحن للمشتري إختيار الدفع عند وصول المستندات أو البضاعة بموجب الإتفاق مع البائع .

## 3- خطابات الضمان

وهو تعهد خطي صادر عن البنك للمستفيد ضمان دفع مبالغ محددة عند المطالبة بها خلال فترة صلاحية الكفالة المتعلقة بإنجاز شيء معين

## المطلب الثالث: مميزات الخدمات المصرفية

نجد ان الخدمة المصرفية تتميز ب: (عياشي عمر، 2013-2014، ص32)

## أولاً: تنوع و تعدد الخدمات المقدمة

ويحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها و فئة من العملاء ذوي خصائص و رغبات معينة، الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهود في سبيل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات و محاولة الاستجابة لها و تحقيقها للعميل في الوقت و المكان الملائمين و بالسعر المناسب والجودة المطلوبة

**ثانيا: تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات**

إن الخدمات التي يقدمها أي بنك نجد أن الكثير من البنوك الأخرى تقدم نفس الخدمات و هذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك، مما يدفع به العمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك

**ثالثا: شدة المنافسة بين البنوك**

تم المنافسة من أجل الأفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن و جلب أكبر عدد منهم الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة، نظرا لظروف البيئة المتغيرة التي ينشط فيها البنك

**رابعا أهمية عنصر الثقة في البنك**

مما لا شك فيه أن التعامل بالأموال هو تعامل على مستوى عال من الحساسية و عليه فإن خسارة البنك لإحدى الزبائن مما يؤدي إلى عجز البنك في توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن و تحولهم الى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر، زيادة على ذلك فان عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات و الأرباح المناسبة، قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك و نقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه .

**المطلب الرابع: خصائص الخدمة المصرفية**

يمكن تلخيص أهم خصائص الخدمة المصرفية فيما يلي (الحداد، شقيري، الزرقانص 44- 45، 2011)

**1- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها**

فمن المستحيل إنتاج الخدمة و تخزينها في إنتظار العميل، فالموظف يصنع الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز المواد الخام و بقية عناصر إنتاج الخدمة و في نفس اللحظات تعد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل و بتالي ف إن موظف البنك لا يعمل في مصنع امام خط إنتاج مستمر، و إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط مواجهة و على نقطة الحدود للتعامل مع العميل و يعلم البنك أنه من خلال التدريب و الممارسة سيكون بإمكان الموظف تقديم الخدمة للعميل و بما يجعله يشتهي العودة مرة أخرى الى طلب الخدمة .

## 2- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة

يقوم الموظف بإنتاج و تقديم خدمة و هي عبارة عن خبرة و معايشة فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها الى المستهلك و يحصل منه موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها كما أنه لا يستطيع ان يوصل هذه الخدمة شفهيًا الى العميل، مهما حاول ان يصفها له فان المعايشة شيئًا آخر، و من غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل و التي يمكن أن يحصل عليها حين يأتي إلى البنك ولأن كل عميل له حساسيات إستقبال خاصة به تختلف عن غيره فإن من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل العملاء و يفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الإهتمام الشخصي بكل عميل على حدا.

## 3- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً ملموساً يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة و ثابتة بين العملاء، فإن الحكم النهائي على ما يقدمه موظف البنك سوف يرتبط بما يطلبه و يتوقعه العميل من هذه الخدمة و الحقيقة ان موظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري و لكنه يدير لحظات مهمة من تجربة عميل أثناء معايشته للخدمات التي يقدمها البنك .

## 4- الخدمات المصرفية تنتج و تستهلك في نفس الوقت

إن الخدمات المصرفية و بحكم أنه لا يمكن إنتاجها مقدماً أو تخزينها و بالتالي فهي تنتج و تستهلك في نفس الوقت م العميل فلا يمكنه مطلقاً الحكم على الجودة إلا بعد الاستفادة منها و بعد تقديم الخدمة يتم الحكم على الجودة فهذه الجودة اما ان تحقق السعادة في نفس العميل او تجلب له التعاسة لذا تم المصارف كثيراً بمعرفة ذلك و هذا يمكن أن يتم عن طريق إستقصاءات توجه الى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة

## 5- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء

للنسبة للسلع المادية يحدث في بعض الأحيان ان يسحب المنتجون سلعهم من السوق في حال تبين وجود أخطاء فنية فيها أو أنها غير صالحة للاستخدام الآدمي هذا الأمر يختلف في الخدمات المصرفية و سائر الخدمات الأخرى فمجرد ان تصنع الخدمة و تقدم الى العميل فلنحتمل ان تستهلك في نفس التوقيت و اللحظة .



لذا فإن على موظفي المصرف أن يدركو أن تقديم الخدمة و الإستفادة منها هو لحظة واحدة ثمينة و بالتالي عليهم ان يتأكدو ليس فقط من الخدمة المناسبة و إنما أيضا متفوقة في جميع جوانبها حيث أنها لا مجال للإضافة عليها وذلك بعد تقديمها للعميل.

## 6- جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعميل

إن الموظف في المصنع على سبيل المثال يمكنه ان ينتج السلعة و بعد ذلك يجلس ليتأملها و يراجع مواصفاتها ليتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الموضوعه لها مسبقا و يستبعد الوحدات المعيبة ب إجراء عملية فرز و إن هذا الأمر يعتبر مختلفا بالنسبة للخدمة المصرفية فالموظف في المصرف يتعامل و يتفاعل مباشرة مع العميل و إنتاجه و تقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل انساني بينه وبين العميل فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة و بالتالي لا يمكن إجراء عملية الفرز و الرقابة على الجودة و هذه الضمانات يعود جزء كبير منها إلى داخل موظف المصرف ذاته و بالتالي من المهم أن يستعد الموظف و يهيئ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق ياخذة قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

## المطلب الخامس : دورة حياة الخدمة المصرفية

تعتبر دورة حياة الخدمة المصرفية عن التطور و الأرباح عبر مراحل حياتها، وتتم الخدمة المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة المنتج أو خدمة أخرى وهذه المراحل هي: مرحلة التقدم، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الإنحدار، حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

بشكل عام فإن دورة حياة الخدمة المصرفية لا تختلف عن دورة حياة السلع والخدمات الأخرى ولكن الإختلاف يكون في طبيعة الاستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية .

وتتمثل هذه المراحل في: (عشوش ص140,141,2009)

✓ اولا: مرحلة الانطلاق (التقديم): وفيها يتم طرح الخدمة لأول مرة في السوق، حيث تتميز هذه المرحلة بارتفاع معدل (امكانية) فشل الخدمة ويضعف الطلب نتيجة لعدم معرفة العملاء بها، كما أنها عادة ما تكون طويلة نسبيا، يلعب فيها وقت تنفيذها وحسن إختياره دورا كبيرا في نجاح تلك الخدمة واستمرارها، وبشكل عام يظهر منحني الربح خسارة خلال هذه المرحلة، نظرا لثقل النفقات التي تكبدها البنك في عرض المنتجات، كنفقات البحث والتطوير، إنشاء نظام التوزيع لتقديم المنتجات الجديدة، والدعاية الكبيرة اللازمة لجعل المستهلكين على علم بتلك المنتجات وكيفية إستخدامها والسعي إلى تشجيعهم على الإقبال عليها في نطاق واسع .

1. إن أهمية وتكلفة هذه المرحلة تجعل البنك ينتهج واحدة من الإستراتيجيات التي تضمن له المرور إلى

المرحلة التالية، وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

• **استراتيجية الكشط (القشط) السريع:** وفيها يتم طرح الخدمة بسعر مرتفع قصد ما يمكن من الأرباح لكل وحدة، حيث يتم في الحالة تكثيف الجهود الترويجية من أجل زيادة التغلغل في السوق، وتطبق هذه الاستراتيجية عند توفر الافتراضات التالية:

✓ يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج .

✓ يتحمس الذين يدركون المنتج لإقتنائه ويستطيعون دفع السعر المطلوب

✓ تواجه المنظمة منافسة محتملة وتريد بناء أولوية للعلامة التجارية.

• **استراتيجية الكشط البطيء** : وتتمثل في تقديم الخدمة المصرفية بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة قصد تخفيض التكاليف، حيث تطبق في الحالات التالية:

- ✓ صغر حجم السوق المستهدف
- ✓ وجود معرفة بالمنتج من قبل الجمهور
- ✓ استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
- ✓ انعدام المنافسة الشديدة.

• **استراتيجية التغلغل السريع** : تتميز هذه الإستراتيجية بالدخول إلى السوق بسعر منخفض مع بذل جهود ترويجية كبيرة، حيث تطبق هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول الخدمة المصرفية و أن أغلب المستفيدين يكونون حساسين تجاه هذه الخدمة ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية في المستقبل وذلك عندما يدرك المنافسون أهمية هذه الخدمة ويكون سعر الخدمة منخفض ويتناسب مع المنافع المتحققة منها.

• **استراتيجية التغلغل البطيء** : وترتكز على الدخول إلى السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية هي الأخرى منخفضة، حيث تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في حالة ما إذا كان حجم السوق كبيرا، وجود إدراك للخدمة في السوق، حساسية السوق للسعر وأجها إمكانية ظهور المنافسة.

✓ **ثانيا: مرحلة النمو** : تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الأرباح، ومن ابرز مميزاتا الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، هذا يعني أنها لاتزال في مرحلة النمو.

توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

- التزايد في حجم المبيعات والارباح.
- اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب الحفاظ على نصح تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة عن طريق:

✓ تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها.

✓ الوصول إلى أسواق مترتبة بعد الأسواق الحالية

✓ الإهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

### ✓ ثالثا: مرحلة النضج:

فيها يبدأ الإنخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف وميزانياتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة. تقع معظم الخدمات المصرفية التقليدية في مرحلة النضوج ففي هذه المرحلة تميل أسعار المنتج الى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم مع المنتجات المعروضة في السوق، وتمثل حسابات الشبكات نوعا من هذه المنتجات، ففي منتصف سبعينيات القرن الماضي، تحول العديد من المصارف إلى تقديم خدمات مجانية بالكامل مقابل حسابات الشبكات، بهدف زيادة مبيعات هذا المنتج المصرفي، إلى أن هذه الاستراتيجية أتت بنتيجة عكس المتوقع بحيث أنه دخلت أعداد كبيرة من المصارف إلى السوق لتقدم نفس المنتج وبالجمان مما أدى إلى تقلص عوائد هذه المصارف وأرباحها، ومنذ ذلك الوقت أصبحت المصارف أكثر عقلانية، حيث اضطرت حالة تقلص العوائد إلى وضع رسوم على خدمة الشبكات، الأمر الذي نتج عنه تحقيق بعض الأرباح بعد عام كامل من الخسائر.

✓ رابعا: مرحلة التدهور : في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة وذلك لعدة أسباب فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلي حاجات ورغبات الأفراد، أو ظهور خدمات مصرفية ذات منافع أكثر وأكثر إنسجاما مع حاجات ورغبات الأفراد.

### المبحث الثالث: أبعاد، متطلبات جودة الخدمة المصرفية و طرق قياسها

تعتبر الخدمة المصرفية شريان العمل المصرفي، إذ يعتمد عليها المصرف في إشباع حاجات زبائنه وتحقيق أهدافه الربحية والتنافسية، يسعى دائما إلى تحسينها وبشتى السبل من أجل ذلك. وفي هذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة المصرفية وأهميتها، أبعاد الخدمة المصرفية، و قياس ومستويات و متطلبات جودة الخدمة المصرفية.

#### المطلب الاول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها

إن مفهوم جودة الخدمة المصرفية لا يختلف عن مفهوم جودة الخدمة بصفة عامة. ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لتعريف جودة الخدمة المصرفية

#### أولا: مفهوم جودة الخدمة المصرفية:

قدم العديد من الباحثين تعريفات لجودة الخدمة المصرفية: (خنفر، العساف، العزامص 2015، 152)

- ✓ وتم تعريفها من قبل شاكر اسماعيل بأن (الجودة هي ملائمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة اليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها الزبائن نتيجة حصولهم على الخدمة لذا فالخدمة الجديدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم).
- ✓ وعرفها اياد شوكت بالجودة هي معيار لإتقان الذي يجب ممارسته عند القيام بأي اداة، وهي عملية روتينية مستمرة متطورة لا يوجد لها حل ويجب الحرص عليها حتى في أبسط الأعمال، ومن خلال تقديم الخدمات المطورة بطريقة تفوق ما هو متوقع منها.
- ✓ كما عرفها أيمن الخالدي "بأنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء للخدمة أو بعبارة اخرى الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الفعلي لها".

#### ثانيا: أهمية الخدمة المصرفية:

تعتبر جودة الخدمة المصرفية امرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات الخدمية وذلك بغرض تحقيق الاستقرار والنجاح، وتكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة ما يلي (الدرادكة، ص 2005، 194)

#### 1 نمو مجال الخدمة:

اذ تزايد اعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر اي وقت مضى، فعلى سبيل المثال نصف شركات الاعمال التجارية الامريكية يتعلق نشاطها بالخدمات. اضافة الى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمرا بالتوسع

2 - **زيادة المنافسة:** اذ من المعلوم ان بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر كافي من المنافسة. لذلك فان توفر جودة الخدمة في المنتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية .

3 - **الفهم الاكبر للعملاء :** ان تتم معاملتهم بصورة جيدة يكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الاكبر للعملاء.

4 - **المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل :** اصبحت الشركات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها، وهذا يعني ان الشركات يجب ان تسعى فقط الى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكن يجب عليها ان تحافظ على العملاء الحاليين ومنهنا تظهر الاهمية القصوى لجودة خدمة العملاء من اجل ضمان ذلك.

### المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة المصرفية (مجلة دراسات محاسبية ومالية، 2014، الفصل 4)

وفي تطور لاحق قام Parasuraman et al., بتطوير ( 22 ) بند لقياس جودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL حيث تم اختصار الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد أساسية وهي (الأشياء الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف). واعتبروا أن الأمان (التوكيد) يتضمن (الكفاءة، المصدقية، الأمان) ، أما التعاطف فيتضمن (الوصول للخدمة، الإتصال، فهم الزبون) لقد أوضحت هذه الدراسات أنه على أهمية كلبعد من الأبعاد السابقة في تكوين جودة الخدمة، إلا أن الوزن النسبي لأي منها يختلف عن الوزن للأخر.

1 - **الملموسية: Tangibles :** وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة والتسهيلات الداخلية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين

2 - **الاعتمادية: Reliability :** والتي تعبر عن درجة ثقة الزبون بالمصرف، وعن مدى قدرة المصرف على الوفاء بالوعد، وتعبر أيضا عن قدرة المصرف على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها الزبون وبدقة ترضي طموحه ، كذلك تعبر عن مدى وفاء المصرف بالتزاماته تجاه الزبون

3 - **الإستجابة: Responsiveness:** تعني قدرة ورغبة المصرف في المبادرة إلى مساعدة الزبائن والرد الصريح على إستفساراتهم، من خلال القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الزبائن وا لإستجابة لشكاويهم ، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنع الزبائن بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف الذي يتعاملون معه. إضافة إلى ذلك فأثما تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين بصدر رحب، وهذا يعزز ثقة الزبون بالمصرف.

**4 - الأمان (التوكيد أو الثقة): Assurance)**

يعكس خلو المعاملات مع المصرف من الشك أو المخاطرة ، حيث أن الأمان هو الاطمئنان من قبل الزبائن بان الخدمة المقدمة لهم تخلو من الخطأ أو الاطمئنان النفسي والمادي، وهذا يعكس درجة ثقة الزبون بموظفي المصرف .الخطر أو الشك شاملا

**5 - التعاطف Empath** :وهو أبداء روح الصداقة والحرص على الزبون وأشعاره بأهمية والرغبة في مدى الإهتمام الذي تبديه إدارة المصرف وموظفيه تقديم الخدمة حسب حاجاته، وتمثل أيضا بحاجات الزبائن وحرصهم على إعطاء المعلومات الكافية والصحيحة عن كل ما يجول في خاطرهم واستفساراتهم

**المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية** (توفيق محمد 2005 ص55)،

طرق القياس جودة الخدمة المصرفية: يمكن الإعتماد في قياس جودة الخدمة المصرفية على أحد الطرق المستخدمة في قياس جودة الخدمات بشكل عام والمتمثلة فيما يلي:

**1- قياس جودة الخدمة من منظور العملاء** : حيث نميز خمسة من طرق أساسية لقياس جودة الخدمة المصرفية من منظور العميل :

✓ **مقياس عدد الشكاوي**: يعد من الطرق السهلة والبسيطة لقياس جودة الخدمة حيث يتمثل في حصر عدد الشكاوي خلال فترة زمنية معينة وتصنيفها حسب نوعها، ويساهم هذا المقياس في تحسين الخدمات التي تقدم دون مستوى

✓ **مقياس الرضا**: يعتبر من أكثر الطرق المستخدمة لقياس إتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة المقدمة ، يتم فيه توجيه أسئلة.

✓ **مقياس الفجوة**: هو أداة لقياس جودة الخدمة تدعى Servqual ، ويقوم هذا المقياس على إفتراض إمكانية قياس جودة الخدمة من خلال الفجوة بين التي يتوقعها العملاء والخدمة المؤداة فعلا.

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة=التوقعات -الأداء

✓ **مقياس الأداء الفعلي للخدمة:** يعتبر مقياس الأداء الفعلي Serv\_perf من المقاييس الأسهل الأبسط في تطبيق

سابقه، والذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة بإعتبار جودة الخدمة يمكن الحكم عليها

من خلال إجابات العملاء ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء}$$

لكن بالرغم من مزايا تقييم جودة الخدمة إلا أن نموذج Servaqual قد يتفق عليه من حيث الدلالات العلمية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم.

✓ **مقياس العميل الموجه بالقيمة:** يقوم هذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء، تعتمد

على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي العميل والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، ويستخدم

بأستقصاء مستخدمي الخدمة للحكم على تكلفة الحصول عليها معبرا عنه بمقدار من النقود قياسا بالخدمات

التي يقدمها المنافسون وفي الوقت ذاته قيام مقدمي الخدمة بتقييم الجودة لديهم قياسا بتكلفة الخدمة التي

يقدمها المنافسون.

**2-قياس الجودة المهنية:** يتناول قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها والوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الإستخدام

الأمثل لمواردها المتاحة، ويمكن التميز من خلال هذا المفهوم بين أنواع المقاييس التالية:

✓ **قياس جودة الخدمات بدلالة المدخلات:** يمكن إعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها فإذا

ماتوفر للمؤسسة البناء المناسب بلتجهيزات ومعدات والعاملون الأكفاء والقوانين والأدوات والنظم المساعدة

الكافية فضلا عن الأهداف المحددة والواضحة والعميل المستفيد لتلقي الخدمة وإذ توفر كل هذا الخدمة مميزة

دون شك.

✓ **قياس جودة الخدمات بدلالة العمليات:** يعتمد هذا المدخل على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقدم

الخدمة المطلوبة، حيث ينطوي على مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي رتوضح النسب المقبولة لكافة عناصر

أنشطة الخدمات المقدمة، لا يعتبر هذا المدخل دقيقا وذا أهمية في التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة

بالرغم من توفره على بعض الجوانب المنطقية لأنه يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز

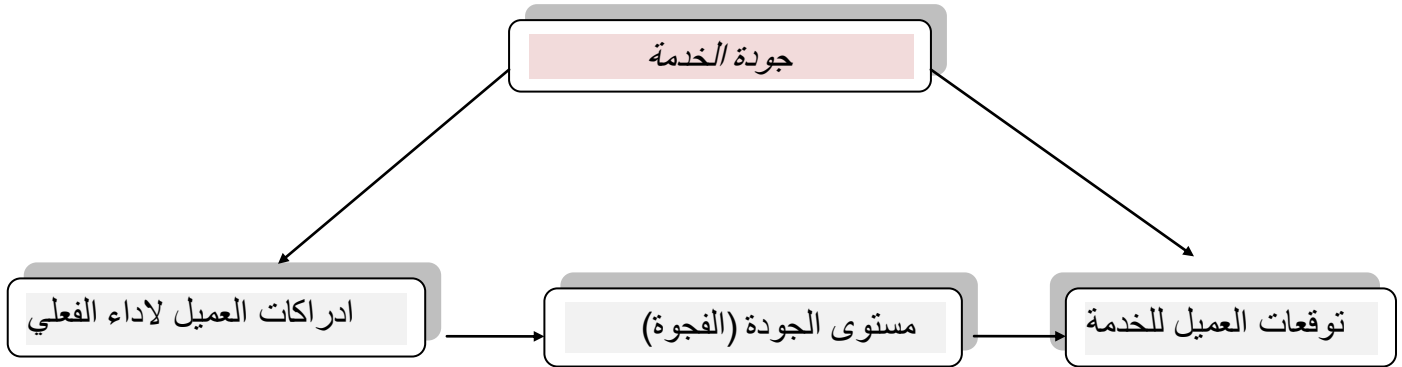
على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.



✓ **قياس جودة الخدمات بدلالة المخرجات:** يعتبر من المقاييس التي تتعلق بالنتائج النهائية على الخدمة التي يسعى إليها العميل، ويتم قياسها من خلال مجموعة من الطرق بخصوص الخدمات المقدمة، باستقصاء العاملين في مؤسسة الخدمة للوقوف على كافة المشاكل .

### 3. قياس الجودة من المنظور الشامل:

الشكل (3) يوضح نموذجاً شاملاً لقياس جودة الخدمة



المصدر (يدير الحداد ص337، 1999)

### المطلب الرابع: مستويات جودة الخدمة المصرفية:

ويمكن تصنيف خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية وهي كالتالي: (خلوح، زين دين 2011، ص 13)

- ✓ **الجودة المتوقعة من العملاء:** والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية والتي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- ✓ **الجودة المدركة:** وهي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد انها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال
- ✓ **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من موظفي المصرف التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة
- ✓ **الجودة الفعلية:** وهي التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة ف إستخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضى العملاء.

**المطلب الخامس: متطلبات جودة الخدمة المصرفية**

أن تبني الجودة في الخدمات المصرفية ليس بالأمر اليسير، حيث ان هناك عدد من المتطلبات التي يجب توافرها في المصارف التي ترغب في الاخذ بها حتى تتمكن من ذلك.

ويمكن تقسيم هذه المتطلبات في مجموعتين رئيسيتين هما: (أبو جمعة 2003، ص31)

**اولا: متطلبات ادارية وتنظيمية :** تتعلق المتطلبات الادارية والتنظيمية بنمط الادارة السائد بالمصرف، وخصائص التنظيم بها، وفيما يلي عرض اهم هذه المتطلبات:

✓ اقتناع الادارة العليا للمصرف : يجب ان يوجد اقتناع لدى الادارة العليا للمصرف بضرورة جودة الخدمات

المصرفية، ومالها من دور اساسي في المنافسة مع غيرها من المصارف، وفي نجاحها وتحقيق اهدافها، ان وجود هذا الاقتناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا التطوير وتشجيعه بل اعتباره جزءا لا يتجزأ من سياسات واستراتيجيات المصرف، وبالطبع فان عدم وجود هذا الاقتناع ينعكس سلبا على عملية تطوير الخدمات المصرفية حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه، بل قد يتعدى الى محاربة كل من يفكر فيه

✓ تهيئة البيئة التنظيمية: تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المصرف، والتي تتكون من عدد

من العناصر أو العوامل مثل سيادة روح العمل في شكل فريق، وكيفية إتخاذ القرارات والهيكل التنظيمي والعلاقات والولاء والإلقاء ونظم الحوافز والمكافآت ، إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة التسويق على توليد أفكار تسويقية جديدة أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلبا مهما لجودة الخدمة المصرفية. ويفيد في هذا المجال عند اللقاءات مع المديرين العاملين بالمصرف من وقت لآخر لإبراز أهمية تطوير الخدمات المصرفية وتشجيعهم على البحث عن افكار تسويقية جديدة، و إنشاء بنك أو حاضنة للأفكار التسويقية الجديدة، يتم إخضاعها للتحليل والدراسة، وتشجيع العمل في شكل فريق إلى جانب العمل والتميز الفردي .

**ثانيا: متطلبات متعلقة بإدارة الافراد:** تتطلب إدارة الأفراد المشتغلين بالمصرف توافر عدد من العناصر يمكن توضيحها:

✓ إعتبار القدرات الابتكارية شرطا لشغل الو وظائف : يجب إعتبار توافر قدرات ابتكارية ومستوى علمي اكاديمي لدى الأفراد المرشحين لشغل وظائف مختلفة في إدارة المصرف شرطا مهما وضروريا في نفس الوقت . حيث يتطلب الابتكار وجود أفراد مبتكرين ذوي مستوى علمي وهذا ما أكد (Barron) حيث يرى " أن الشخص المبتكر من الضروري أن يتوفر لديه المعرفة العلمية علاوة على القدرات العقلية التحليلية والقدرة على الربط بما

يسمح باستخدام المعارف المتاحة لديه على أكمل وجه ممكن . " ويتطلب الأمر وجود مقاييس أو طرق لتحديد مدى توافر هذه القدرات لدى المتقدمين لشغل هذه الوظائف.

ويمكن للبنك أن ينشئ هذه المقاييس أو الطرق، إذ توفرت لديه الخبرات والمهارات اللازمة لذلك، أو تستعين بما تستخدمه المنظمات المماثلة في هذا المجال، وذلك في حالة ما إذا كانت متاحة له، أو يعتمد على المكاتب الإستشارية أو الخبراء المختصين في تطوير وإستخدام هذه المقاييس والطرق .

✓ نظام فعال للتحفيز على الابتكار : ان وجود نظام فعال للتحفيز على التطوير في الخدمات المصرفية يعتبر

مطلبأساسي من تلك الخاصة بإدارة الافراد العاملين به، وقد يتخذ شكل مادي (كالعلاوات الاستثنائية والحواجر العينية والنقدية) او شكل معنوي (كشهادات التقدير وشهادة التميز)ويجب أن يكون هذا النظام عادل بمعنى يجب أن يعمل على مكافأة الافراد اللذين يساهمون في تطوير الخدمات المصرفية، وبالعكس مع من لا يساهم في تطويرها مما يؤدي بلا شك الى خلق جو من المنافسة بين العاملين قد يساهم في زيادة وتيرة الإبتكار داخل المصرف .

✓ التدريب في مجال تطوير الخدمات المصرفية: يجب إلحاق المشتغلين في إدارة التسويق في المصرف بدورات تدريبية

في مجال التفكير ا لإبتكاري عموما، والتسويق الإبتكاري على وجه الخصوص وذلك بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في هذا المجال، وهذا ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الشركات والمكاتب ا لإستشارية في العالم العربي التي تقوم بإعداد وتنفيذ مثل هذه البرامج .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي يتناول الإطار مفاهيمي لجودة الخدمات يمكن القول أن من أهداف المصارف هو إكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والخدمة هي أفضل وسيلة لتحقيق كفاءة المصرف في إرضاء زبائنها أي أن البنوك بمختلف أنواعها وأحجامها تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية التي تعبر من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها بهدف دخول الأسواق المحلية والعالمية ، كما أن مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية متعلق بمدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات العملاء حسب توقعاتهم، وتقييم جودة الخدمة المصرفية يعتمد على مؤشرات مرتبطة بخصائص الخدمة التي تعتبر بأن العميل فيها المحدد لمدى جودة الخدمة من عدمها وذلك من خلال إحتياجاته الشخصية، مواقفة... الخ.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

في البنوك التجارية

**تمهيد:**

تنشط المنظمة في بيئة تنافسية وهذا ما أوجب عليها التميز والتفوق على منافسيها وزيادة حصصها السوقية، وبالتالي اكتسابها للميزة التنافسية ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ولن يكون إلا من خلال حيازتها لمؤهلات تميزها عنهم، أي أن المنظمة في إطار سعيها نحو تحقيق مركز تنافسي متميزا في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كفاءات تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور ومادام الأمر كذلك فإن ما قد تحققه المنظمة من نتائج يرتبط بالإستراتيجيات التنافسية التي تتبعها في خدماتها ورضى زبائنها وهو ما يمكنها من تعزيز قدرتها أمام منافسيها والتميز عنهم .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى :

**المبحث الأول: مفاهيم حولالميزة التنافسية .**

**المبحث الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية .**

**المبحث الثالث: العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية.**

## المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية:

ان الميزة التنافسية هي إحدى المكونات الرئيسية للاستراتيجية ومن هنا يمكن القول بأن بناء الاستراتيجية وتنفيذها في الواقع الميداني المعبر عنه بالسوق، يكمن فيما تملكه المنظمة من ميزة تنافسية تختلف كلياً أو جزئياً عن غيرها من المنظمات في ذات الصناعة التي تعمل فيها .

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة كما تعد أيضاً هدفاً إستراتيجياً تسعى كافة المنظمات لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية للمناخ الإقتصادي الجديد .

### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية أو التنافسية البنكية كباقي المفاهيم الاقتصادية اختلفت وتعددت الآراء حول تحديد مفهوم شامل لها :

**أولاً-** الميزة التنافسية حسب Porter "تنشأ أساساً من القيمة التي إستطاعت منظمة ما أن تخلقها لربائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المقروضة ". (السلمي، 2001، ص101)

**ثانياً-** تعرف الميزة التنافسية أيضاً أنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تكمنها من الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة مع منافسيها الذين يعملون في نفس النشاط " (بوشناف، 2000 ص11)

**ثالثاً-** عرفها Fathy بأنها "أي شيء يميز المنظمة تميزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها في أن ظار عملائها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها" (طحطوح، 2009، ص2)

**رابعاً-** وهناك من يعرف الميزة التنافسية على أنها :

"ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس " (حسين، 2004، ص54)

في الأخير يمكن القول أن الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز الذي تملكه المنظمة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون، ويؤهل

المنظمة إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة وتطبيق أسعار جد منخفضة، مع الحفاظ على حصة سوقية أكبر والنمو والبقاء أطول ما يمكن.

### الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي: (شيخ، عموري، ص8-9، 2010)

أولاً-خلق قيمة للعملاء تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة المنظمة في أذهانهم.

ثانياً-تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

ثالثاً- تحقيق حصة سوقية للمنظمة وكذا ربحية عالية للبقاء والإستثمار في السوق.

### المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية:

#### أولاً أنواع الميزة التنافسية

يمكن حصر مختلف أنواع الميزة التنافسية فيما يلي: (قويدر، كشيدة، 2010، ص4)

أولاً-ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكاليف دوراً هاماً في تحقيق إستراتيجيات التميز فعلى المنظمة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها وي تحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين، تعد التكاليف الحجر الأساسي لتنافسية المنظمة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

نقول عن المؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

ولتحقيق هذه الميزة يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة

بالمنافسين يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية :



- 1- **مراقبة الحجم:** مراقبة حجم المنتجات التي تنتجها المنظمة نتيجة التوسع فيها، وبالتالي التوسع في الأسواق وكذلك الحصول على وسائل إنتاج جديدة، مما يؤدي إلى تخفيض في التكاليف وينبغي إلى أن السعي وراء زيادة حجم الإنتاج يجب أن لا يؤثر على الأنشطة الأخرى للمنظمة.
2. **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.
3. **مراقبة الروابط:** تحسن المنظمة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة وإستغلالها من جهة أخرى.

### ثانيا- ميزة التميز

تتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميذا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا وتمنح ميزة التميز للمنظمة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق إحتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل مايلي :

1- **الأجراءات التقديرية:** تقدم المنظمة إختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها والكيفية التي تمارس بها، حيث تعتبر هذه الإجراءات عاملا مهما في تفرد المنظمة ،خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة ،الخدمات المقدمة خدمات مابعد البيع.

2- **الروابط:** يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة ،أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المنظمة ،وتمثل هذه الروابط في:

✓ الروابط بين أنشطة المنظمة.

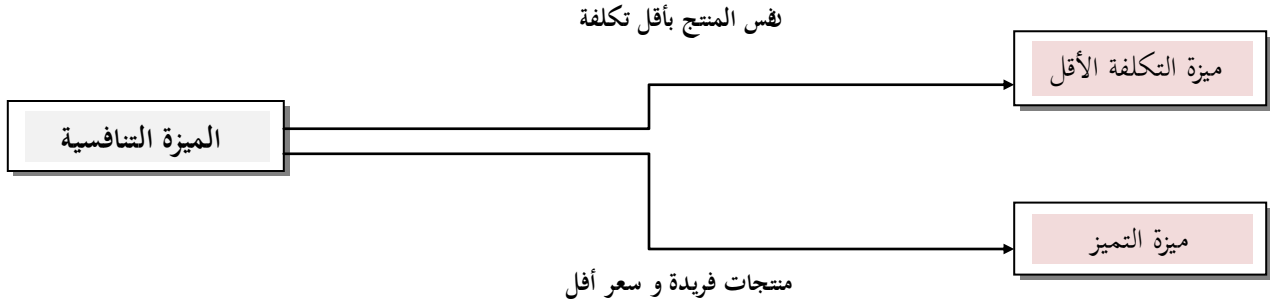
✓ الروابط مع الموردين.

✓ الروابط مع قنوات التوزيع.

3- **التموضع:** قد تحوز المنظمة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت إختيار الموضع الملائم لأنشطتها.

**4-التكامل:**تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد،حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردین أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز .

أنواع الميزة التنافسية : الشكل رقم(04):أنواع الميزة التنافسية



المصدر: أحمد سيد، الميزة التنافسية و الإستراتيجيات الأساسية

ثانيا :خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية خصائص نذكر منها:(العيهار، 2005،ص07)،

أولاً- نسبية وتحقق بالمقارنة وليست مطلقة

ثانيا- تمكن من تحقيق التفوق والأفضلية للمنظمة التي تتسم بها قياسا للمنافسين

ثالثاً- تصدر عادة داخل المنظمة وتخلق قيمة لها

رابعاً- تتحقق لمدة طويلة وتسمر في المنظمة عند تجديدها وتطويرها

المطلب الثالث:الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية

فيما يلي اهم الأسس التي تساعد في بناء مزايا تنافسية:(بودحوش،، 2008،ص35)

الفرع الأول :الكفاءة

تتجسد الكفاءة في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة،وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، فالمدخلات تمثل العوامل الأساسية لإنتاج من عمالة،الأر ض..إلخ المخرجات تتمثل في السلع والخدمات، فكلما إرتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج

مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالإنخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقق الكفاءة يقتضي إلزاما واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة.

### الفرع الثاني: الجودة

تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع وقد تكون أحد الأسباب الرئيسية لإنخفاض الجودة في منظماتها راجع إلى تركيز معظم المنظمات على التكلفة والإنتاجية أكثر من إهتمامها بموضوع الجودة، وأهمية الجودة أصبحت ذات إهتمام عالمي ومعالجتها ليست على أساس نظرة مؤقتة ولكنها على أساس أنها جزء لا يتجزأ من المنتجات والخدمات وأن تبنى إعتبرات الجودة في تصميم المنتج أو الخدمة وذلك بمراعاة الإعتبرات الخاصة بالجودة المتميزة.

### الفرع الثالث: التجديد

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات أو عملية الإنتاج، الهياكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة. فالتجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع وخدمات جديدة بما يضمن لها الإستجابة بشكل أفضل للإحتياجات العميل، والتجديد أيضا يسمح للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون أن منتجها الجديد وحيد في السوق.

### الفرع الرابع: الإستجابة لحاجات العميل

إن مواجهة المزايا التنافسية للمنافسين تخلق ولاء وتقدير من قبل العملاء للخدمة المقدمة من طرف المنظمة، كما أن السرعة في تلبية حاجات العملاء والإعتراف بولائهم يساهم في بناء ميزة تنافسية، وتتمثل مصادر الإستجابة لحاجات العميل فيما يلي:

- ✓ عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الإستجابة لحاجات العميل.
- ✓ إيجاد التكامل بين الجودة المتفوقة والتجديد.
- ✓ وقت الإستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق للخدمة حتى أدائها.
- ✓ الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية.

✓ التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم.

كل هذه العوامل تدعم مبدأ الإستجابة للعميل وتحمياً الفرصة للمنظمة لتمييز نفسها عن منافسيها.

**المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها:**

**الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية :**

تعدد مصادر الميزة التنافسية ،ونذكر البعض منها: (نحاسية، 2003، ص57)

**أولاً -الإبتكار:** إن الإنفجار المتزايد في عدد من المؤسسات والذي صاحبه إنفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد إهتمام المؤسسات بالإبتكار والتركيز عليه، ومن المعلوم أن نمو المؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبطة إرتباطاً وثيقاً بقدرتها على البحث والتطوير والإبتكار.

**ثانياً- الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية وذلك من خلال :

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة.

2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.

**ثالثاً: المعرفة:** إن المعرفة أصبحت هي المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية.

وتتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع:

✓ مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة مثل شركات تصميم البرمجيات.

✓ مؤسسات يستلزم تقديم الخدمة فيه معرفة كثيفة مثل المستشفيات.

✓ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات والمحافظة على الزبائن مثل: (البنوك).

**الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية: .**

تحدد الميزة التنافسية بمحددات وذلك من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: (البكري،2007،ص213,210)

**أولاً- حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة

الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من

المنظمات المنافسة للتغلب عليها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة

الشكل رقم (05) يمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: (مرسي، ص 99,2006)

وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

1. **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التنفكير والإستعداد (البشري المادي والمالي) وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن إنتشار أكثر فأكثر ويعود ذلك إلى القبول الذي تمتاز به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
2. **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا الإستقرار نسبيا من حيث الإنتشار بإعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
3. **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية ونتجه شيئا فشيئا إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة إنخفاض في الوفرات .
4. **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من صعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

**ثانيا- نطاق التنافس أو السوق المستهدف**

يعبر النطاق عن مدى إتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: (خليل، 1998، ص 88، 87).

1. **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمات وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم..

2. **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجي.

3. **البعد الجغرافي:** يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق مختلفة.

4. **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

## المبحث الثاني: استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تعددت الإستراتيجيات التي تتبعها مختلف المنظمات وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية وفيما يلي مختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية.

### المطلب الأول: تعريف الإستراتيجية التنافسية

مصطلح الإستراتيجية حظي بمجموعة من التعاريف سوف نتطرق إلى البعض منها :

أولا تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها " خطة طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف " (الحسيني،2000،ص17)

. ثانيا تعرف أيضا أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتتحدد خلال ثلاثة مكونات وهي : (معاريف،سوح وآخرون،2009،ص6)

**1: حلبة التنافس:** وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين .

**2طريقة التنافس:** وتتضمن اختيار استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير واستراتيجية التوزيع .

**3أساس التنافس:** ويشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة والأداء في الأجل الطويل.

### المطلب الثاني: أنواع الإستراتيجيات التنافسية

هناك تصنيفات كثيرة للإستراتيجيات التنافسية أهمها ما اقترح Porter Michel حيث تتمثل في ثلاث استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق على أداء المنافسين في صناعة معينة وهي :

#### ✓ استراتيجية خفض التكلفة ( الهيمنة الشاملة بالتكاليف)

تركز هذه الإستراتيجية إهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك إستنادا لمفهوم الخبرة و الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد، كما يتطلب هذا الخيار بناء جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول الإمكانيات

التصنيعية ذات الكفاءة العالية و الإستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث و التطوير و خدمات البيع و الإعلان .(معاريف، بسوح وآخرون2009،ص9،)

#### ✓ إستراتيجية التمييز :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجا تما عن المنتجات الأخرى المنافسة ، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات و رغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة و ذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من ، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو منتجات في خطوط إنتاجها الإهتمام بالتنوعية بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية .(مرسي2006، ص252)

#### ✓ إستراتيجية التركيز :

تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا ، أو التركيز على جزء معين من السوق و تكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إيا قيادة التكاليف او التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها الى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو مو ضح في الجدول . (مرسي،2006ص25)



الجدول رقم (02): إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

المتطلبات التشغيلية	المهارات و الموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ رقابة محكمة على التكاليف</li> <li>✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة</li> <li>✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة</li> <li>✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد</li> <li>✓ مهارات هندسية في مجال العمليات.</li> <li>✓ الإشراف المكثف للعمل.</li> <li>✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع</li> <li>✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة</li> </ul>	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات</li> <li>✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية . رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قدرات تسويقية عالية.</li> <li>✓ هندسة المنتجات.</li> <li>✓ الإتجاه نحو الإبداع</li> <li>✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية.</li> <li>✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة . الريادة في التكنولوجيا</li> <li>✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى</li> <li>✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع</li> </ul>	التمييز
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مزيج من السياسات أعلاه</li> <li>✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مزيج من السياسات أعلاه</li> <li>✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين</li> </ul>	التركيز

المصدر: (الغالي ، صبحي،ص،421)

**المطلب الثاني: تحليل قوى التنافس :**

في إطار التحليل لهيكل الصناعة وضمن دراسات مؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المنظمات خمس مجموعات من القوى التنافسية، إحداها توجد داخل المنظمة نفسها أما المجموعات الأربعة الأخرى فهي تؤثر على المنظمة من خارجها، إذ تعتمد الأرباح والمكاسب الممكنة تحقيقها على التأثير الإجمالي لهذه القوى التنافسية الخمس وذلك بالرغم من عدم وجود حاجة إلا لواحدة أو اثنين من هذه القوى، وذلك لتحقيق ظروف تنافسية قوية وتمثل هذه المجموعات الخمسة في: (خليل 1998، ص 69)

**الفرع الأول: تهديد الداخلين الجدد**

لا يقتصر تحليل البيئة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم تبرز حواجز الدخول كمحصلة لتشكيلة واسعة من العوامل وتشمل :

- ✓ اقتصاديات الحجم
- ✓ تميز المؤسسة
- ✓ مركز العلامة
- ✓ تكلفة البديل
- ✓ كثافة الاحتياجات الرأسمالية
- ✓ سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع .

**الفرع الثاني: شدة المزاومة بين المنافسين**

تمثل المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمرکز، المشاركين في الصناعة والعكس صحيح . لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربعة السابقة بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين

### الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة

تدخل المنظمات في منافسة مع منظمات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث على المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس منتجات القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة، حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا تمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل منظمة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل منظمات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصالات، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة وملائمة السعر مقارنة بمنتجات القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة .

### الفرع الرابع: القوة التفاوضية للعملاء

ويقصد بعبارة القوة التفاوضية جانب العملاء، ويتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة، وما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل وتدني إيرادات المؤسسة، ومن ناحية أخرى عندما تنسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية

### الفرع الخامس: القوة التفاوضية للموردين

يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية المؤسسة .

ومن ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة ويكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية :

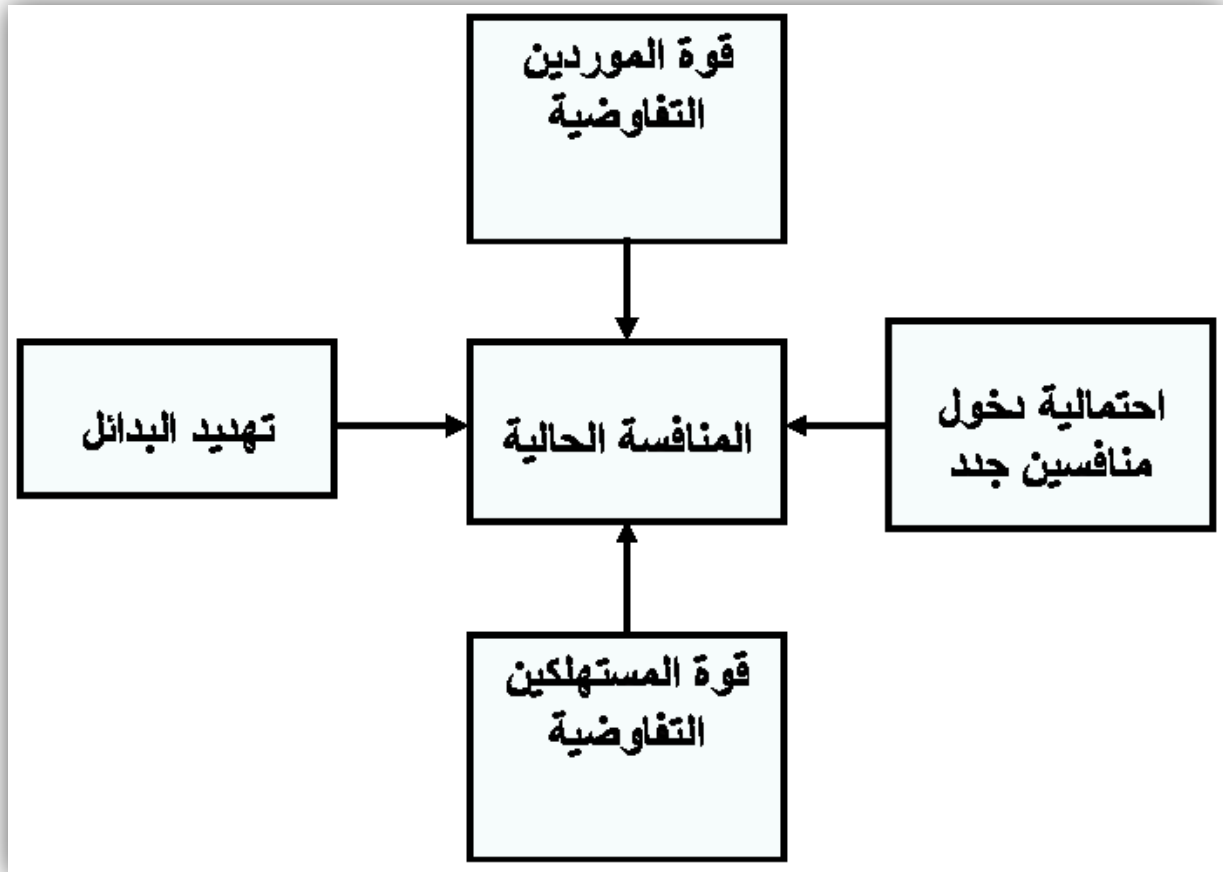
أولاً- ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون .

ثانياً- عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين .

ثالثاً- عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا .

رابعا- عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للأمام، مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء.

الشكل(06): يوضح تحليل قوى التنافس



source : M. porter,2000 p 17.

المطلب الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن درجة جودة الميزة التنافسية ونوعيتها تتحدد بثلاث عوامل هي :

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

حيث يمكن أن يتم ترتيب الميزة التنافسية تبعا لدرجتين وهما : (خليل،1998، ص ص 99،100)

أولا- مزايا تنافسية من الدرجة المنخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الأولية حيث يسهل نسبيا تقليديا ومحاكاتها من قبل المنافسين.

**ثانيا- مزايا تنافسية من الدرجة المرتفعة:** مثل المستوى التكنولوجي، وتميز المنتج، والصورة الحسنة للعلامة وذلك طبقا للمجهودات التسويقية المتراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء وتحكمها تكاليف تحول مرتفعة، وتميز هذه المزايا التنافسية بعدد من الخصائص أهمها:

**1.** تحقيق هذه المزايا يتطلب ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد الذين هم على قدر من التدريب الخاص، القدرات الفنية الداخلية ولهم العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

**2.** يعتمد تحقيق هذه المزايا على زمن طويل من الإستثمار المستمر والتراكم في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص والبحوث والتطور والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة الأصول المادية والمعنوية وفي شكل سمعته طيبة وعلاقة وثيقة مع العملاء.

### الفرع الثاني: تعدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة

إن اعتماد المنظمة على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم منتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنه يتعين على المنظمة الإعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقد ويصعب من مهمة المنافسين في تقليد أو محاكاة هذه الميزة كما يضمن إستمرارية أطوال في التميز .

### الفرع الثالث: درجة التحسين والتحديد المستمر في الميزة

إن المنظمات مطالبة بالتحرك بشكل سريع نحو بناء مزايا جديدة وذلك قبل تمكن الشركات المنافسة من تقليد أو محاكاة المزايا القائمة، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتطوير مزايا جديدة من خلال إدراك أو إكتشاف طرق جديدة أفضل للمنافسة أو تطبيقها على السوق، يتم ذلك من خلال أحداث تغييرات في المنتج أو العملية الإنتاجية وفي طرق ومناهج التسويق، وأشكال جديدة للتوزيع... إلخ، ويتحقق كل ذلك من خلال التعلم التنظيمي وتقديم دعم جدي لوظيفة البحث والتطوير.

### المبحث الثالث العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية

التميز قدرة المنظمة على إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، ومن أهم المصادر التي تركز عليها المنظمة لبناء ميزة تنافسية جودة خدماتها لذلك سنحاول هنا إظهار أهمية ودور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطرق إلى الجودة واستراتيجيات التنافس، رضا العميل، تقنية إعادة الهندسة وأخيرا تقنية القياس المقارن أي طرق تحسين جودة الخدمة التي تؤدي إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية

#### المطلب الاول: الجودة واستراتيجيات التنافس

قام بورتير بتحديد قوى المنظمة عبر ثلاث استراتيجيات تنافسية بمعنى أين تقوم بتركيز مواردها، إذ يمكن بناء إستراتيجية اعتمادا على الجودة كما عرفها Garvin بالقيام بـ : (عمر، 2000، ص 19)

- ✓ تركيز الموارد على مجموعة متناسقة من أبعاد الجودة، والتي تضيف قيمة على جزء من السوق، والتي تكون مختلفة عن الأبعاد المكتسبة من طرف المنافسين .
- ✓ تسخير الموارد الضرورية للحصول على أعلى جودة بالنسبة إلى الأبعاد المختارة . وقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فنجدها ترتبط ارتباطا عكسيا مع التكاليف، أما إذا عرفت كمصنوع للتميز والجمال فإن التكاليف ترتبط ارتباطا طرديا مع الجودة، حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة واستثمارات مكلفة .

**أولاً- الجودة واستراتيجيات التمييز :** اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المنظمات المتنافسة، فستستند استراتيجية التمييز على مفهوم إبداع المنتجات والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من قبل المنافس وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في : الأداء ، الخصائص الثانوية، الطابع الجمالي للمنتجات والخدمات

وتعد الجودة عاملا مهما في استراتيجية التمييز، حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات، وثبات جودتها بما يلائم احتياجاته .

**ثانيا- الجودة وإستراتيجية قيادة التكلفة :** اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف، ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبنية على أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير

مهم في هذه الإستراتيجية خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغرب بارتباط السعر المرتفع بالجودة العالية والعكس صحيح، وقد أسقط هذا الاعتقاد من قبل الصناعيين بواسطة عدة بحوث وتطبيقات والتي أثبتت بأن الإستراتيجيات المبنية على أبعاد الجودة كالمصداقية والمطابقة يمكن أن تكون ذات فعالية بحيث تعتمد هذه الإستراتيجيات على الجودة كوسيلة لرفع مستوى إنتاجية المنظمة .

### ثالثاً- الجودة وإستراتيجية التركيز :

أما استراتيجيات التركيز والتي تستطيع فيها المنظمة التوفيق بين الاستراتيجيتين السابقتين، فتكون ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة . للجودة مكانة هامة في أي استراتيجية تنافسية تتبناها المنظمة، في استراتيجية قيادة التكلفة تسعى المنظمة لتحقيق جودة منتجاتها وفق أبعاد تسمح لها بتحقيق تكاليف منخفضة عن منافسيها، فتبحث عن وضع تصميم بسيط للمنتج يتماشى وهذه الاستراتيجية تكون ذات مصداقية وتهدف إلى الحصول على مستوى إنتاجية عالية، بعد ذلك تبحث المنظمة عن تحقيق المنتج بطريقة تسمح بمطابقة المواصفات الموضوعية في التصميم والبحث عن تفادي العيوب، وتعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية، لتكون قريبة من المورد وقنوات التوزيع، أما في استراتيجية التمييز التي تركز فيها المنظمة على أن تكون عروضها مميزة، حيث تقوم بالبحث المتواصل عن تحسين جودة منتجاتها وإبداع منتجات جديدة تسمح لها برفع الأسعار عن منتجات المنافسين كنتيجة لتمييز منتجاتها مما يساهم في رفع هوامش الربح وبالتالي ضمان ولاء الزبائن ويمكن إبراز ذلك في الجدول الموالي :

الجدول رقم: (03) مكانة الجودة في استراتيجيات التنافس

استراتيجيات التنافس	بعد الجودة المتميزة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
إستراتيجية قيادة التكلفة	- المطابقة(غياب-العيوب، غياب سوء التشغيل - تصميم بسيط ذو مصداقية للمنتج يهدف إلى إنتاجية مرتفعة. - البحث عن الإبداع في طرق وأساليب التصنيع	- تخفيض تكاليف، التوزيع والخدمات والإنتاج - رفع الحصص السوقية عن طريق تأثيرات الحجم
إستراتيجية التمييز	- التصميم(تموضع المنتج بالنسبة للمنتجات المماثلة له والمعروضة من قبل المنافسين)- الأداء البعد الجمالي والإدراك، والشكل - البحث عن الإبداع في المنتجات	- رفع هوامش الربح الوحدوية عن طريق رفع أسعار البيع - ولاء الزبائن لمنتجات المنظمة

Source : Jean-Claude Tarondeau, ,2001, P14.

### المطلب الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية

تهدف المنظمة من خلال تطبيق الجودة ومفاهيمها إلى تحقيق رضا العميل، والهدف ذاته تسعى إلى تحقيقه من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة، لذا فإن تحقيق رضا العميل هو هدف ثنائي لكل من الجودة والميزة التنافسية للمنظمة، وهذا ما سنتناوله فيما يلي : (بروحة، زروقي، 2011، ص80)

#### أولاً- مفهوم رضا العميل

عرف ب.: " ترتبط درجة رضا العميل بمستوى الانخفاض في درجة عدم الرضا إلى حد لا يصل إلى الشكوى لدى العميل ."

ويتعلق رضا العميل بمدى قدرة المؤسسة على إشباع احتياجاته، ويتطلب ذلك معرفة العوامل التي على أساسها يقيم العميل المنتجات أو الخدمات المعروضة في ضوء رغباته المطلوبة في المنتج أو الخدمة، مثلاً كقدرة الصابون على إزالة البقع بالنسبة لصابون غسيل الملابس، وتعد درجة تحقيق منتجات وخدمات المؤسسة لرغبات المستهلك من اهم العوامل التي يتم اعتمادها في تقييم أداء المؤسسات، فعلى المؤسسات أن تقوم بتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، وذلك سواء عبر العميل عنها أم لا، كما يجب أن تحدد المؤسسة أيضا القيمة المضافة التي يجب أن تحققها منتجاتها وخدماتها، وترتكز الاحتياجات الأساسية للعميل على توقعاته الخاصة بالجودة، بالسعر والآجال وتعد تلبية احتياجات العملاء أساس كل نجاح تحققه المؤسسة

ويمكن التأثير بشدة على كل من رضا العميل وسروره عن طريق توقعات العملاء، ونعني بتوقعات العميل المؤلف أن يحصل عليه، والذي يعبر عن متوسط مستويات الجودة التي يمكن التنبؤ بها بناء على المعلومات المتوفرة عن أذواق العملاء واحتياجاتهم، ومستوى التوقعات التي يمكن أن يبدوها، كما يعد إحساس العميل بالسعادة والرضا وشعوره بأنه في بؤرة النشاط وموضع اهتمام المؤسسة هدف تصبو المؤسسات لتحقيقه .

#### ثانياً- أهمية تطبيق التوجه بالعميل من قبل المؤسسة

إن المؤسسات التي تريد أن تضمن بقائها في السوق لا تملك سبيلا لذلك إلا بالتركيز على العميل، فالمؤسسة التي تهتم بعملائها ولا باحتياجاتهم تنتهي دوما إلى الزوال . ولقد تزايد اهتمام المؤسسات في السنوات الأخيرة بعملائها وأصبحت المؤسسات الأكثر جدارة وكفاءة في قطاع نشاطها لا تكفي بيع أو تسويق المنتج أو الخدمة لعملائها وإنما أصبحت تهتم ببناء علاقة شراكة مع عملائها .



لهذا يجب أن تكون المؤسسة مرنة ومبدعة، وأن تكون قادرة على تقديم حلول للمشاكل التي تقابل عملائها، وليس فقط المشاكل التي تواجههم لدى استعمال منتجات وخدمات هذه المؤسسة، فالعمل الحالي لديه احتياجات وتوقعات عديدة ومعقدة، مما يمنح فرص عديدة للمؤسسات لتطوير وتحديد منتجات جديدة شرط أن تكون هذه المؤسسات مستعدة للاستجابة لهذه التوقعات والاحتياجات

### المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لتحسين الجودة بواسطة القياس المقارن :

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام الباحثين والمديرين بها في الآونة الأخيرة، باعتباره يشجع على التحسين المستمر للأداء ويمكن القياس المقارن من توفير إطار يمكن المنظمات من التعلم وفهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم إلى مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتواجدة بين أداء المنظمة وأفضل منظمة وتطبيق الأسلوب الذي يمكن من القضاء على هذه الفجوة والفكرة الأساسية الذي يعتمد عليها هذا المقياس هو الاستفادة من أفكار الآخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يتم تقليد هذه الأفكار وإنما دراستها وتفهمها ومحاولة الاستفادة منها وتطبيقها، فهي أداة للتحسين المستمر، إن القياس المقارن بأفضل أداء يعتبر أداة مفضلة لدى الكثير من المنظمات العالمية لتحسين قدرتها التنافسية سواء كانت منظمات صناعية أو خدمية مثل Motorola, Toyota وهذه المعايير يعتمد عليها في تحديد أهداف الجودة وغرضها بالاعتماد على منتجات تنافسية. (محمد إسماعيل،، ص ص 19، 20)

### أولاً- تعريف القياس المقارن بأفضل أداء

يقصد به قياس أداء المنظمة ومقارنته بأفضل أداء للمنظمة المنافسة في نفس مجال العمل بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والتطبيق، ويتضح من هذا التعريف أنه لا بد من توافر مقياس للأداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، ويكون الهدف هو الوصول إلى الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين

### ثانياً- أنواع القياس المقارن

ويمكن عرضها فيما يلي

1. القياس المقارن الداخلي : بمعنى البحث عن أفضل أداء لنشاط محدد داخل المنظمة، أو خارجها بمثلها على مستوى الدولة .

2. القياس المقارن الخارجي : بمعنى البحث عن أفضل أداء لنشاط محدد لمنظمة يمثلها على المستوى الدولي .

3. القياس المقارن التنافسي : بمعنى البحث عن افضل ممارسات لنشاط محدد يوجد في مختلف أنواع المنظمات على مستوى العالم .

ثالثا: أهداف القياس المقارن

وتتمثل فيما يلي :

- ✓ البحث عن أفضل أداء بصفة عامة.
- ✓ وضع خطط إستراتيجية بعيدة أو قصيرة المدى .
- ✓ التنبؤ بالاتجاهات الحديثة في مجال النشاط .
- ✓ توليد أفكار جديدة واكتساب خبرات ومهارات باستمرار

رابعاً: مزايا القياس المقارن.

يمكن العرض البعض منها:

- ✓ إدراج أفضل التقنيات المستخدمة في أي مجال من عمليات ونشاطات المؤسسة،
- ✓ منح الفرصة للعمال الذين يتقنون عملية القياس المقارن بإبداع وابتكار طرق وأساليب جديدة،
- ✓ القبول السهل والاستيعاب الجيد من قبل العمال لأفكار التي تأتي من خارج قطاع النشاط،
- ✓ إمكانية اكتشاف تكنولوجيا جديدة في قطاع آخر يمكن تبنيتها من قبل المؤسسة مع مراعاة تكلفتها .

المطلب الرابع: إعادة الهندسة التقنية لتحسين الجودة ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة :

بدل مديرو المنظمات الأمريكية الكبرى جهوداً مضمّنة لما يقرب من 20 سنة لتحسين أداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة أمام المنتجات والخدمات اليابانية ذات الجودة العالية ولقد قدم " مايكل هامر" ثلاث قوى رئيسية تؤثر على المؤسسة والمتمثلة في العملاء المنافسة والتغيير، كما قام بتطوير ونشر مفهوم إعادة الهندسة، حيث أكد على أن ضمان ميزة تنافسية دائمة يتحقق بتطوير المنتجات والخدمات المرونة في السوق واستقصاء الفرص قبل المنافسين. (البكري، 2004، ص ص 14، 15)

عرف "مايكل هامر" إعادة الهندسة على أنها "إعادة التفكير الجذري وإعادة التنظيم الجذري لعمليات المنظمة للوصول إلى تحسينات ملموسة في مقاييس الأداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة وسرعة الأداء".

ويلاحظ أن هذا التعريف يركز على العمليات وعادة تقسم العمليات إلى عمليات موجهة بالعمليات التشغيلية وهي التي لها علاقة بالمنتج والمستهلك وعمليات إدارية وهي تلك التي تتعلق بالحصول والتنسيق بين الموارد

### أولاً-خطوات تقنية إعادة الهندسة

وتتمثل في:

- 1 . تخفيض خطوات الإنتاج .
- 2 . تخفيض عدد الموردين .
- 3 . تخفيض أعداد عمال الإنتاج .
- 4 . تخفيض عدد طبقات التنظيم .
- 5 . تنظيم العمليات وفقاً للعملاء أو خطوات الإنتاج .
- 6 . الاستثمار في المعدات الأوتوماتيكية .
- 7 . تحسين تدفق العمليات .

### ثانياً:عوامل نجاح برامج إعادة الهندسة

يمكن عرض البعض منها :

- ✓ وجود حافز خارجي قوي لتغيير يجعل عملية التغيير ضرورية ويحفز المديرين للالتزام ببرامج إعادة الهندسة .
- ✓ تدعيم قوى من الإدارة العليا سواء بتوفير القيادة اللازمة لقيادة التغيير والاستثمارات اللازمة لبداية البرامج .
- ✓ توافر المعرفة والمعلومات التفصيلية لاحتياجات المستهلكين باختلاف نوعياتهم .
- ✓ توفير مساعدة مستشارين خارجيين يساعد على تقديم الخبرة في إعداد وإنشاء وتطبيق برامج أعمال الهندسة .
- ✓ تدريب جيد لفريق العمل عبر الوظائف المختلفة .

✓ الاندماج والتكامل لبرامج إعادة الهندسة مع برامج الموارد البشرية ونظم المعلومات . إذن كل هذا يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي إعادة الهندسة إلى التقليل مرات وتكلفة إعادة الأداء لتدارك الأخطاء وهذا ما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

### ثالثاً- مزايا تقنية إعادة الهندسة :

يؤدي تطبيق مدخل إعادة الهندسة إلى تحقيق عدة مزايا أهمها :

- ✓ ضغط وقت الأداء
- ✓ خفض تكاليف
- ✓ تحسين الجودة
- ✓ إثراء دور المديرين كقيادة
- ✓ تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه يمكن القول بأن التنافسية هي من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات حالياً، ذلك أن درجة التنافس في السوق تعد من العوامل التي تحدد قدرة المنظمة على الصمود في وجه منافسيها وضمان استمرارها في السوق. وتعد أيضاً الميزة التنافسية وذلك من خلال ما توصلنا إليه هي اجتهاد وبحث متواصل تتمكن من خلاله المنظمة من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو مجموعة عناصر تميزها عن منافسيها في السوق المحلية والدولية وذلك بالاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حتى يتسنى لها بلوغ الأهداف الموجودة على المدى القصير والطويل. أي أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال:

- ✓ جودة الخدمات
- ✓ رضا العميل
- ✓ تقنية القياس المقارن
- ✓ تقنية إعادة الهندسة

## الفصل الثالث:

أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية  
بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)

- وكالة تقرت-

**تمهيد:**

تبعاً للتطورات السريعة والمنافسة القوية من طرف البنوك الأجنبية ذات الوسائل المالية والتقنيات الحديثة، أصبح لزاماً على البنوك الجزائرية تطوير وتحسين خدماتها المصرفية التي تقدمها لعملائها من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم و تحقيق ميزة تنافس بها مع غيرها من البنوك .

فبعد استعراضنا للإطار النظري لموضوع اثر الجودة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك بغية التقرب أكثر من الواقع العملي للبنوك في مجال خدماتها المصرفية، قمنا باختيار بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP وكالة تقرت سنحاول من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى جودة الخدمات المصرفية و ما أهم ما يميز البنك محل الدراسة عن غيره، وذلك بالاعتماد على عينة من زبائن البنك لذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث :

✓ المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

✓ المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

يهتم هذا المبحث بتقديم نشأة بنك الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط ثم تقديم لمحة موجزة عن البنك محل الدراسة، و خدماته المقدمة وأهداف وأهم المنافسين:

### المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط -الجزائري-

قبل التطرق للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة - تقرت - لابد من إعطاء لمحة عامة حول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك- وهو بنك جزائري متخصص في تحصيل الأموال للتوفير ومنح القروض العقارية للخواص وتمويل المقاولين العموميين والخواص بالإضافة إلى مؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء وتبلغ وكالته 206 وكالة و مديرياته الجمهوري البالغة عددها 14مديرية موزعة على كامل التراب الوطني الجزائري .

تأسس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964 على أساس شبكة صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية وتتمثل مهامه في الجمع والتوفير وأول وكالة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فتحت أبوابها يوم 01مارس 1967 بتلمسان في حين أنه تم توثيق دفتر الصندوق منذ سنة قبل فتح الوكالة على مستوى شبكة البريد وتتمثل مراحل التطور كما يلي:

### 1. جمع التوفير في الدفتر 1964-1970:

خلال هذه الفترة كان يتمثل نشاط الصندوق فقط في جمع التوفير في الدفتر مع منح قروض اجتماعية رهنية، كان الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط يشمل وكالتين مفتوحتين فقط للمواطنين في 1967.

### 2. تشجيع تمويل السكن 1971-1979:

في أبريل 1971 أصدرت تعليمة تكفل بها الصندوق الوطني لتمويل برامج إنجاز السكن باستعمال موارد الخزينة العمومية، وبالتالي توفير الأسر وعرف انطلاق وتطور هائل نهاية 1975، في 1979 كان للصندوق 46 وكالة عملية.

### 3. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في خدمة الترقية العقارية لعشيرة الثمانينات:

مهام أخرى خصصت للصندوق، ويتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص وذلك من أجل بناء سكنات وتمويل السكن الترقوي وذلك لصالح المدعويين، وفي 21 ديسمبر 1988، تم بيع 11590 مسكن في إطار بلوغ الملكية كما اعتمد



الصندوق سياسة تنويع القروض الممنوحة، لاسيما لصالح المهن الحرة، عمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمات والنقل، كما توسعت شبكة الصندوق حيث بلغ عدد وكالاته 120 و 47 وكالة ولائية و 73 وكالة ثانوية.

#### 4. وضع قانون النقد والقرض 1990:

يبقى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الرائد في جمع المدخرات بالجزائر وذلك نظرا لأهمية مبالغ موارد التوفير التي تم جمعها بالنسبة ل 1359 وكالة و 2652 مكتب بريد متواجد وذلك إلى غاية 1920/12/31 بمجموع 82 مليار دج من بينها 34 مليار دينار على دفاتر توفير العملة الصعبة قيمة القروض الممنوحة للخواص على نفس التاريخ قدرت ب 12 مليار دينار جزائري لمجموع 80.000 قرض .

#### 5. أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنكا أفريل 1997:

في 06 أفريل 1997 يمكن للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط القيام بكل العمليات البنكية ماعدا عمليات التجارة الخارجية.

#### 6. تمويل الاستثمارات في قطاع العقار 31 ماي 2005:

قررت الجمعية الغير عادية في 31 ماي 2005 بإعطاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك إمكانية تمركز أكثر في تمويل البنية التحتية الفندقية الصحية والتربوية.

#### 7. إعادة التمركز الاستراتيجي للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك- 28 فيفري 2007:

قررت الجمعية العامة العادية 28 فيفري 2007 المرتبطة بإعادة تمركز استقرار البنك السماح بما يتعلق بالقروض العقارية للخواص والقروض الرهنية المقررة، بالنصوص القانونية السارية المفعول لدى البنك وكذلك القروض الاستهلاكية كما تم قرار منح القروض بصفة الأولوية والأساسية للموفرين، ونصف ثانوية لغير المودعين، بما يتعلق بالترقية العقارية فتم اقتناء أراضي للبناء السكني وإنجاز برامج السكن.

## المطلب الثاني: تقديم صندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP بنك -وكالة تقرت-

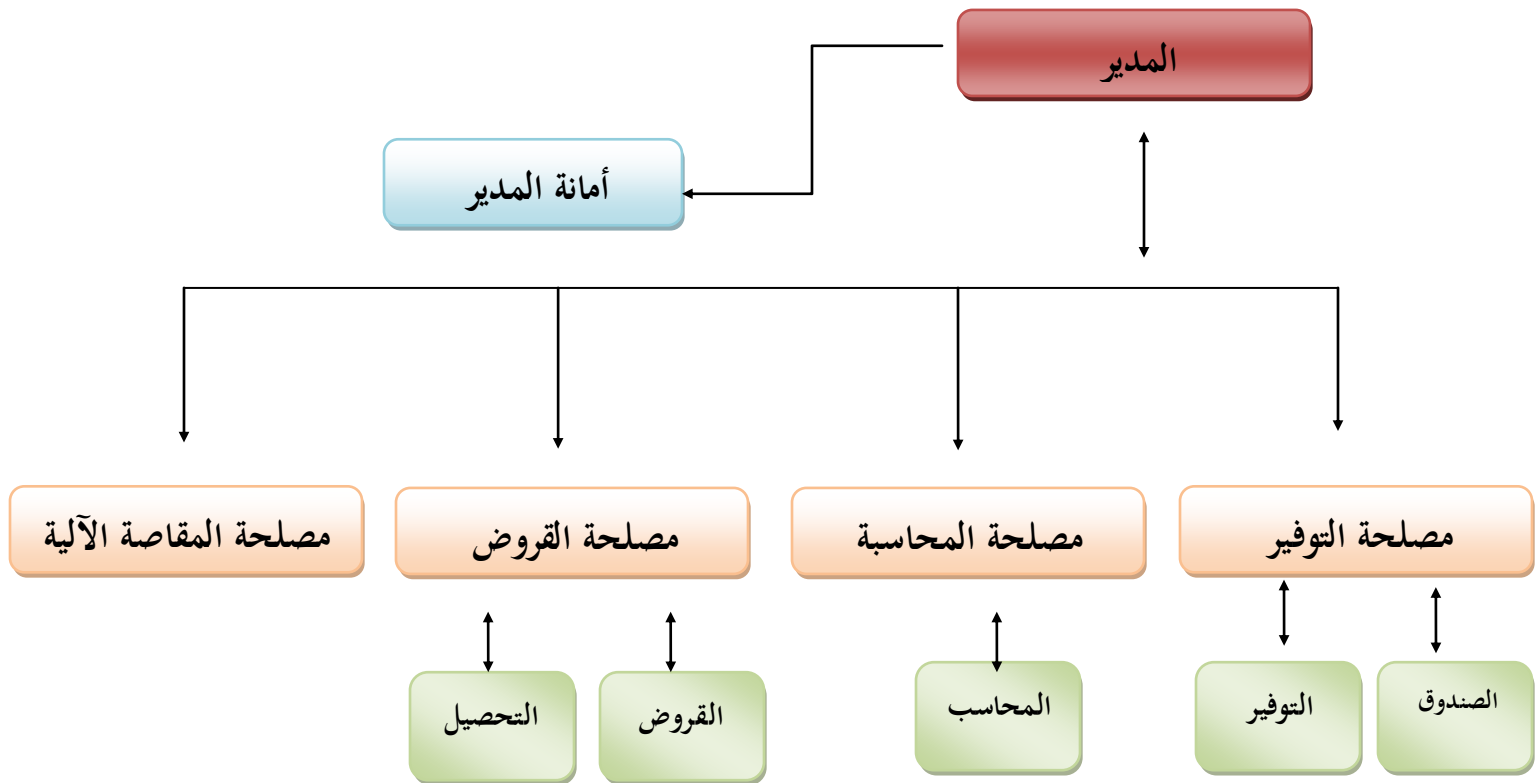
### أولا تعريف CNEP بنك وكالة-تقرت-

بنك "cneq" هو مؤسسة خدماتية تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات لجمهور من المتعاملين الاقتصاديين في المجال التنموي.

تم انشاء الوكالة سنة 1986 على مستوى ولاية (تقرت) لتقديم خدمات للمواطنين و المساهمة في تطوير التنمية على مستوى المنطقة و تقديم تسهيلات اللازمة للمواطنين . والوكالة تابعة للمديرية الجمهورية ولاية غرداية رقم 550

### ثانيا الهيكل التنظيمي CNEP بنك وكالة -تقرت-

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط وكالة-تقرت-

- 1 **المدير:** وهو الذي يقوم بالمهام الرئيسية وهي إدارة البنك و هو المسؤول على جميع الأقسام و القيام بجميع الإجراءات القانونية كما يقوم بإبرام و إمضاء العقود بجميع أنواعها .
- 2 **أمانة المدير** و تعتبر من أهم المصالح الموجودة في الوكالة وذلك لكونها مركز العمل لأن جميع أعمال الوكالة تعتمد عليها و يتمثل دورها في الاهتمام بالبريد الصادر و الوارد و تحرير المراسلات و استقبال المكالمات الهاتفية .
- 3 **مصلحة التوفير:** وهو القسم المسؤول و المكلف بتوفير و بتقديم جميع المعلومات للزبائن بصورة واضحة و ينقسم هذا القسم إلى (الصندوق /التوفير )
- 4 **مصلحة المحاسبة:** وهو القسم الذي يقوم بكل العمليات المحاسبة الخاصة بالبنك و يقوم بهذا الدور محاسب البنك
- 5 **مصلحة القروض:** وهو القسم المسؤول و المكلف بالقروض و بتقديم جميع المعلومات اللازمة بصورة واضحة للزبائن من أجل الاقتراض و ينقسم هذا القسم إلى (القروض/التحصيل)
- 6 **مصلحة المقاصة الإلكترونية:** يقوم بعمليات التحويلات عن طريق صكوك المشطوبة قابلة للدفع على مستوى بنوك أخرى عن طريق رسالة إلكترونية وصورة إلكترونية .

**المطلب الثالث : الأهداف و الخدمات المقدمة في الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة (تقرت)**

**أولاً: أهداف CNEP بنك وكالة -تقرت-**

- ✓ كسب أكبر حصة سوقية بنكية .
- ✓ البحث عن أكبر عدد من المتعاملين الاقتصاديين.
- ✓ المساهمة في تطوير المنظومة الاقتصادية المحلية (الوطنية).
- ✓ تطوير البنك بما يتماشى مع التطور التكنولوجي في البنوك الأخرى سواء كانت العمومية و الخاصة .
- ✓ توفير السيولة النقدية الكافية لجل التعاملات الاقتصادية .

**ثانياً:الخدمات المقدمة في (CNEP) بنك وكالة-تقرت-**

- ✓ فتح حسابات بنكية (فردية -مؤسسات).
- ✓ منح قروض بنكية مختلفة (قروض استثمار -قروض استغلال -قرض وظيفي.... إلخ).
- ✓ منح قروض (فردية -مؤسسات).
- ✓ تسيير الحافظة المالية للمتعاملين الاقتصاديين.

✓ توفير مرونة و سهولة أثناء الالتزامات و التعامل التجاري.

المطلب الرابع: مزايا وأهم منافسي CNEP وكالة -تقرت-

أولا: مزايا CNEP بنك وكالة -تقرت-

✓ سهولة ومرونة إجراءات معالجة الملفات على مستوى البنك.

✓ توفير أحسن خدمة في أقل وقت بأحسن جودة.

✓ الدقة.

✓ يلتزم البنك بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة لها .

✓ توفير الحماية التامة داخله و خارجه من طرف أعوان الأمن.

✓ متابعة العمليات في كل وقت و الحرص على المواعيد.

ثانيا: أهم منافسي (CNEP) وكالة -تقرت

لدى CNEP بنك وكالة -تقرت- نوعين من المنافسين وهم:

الجدول رقم (04) يمثل أهم منافسين CNEP وكالة -تقرت-

خواص (أجنبية)	عمومية (المنافسة على الساحة البنكية)
TRUST ترست بنك الجزائر AGB بنك الخليج الجزائر EL BARAKA بنك البركة الجزائري EL SALAM مصرف السلام الجزائري	CPA القرض الشعبي الجزائري BEA بنك الجزائر الخارجي BDL بنك التنمية المحلية

المصدر : وثائق رسمية من الوكالة CNEP تقرت

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يواجه النشاط المصرفي في الجزائر تطورات سريعة وتحديات كبيرة نتيجة للظروف الراهنة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، وخاصة إلى جانب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها، لذلك فإن البنوك تسعى لمواكبة هذه التطورات وإجراء المزيد من الإصلاحات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة والبحث المستمر في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة وإرضاء عملاءها، ومن هذه البنوك بنك -الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -وكالة- تقرت- الذي يعمل محاولة التعرف على الأساليب التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في عرض خدماته وتسهيل تقديمها، مع الاهتمام بالزبون بالدرجة الأولى لتحقيق أهدافه من خلال تطوير خدماته المصرفية للنهوض بالقطاع البنكي.

### المطلب الأول: حدود العينة ومجتمع الدراسة

#### أولاً/ مجتمع البحث

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، لذا فإن الباحث يسعى إلى اشتراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبير، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعاً.

#### ثانياً : عينة البحث

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع، لذا فإن عينة البحث يجب أن تحتفظ بجميع خصائص المجتمع الأصلي حتى تكون مثلة لذلك المجتمع.

#### ثالثاً/أنواع العينات

✓ **العينات الاحتمالية** : وهي العينات التي تعتمد على المساواة بين الاحتمالات خلال اختيار الأفراد من المجتمع الأصلي، والعشوائية في تحقيق التساوي والتكافؤ بين الأشخاص وهذه هي طريقة البحث، أيضاً، تعطي الباحث عينة لمجتمعها الأصلي بتكلفة أقل، كما وتشترك في تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة بحجم يغطي تمثيل خصائص المجتمع .

✓ **العينات الاحتمالية** : يضطر الباحث لاستخدام هذا النوع من العينات عندما يصبح تحديد مجتمع الدراسة أمراً صعباً لعدة أسباب منها: حساسية مجتمع الدراسة كدراسة مجتمعات المجرمين، ومهربي المخدرات، كذلك صعوبة تحديد

مفردات مجتمع الدراسة كإحصاء سكان قرية ما لا توجد لهم قوائم تضم توزيعاتهم، بالإضافة إلى أن هدف الدراسة يكون مقتصر على فئة معينة من الأشخاص.

#### رابعاً/ أهم الشروط الواجب مراعاتها عند اختيار عينة البحث:

- ✓ أن تكون بعيدة عن الانحياز و المحاباة، أي أن يكون اختيارها بشكل عشوائي بين مكونات مجتمع البحث الأصلي.
- ✓ أن تمثل العينة مجتمع البحث الأصلي بشكل صحيح، وألا تمثل مجتمعا آخر، فعند الحصول على نتائج نفسها على عينات ثانية من مجتمع البحث نفسه، فإن هذه العينات تمثل مجتمع البحث بشكل صادق ودقيق، وعليه فإن خواص مفردات العينة تكون قريبة وشبيهة من خواص مجتمع البحث.
- ✓ تحقيق التجانس بين مختلف مكونات مجتمع البحث الأصلي، وفي حال عدم القدرة على تحقيق ذلك، وخاصة في المجتمع غير المتجانس فيتوجب على الباحث تجزئته إلى مجتمعات أصغر متجانسة.
- ✓ حصر مسبق لكافة مكونات مجتمع البحث الأصلي، مع تجزئته إلى وحدات معاينة، وحصر كل وحدة منها داخل إطار إحصائي خاص، ومثال على ذلك، فإنه عند دراسة سكان أحد المجتمعات، فإن وحدة المعاينة ستمثل في الأسر أو الأفراد أو الجماعات، كما قد يتمثل في المجتمع الصغير عند دراسة المجتمعات الكبيرة.
- ✓ مناسبة حجم العينة ونوعها مع الأهداف الأساسية للبحث، ومع طبيعة مجتمع البحث، وطبيعة المشكلة المراد دراستها من خلال البحث.
- ✓ تم تطبيق هذه الدراسة على الخدمات المصرفية المقدمة من قبل الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -وكالة تقرت- وقد تم اختيار هذا القطاع من بين القطاعات الخدمية لدراسة "أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية" بحيث يتمثل مجتمع الدراسة في زبائن الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -وكالة تقرت- أين تم إجراء الدراسة على المجتمع، حيث بلغ عدد الأفراد 48 فرداً، وتلبية لأغراض الدراسة فقد تم توزيع 48 استبيان، وتم اعتماد 40 استبياناً، واستبعاد 8 استبيانات لعدم اكتمالها، وبالتالي تمثل العينة المناسبة 83.33 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة .

**المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات****الفرع الأول: مدخل أساليب جمع البيانات**

تعدد الأساليب التي تستخدم في جمع البيانات اللازمة للتعامل مع المشكلة بحثية معينة، ومن الأساليب الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

**أولا/ الملاحظة**

الملاحظة هي مشاهدة منهجية تعتمد على الحواس وما تستعين به من أدوات الرصد والقياس أي أنها مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجميع البيانات وتسجيلها وتحليلها للتعبير عنها بأرقام.

**1-أنواع الملاحظة**

استنادا إلى هذا المفهوم نجد أن الملاحظة تأتي على نوعين وهما:

**ملاحظة بسيطة:** وهي نوع من الملاحظة يقوم فيه الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها دون إخضاعها للضبط العلمي .

**ملاحظة منظمة:** وهي النوع المضبوط من الملاحظة العلمية، وتختلف عن الملاحظة البسيطة من حيث إتباعها مخطط مسبقا، ومن حيث كونها تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للملاحظ، ومادة الملاحظة، كما يحدد فيه ضرورة الملاحظة ك الزمان والمكان، وقد يستعان فيها بوسائل التسجيل الميكانيكية، كمسجلات الصوت، والكاميرات، كما تختلف عن الملاحظة البسيطة، في أن هدفها هو جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة موضوع البحث.

**2-مزايا الملاحظة:ويمكن إجمالها فيما يلي:**

- ✓ تستخدم في مجالات واسعة خاصة فيما يتعلق بالسلوك الإنساني.
- ✓ لا تتطلب عددا كبيرا من الأفراد ليكونوا موضوع بحث.
- ✓ يلاحظ الباحث الحادث حين وقوعه.
- ✓ يلاحظ الباحث الحاضر ولا يعتمد على الماضي .

ثانيا/المقابلة

هي محادثة بين القائم بالمقابلة (interviewer) والمستجوب (Respondent)، و ذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب، وتستعمل المقابلة عادة إما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الأشخاص المعنيين بالبحث قبل إجراء اللقاءات مع عدد أكبر باستعمال تقنيات أخرى، وأما للتعرف على عناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لمشكلة البحث، وتهدف فلسفة المقابلة إلى التعرف على جوهر الإنسان الذي لا يمكن أن نصل إليه عن طريق المشاهدة، لأنه لا يرى ولكنه ينعكس في سلوكيات وأفعال مكان مشاهدتها ومن خلال المقابلة تعرف الأسباب، وفيها تكن الحلول والمعالجات.

### 1- شروط المقابلة

من أهم هذه الشروط م يلي:

- ✓ أن تكون الأسئلة واضحة ودقيقة ومحددة.
- ✓ أن ينفرد الباحث بالمقابلة ويطمئنه على سرية المعلومات الشخصية التي سيدلي بها.
- ✓ أن يشرح الباحث معنى سؤال قد يسيء المستجوب فهمه.
- ✓ أن يتجنب الباحث التأثير المستجوب
- ✓ تحديد الموضوع تحديدا دقيقا من حيث فروضه وغاياته ومجالاته النظرية والعلمية.
- ✓ وضوح الهدف من إجراء المقابلة لدى الباحث والمبحوث.
- ✓ مراعاة الظروف الزمانية للمقابلة مع مراعاة الظرف المكاني.
- ✓ مرونة الأسئلة وتنوعها.
- ✓ تحفيز المبحوث على الاستجابة.
- ✓ عدم الاستهزاء بالمبحوث.

### - مزايا المقابلة

- ✓ تعد المقابلة من أنسب الأساليب لتجميع بيانات من الأشخاص الأ ميين الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، بل أنها تصلح أيضا مع المتعلمين الذين ليس لديهم الصبر، أو الدافعية التي تمكنهم من الإجابة كتابة عن أسئلة الاستبيانات.
- ✓ نسبة الردود من المقابلات عالية مقارنة بنسبة الردود من الاستبيانات فهناك العديد من الناس لديهم الاستعداد للتعاون في الدراسة إذا كان كل ما هو مطلوب منهم يتكلموا.



✓ تتيح المقابلة فرصة أفضل مما تتيح الاستبيانات لكشف عن البيانات التي تتصل بموضوعات معقدة أو مثيرة للانفعال، أو لنقص العواطف التي تكمن وراء عبر صراحة، فالمرونة المتاحة في المقابلة تسمى بالكشاف على مثل هذه الجوانب الوجدانية.

✓ تفيد المقابلة إلى حد كبير في تشخيص ومعالجة المشاكل الإنسانية وخاصة العاطفية منها.

### ثالثا/ الاستبيان

#### 1- تعريف الاستبيان

يسمى أيضا بالاستقصاء أو الاستمارة وهي إحدى الوسائل شائعة الاستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين، فالاستبيان أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

ويتكون الاستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (عينة) بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في الصحة أو المجالات أو التلفزيون حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث.

وبما أن الهدف الأساسي للاستبيان هو الحصول على بيانات واقعية، وليس مجرد انطباعات أو آراء هامشية، فإن ذلك يتطلب من الباحث العناية في تصميم الاستبيان، فعليه أن يدرس المشكلة التي تم اختيارها بعناية ويحللها إلى عناصرها الأولية من أجل أن تكون أسئلته تغطي جميع نواحي المشكلة ومجالاتها، وأن تكون البيانات المط لوبة محيطة بكل عنصر.

#### 2- مميزات الاستبيان :

- ✓ يعد الاستبيان أقل أدوات جمع المعلومات وتكلفة، سواء في الجهد الم بذول أو أعباء مادية كالسفر.
- ✓ يمكننا من الحصول على بيانات من عدد كبير من الأفراد، و ذلك من خلال فترة زمنية قصيرة، زد على ذلك الاستبيانات البريدية بإمكانها تغطية مناطق متباعدة جغرافيا.
- ✓ البيانات التي نحصل عليها من الاستبيان ذات درجة مقبولة من الموضوعية.
- ✓ تكون الأسئلة موحدة لجمع أفراد العينة في حين أنها تتغير صيغة الأسئلة عند طرحها في المقابلة.

## الفرع الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة

حتى يمكن جمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استبيان الأسئلة الموجهة للعملاء للإجابة عليها، قصد التعرف على مدى إدراكهم لجودة الخدمة المصرفية المقدمة إليهم، أي التعرف على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المصرفية المقدمة من وجهة نظر العملاء، وهذا وفقا لنموذج الأداء الفعلي، وقد تم استخدام هذا النموذج للاعتبارات التالية:

- ✓ يعتبر نموذج الأداء الفعلي سهلا لاستخدام من الناحية التطبيقية.
- ✓ البساطة من حيث القياس والتحليل.
- ✓ درجة مصداقيته وواقعيته الكبيرة.

وفيما يتعلق بتصميم الاستبيان ، فقد تكون من قسمين:

القسم الأول: يتعلق هذا المحور بالخصائص الشخصية للعينة، الجنس: السن، المستوى التعليمي، المهنة، الدخل

القسم الثاني: خاص بتحديد أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بالصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - وكالة تقرت- وأبعاد جودة الخدمات المصرفية والمتمثلة في جاهزية البنك، الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف وهو بدوره ينقسم إلى محورين كالتالي:

المحور الأول/ جودة الخدمة المصرفية: ويتكون من 23 عبارة تقييمية:

1. بُعد الملموسية وتضمن سبعة عبارات تقييمية (07)
2. بُعد الاعتمادية: وتضمن أربعة عبارات تقييمية (04)
3. بُعد الاستجابة: وتضمن أربعة عبارات تقييمية (04)
4. بُعد الأمان: وتضمن أربعة عبارات تقييمية (04)
5. بُعد التعاطف: وتضمن أربعة عبارات تقييمية (04)

المحور الثاني/ الميزة التنافسية: ويتكون من 12 عبارة تقييمية

وتكون الإجابة على كل هذه العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي، الذي يحتوي على خمس درجات والذي يعتبر من المقاييس المناسبة لقياس الإدراك والاتجاه، ومن أكثرها استخداما، وكذا سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث طلب من زبائن

البنك إعطاء درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات التي ستقابلها في فقرة من الفقرات المدرجة في محاور الاستبيان بقائمة تحمل الإجابات الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(05): مقياس ليكرت الخماسي**

سلم ليكرت	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

وفقا لمقياس ليكرت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 05 للاستجابة موافق جدا والدرجة (04 موافق) والدرجة(03 محايد) والدرجة (02 غير موافق) والدرجة(01 غير موافق تماما) وحتى تكون أسئلة الاستبيان وعباراته واضحة وسهلة الفهم، تم عرضها على بضع أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبُعد إجراء التعديلات في صياغة عبارات الاستبيان تم اختيارها على عينة من الزبائن للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط وكالة -تقرت- وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه.

**الجدول رقم(06): درجة استجابة وفقا للمتوسط الحسابي**

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60-1.81)
متوسط	(3.40-2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(05-4.21)

المصدر: (من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة)

**المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي**

اعتمدت منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية على استخدام الأدوات التالية: spss25 (statistical package for social science)

- ✓ التكرار والنسب المئوية: استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقرات الاستبيان.
- ✓ المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية: بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان.

- ✓ معامل الثابت ألفا كرنباخ (Alpha Cranach de SPSS25) لمعرفة صدق و ثبات الاستمارة.
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي أي ( اختبار كولموغروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- ✓ اختبار T للعينة الواحدة لمدى اتجاه كل بُعد من الأبعاد الاستبيان.

### الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

#### أولاً/ صدق الاستبيان

لتتحقق من صدق الاستبيان إتبعنا الخطوات التالية:

- 1- **الصدق الظاهري**: وهو وصف المحكمين، حيث قمنا بعرض الاستبيان على بعض الأساتذة من هيئة التدريس، وطلب منهم إبداء رأيهم فيه من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى ارتباط العبارات بالمحاور، والنظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مدى الصياغة اللغوية، والشكل النهائي أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف أو الإضافة.
- 2- **صدق المحتوى**: للتحقق من صدق المحتوى لأبعاد الاستبيان، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض وذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما.

#### ثانياً/ ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان دقته واتساقه فيما يقيس من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم استخدامه على نفس العينة، أي أنه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، ومن أجل التحقق من ذلك تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbakh)

## 1-معامل الثبات للمحور الأول جودة الخدمة المصرفية:

جدول رقم (07):اختبار معامل الثبات للمحور الأول جودة الخدمات المصرفية

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ Cronbakh
بُعد الملموسية	07	0.791
بُعد الاعتمادية	04	1.000
بُعد الاستجابة	04	0.612
بُعد الأمان	04	0.707
بُعد التعاطف	04	0.699
محور جودة الخدمة المصرفية	23	0.761

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS25

التفسير: من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لأبعاد جودة الخدمات المصرفية مرتفع كونها تتعدى في أغلبها نسبة 60٪ وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس وتأتي في المقدمة عبارات بُعد الاعتمادية ب 1.000 ثم تليها عبارات بُعد الملموسية . ب 0.791 وتليها عبارات بُعد الأمان ب 0.707 ثم تليها عبارات بُعد التعاطف ب 0.699 وفي الأخير عبارات بُعد الاستجابة بنسبة 0.612 أما معامل الثبات لمجموع المحور فيعتبر جيد حيث كان 0.761 وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور جودة الخدمات المصرفية بمختلف أبعادها .

## 2-معامل الثبات المحور الثاني الميزة التنافسية

الجدول رقم (08): معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ . Cronbakh
محور الميزة التنافسية	12	0.849

المصدر: من أعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss.25

**التفسير:** من خلال جدول رقم (08) نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى **84.9%** وهي نسبة مرتفعة كون قيمتها لا يجب أن

لا تقل عن **60%** حيث تعتبر ذو مستوى جيد من الثبات والثقة وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج

الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات .

### 3- اختبار معامل الثبات لمختلف عبارات القياس

جدول رقم(09):معامل الثبات لمختلف عبارات القياس

البيان	عدد العبارات	ألفا Cronbakh
محور جودة الخدمة المصرفية	23	0.761
محور الميزة التنافسية	12	0.849
المجموع	35	0.805

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.25

**التفسير:** من الجدول رقم 09 يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات وأنها تحقق

الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث بلغ معامل الثبات لمجموع محاور الاستبيان **80.5%** والتي تعتبر من

النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين عبارات المختارة لقياس كل محور وللاستبيان ككل.

## الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي أي (اختبار كولموغوروف - سمرنوف (kolmogorov-Smirnov) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيا الدراسة فقد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي ( Normal Distribution باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov) والنتائج التالية تبين ما تم التوصل إليه:

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي لمحور: جودة الخدمات المصرفية

الجدول رقم (10) اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد المحور الأول جودة الخدمة المصرفية

المحور	Statistique	Sig القيمة
الملموسية	0.110	0.200
الاعتمادية	0.101	0.200
الاستجابة	0.100	0.200
الأمان	0.065	0.200
التعاطف	0.100	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.25

يوضح الجدول رقم (10) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمحور جودة الخدمات المصرفية أكبر من 0.05 أي ( sig أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي .

### 2. اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الميزة التنافسية

الجدول رقم (11) اختبار التوزيع الطبيعي لمحور الميزة التنافسية

المحور	Statistique	Sig القيمة
الميزة التنافسية	0.135	0.063

المصدر: من الإعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss

يوضح الجدول رقم (11) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمحور الميزة التنافسية أكبر من 0.05 أي ( sig أكبر من 0.05) وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة المدروسة تخضع للتوزيع الطبيعي

## المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

من أجل عرض نتائج الدراسة وتحليلها لابد من عرض البيانات التي سيتم الاعتماد عليها وتحليلها :

## المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

فيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية و الوظيفية :

## 1الجنس: يوضح الجدول الموالي متغير الجنس

جدول رقم(12): توزيع عينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	23	٪57,5
اناث	17	٪42,5
المجموع	40	٪100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) ان الطابع الذكوري هو الغالب قي عينة الدراسة حيث بلغ عدده 23 بنسبة ٪57,5 في حين بلغ عدد الاناث 17 بنسبة ٪42,5

## 2العمر : يوضح الجدول الموالي متغير العمر.

جدول رقم(13)توزيع عينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	6	٪15,0
من 31 - 45	17	٪42,5
من 46 - 55	13	٪32,5
أكبر من 55	4	٪10,0
المجموع	40	٪100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS



نلاحظ من الجدول رقم (13) ان الافراد الذين تتراوح اعمارهم من 31 الى 45 سنة يمثلون اكبر نسبة من الذين شملتهم الدراسة، و قدرت نسبتهم ب 42,5٪، تليها الفئة الواقعة في مجال من 46 -55 سنة بنسبة 32٪، ثم فئة اقل من 30 سنة بنسبة 15,0 ٪، واخيرا فئة أكبر من 55 سنة بنسبة 10٪.

### 3-المستوى التعليمي : يوضح الجدول الموالي متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(14): توزيع عينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17,5٪	7	دون الثانوي
17,5٪	7	ثانوي
45,0٪	18	جامعي
10,0٪	4	دراسات عليا
10,0٪	4	أخرى
<b>100٪</b>	<b>40</b>	<b>مجموع</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ ان اكثرية المبحوثين من مستوى جامعي بنسبة قدرت ب 45,0 ٪ تليها الزبائن الذين لديهم مستوى دون الثانوي، والثانوي بنسبة 17,5 ٪. ثم مستوى دراسات عليا و أخرى بنسبة 10,0 ٪.

### 4المهنة: يوضح الجدول الموالي متغير المهنة

جدول رقم (15) : توزيع عينة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرار	المهنة
5,0٪	2	طالب
52,5٪	21	موظف
10,0٪	4	تاجر
10,0٪	4	مستقر
7,5٪	3	متقاعد
5,0٪	2	مقاول

فلاح	1	2,5%
أخرى	3	7,5%
مجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان اغلبية المبحوثين موظفين من اجمالي العينة و بنسبة قدرت ب 52,5% تليها فئة التجار و المستثمرين بنسبة 10,0% ثم بُعدها فئة المتقاعدين أخرى بنسبة 7,5% و تليها فئة المقاولين و الطلاب بنسبة 5,0% و أخير فئة فلاح 2,5%.

5 الدخل: يوضح الجدول الموالي متغير الدخل

الجدول رقم(16): توزيع عينة حسب متغير الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الدخل
12,5%	5	أقل من 25000
27,5%	11	من 25000 إلى 35000
27,5%	11	من 35000 إلى 50000
32,5%	13	أكثر من 50000
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن أكثرية المبحوثين مستوى دخل كان أكثر من 50000 بنسبة 32,5% ثم يليها فئتين من 25000 إلى و فئة 35000 إلى 50000 ب 27,5% و أخيرا فئة أقل من 25000 ب 12,5%

المطلب الثاني: تحليل محاور الإستبيان

سنقوم في هذا الفرع بتحليل عبارات الإستمارة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية لمتوسط المتوسط الحسابي والذي سنحكم من خلاله على الإتجاه العام لإجابات المستجوبين و سنستخدم الإنحراف المعياري للحكم على تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي والجدول الموالي يبين المجالات التي يقع في ضلها الإتجاه العام للإجابات (المتوسط الحسابي )

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول لجودة الخدمات المصرفية و أبعاده.

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و متوسط القبول لأفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	متوسط القبول
	بُعد: ملموسية	4.27	0.639	مرتفع جدا
01	البنك بموقع ملائم و سهل الوصول إليه.	4.23	0.620	مرتفع جدا
02	البنك مصمم بشكل جذاب من الداخل .	4.27	0.716	مرتفع جدا
03	يملك البنك أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية .	4.27	0.679	مرتفع جدا
04	يتمتع موظفو البنك بالأناقة و اللباقة في التعامل مع الزبائن .	4.17	0.636	مرتفع
05	يملك البنك قاعة انتظار مريحة	4.32	0.616	مرتفع جدا
06	المظهر الخارجي للبنك يعكس طبيعة الخدمة المقدمة .	4.23	0.660	مرتفع جدا
07	أجهزة الصراف الآلي تعمل بشكل جيد و السيوولة متوفرة	4.42	0.549	مرتفع جدا
	بُعد : الإعتماوية	3.73	0.599	مرتفع
08	يلتزم البنك بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة لها .	3.73	0.599	مرتفع
09	يمكن الاعتماد على موظفي لبنك في جميع العمليات المصرفية	3.73	0.599	مرتفع
10	يحاول البنك تجنب الأخطاء في الكشوف المالية للزبائن	3.73	0.599	مرتفع
11	يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت.	3.73	0.599	مرتفع
	بُعد : الإستجابة	4.1	0.474	مرتفع
12	يهتم البنك بكل مشاكل الزبائن .	4.23	0.620	مرتفع جدا
13	فترة الانتظار للحصول على الخدمة قصيرة .	4.00	0.320	مرتفع

مرتفع	0.320	4.00	يهتم البنك بدقة المواعيد	14
مرتفع	0.636	4.17	يتم الرد على شكاوى الزبائن بشكل سريع	15
مرتفع جدا	0.644	4.25	بُعد : الأمان	
مرتفع	0.533	4.15	يشعر الزبون بالأمان في تعامله مع البنك .	16
مرتفع جدا	0.707	4.25	تتسم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الأمان و السرية.	17
مرتفع مرتفع جدا	0.716	4.27	توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن .	18
مرتفع جدا	0.620	4.23	يوفر البنك الحماية التامة داخله و خارجه من طرف أعوان الأمن.	19
مرتفع جدا	0.661	4.23	بُعد : التعاطف	
مرتفع جدا	0.716	4.27	يعتني البنك بكل زبون تبعا لخصائصه	20
مرتفع جدا	0.679	4.27	يقدر البنك ظروف الزبائن	21
مرتفع	0.636	4.17	يتعامل أعوان البنك مع الزبائن بصدقة و روح مرحة	22
مرتفع جدا	0.616	4.23	يصغي الموظفون لمشاكل الزبائن باهتمام .	23
مرتفع جدا	0.603	4.31	محور جودة الخدمات المصرفية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

ويمكن تفسير النتائج المتوصل إليها كما يلي :

أولا: بُعد الملموسية من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بُعد الملموسية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد 4.27 بإنحراف معياري قدره 0.639 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جدا كما نلاحظ أن متوسطات الإجابات أفراد عينة البحث

على عبارت هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً جداً أيضاً مما يعبر على الأولوية التي يمنحها البنك لعنصر الملموسية ويؤكد حرص البنك على توفير كافة الوسائل المادية واللوجستية لتقديم خدمة مصرفية في مستوى تطلعات زبائنه بشكل جيد.

**ثانياً: بُعد الأمان** من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بُعد الأمان جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد 4.25 بإنحراف معياري قدره 0.644 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جداً كما نلاحظ أن متوسطات الإجابات أفراد عينة البحث على عبارت هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً مما يعبر على الأولوية التي يمنحها البنك لعنصر الأمان حفاظاً على المقدرات المالية للزبائن وكذا ضمان سرية وخصوصية تعاملاتهم المالية

**ثالثاً: بُعد التعاطف** من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بُعد التعاطف جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد 4.23 بإنحراف معياري قدره 0.661 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة جداً كما نلاحظ أن متوسطات الإجابات أفراد عينة البحث على عبارت هذا البُعد تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً مما يعبر على إهتمام البنك بالزبائن وراحتهم وكذا حسن معاملاتهم والحفاظ عليهم، نظراً للطبيعة التنافسية للنشاط المصرفي، محلياً، وطنياً، دولياً.

**رابعاً: بُعد الإستجابة** من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بُعد الإستجابة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد 4.1 بإنحراف معياري قدره 0.474 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ أن متوسطات الإجابات أفراد عينة البحث على عبارت هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً مما يعبر على قصر فترة الإستجابة لمتطلبات الزبون وحسن برمجة نظام المناوبة والإستعداد الدائم للرد على تساؤلات وشكاوي الزبائن مع التركيز على العناصر الجوهرية للخدمة المصرفية

**خامساً: بُعد الإعتمادية** من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن بُعد الإعتمادية جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد 3.73 بإنحراف معياري قدره 0.599 ووفق لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما نلاحظ أن متوسطات الإجابات أفراد عينة البحث على عبارت هذا البُعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً مما يعبر على إلتزام البنك بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة لها وكذا حرص البنك على متابعة العمليات وتجنب الأخطاء وبيبين أن مستوى الإعتما على موظفي البنك إنجاز الخدمة المصرفية مرتفع .

وتأكيدا على ما تقدم نستنتج أن تصورات الباحثين لموجودة الخدمات المصرفية ببنك CNEP-وكالة تقرت- جاءت مرتفعة جدا إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد جودة الخدمات 4.31 بإنحراف معياري قدره 0.603 هذه نتيجة تفسر مدى إهتمامهم بجودة الخدمات المصرفية والمساهمة في تحسينها لرفع جودتها في القطاع ككل وذلك بالعمل على كل أبعاد المحور خاصة ذات المستوى المرتفع.

### ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني للميزة التنافسية

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و مستوى القبول أفراد عينة البحث عن عبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط القبول
24	تكلفة الخدمة في البنك أقل من البنوك الأخرى .	4,23	0,660	مرتفع
25	إجراءات البنك سهلة و غير معقدة .	4,25	0,670	مرتفع
26	يخفض البنك من تكاليف المعاملات في حالة استمرار تعامل الزبون مع البنك	4,15	0,622	مرتفع
27	يعامل البنك زبائنه المعتادين معاملة خاصة	4,25	0,670	مرتفع
28	يقدم البنك لزبائنه المعتادين مزايا خاصة	3,98	0,768	مرتفع
29	يفضل البنك التعامل مع فئة مميزة من الزبائن	4,05	0,815	مرتفع
30	يقدم البنك خدمات تتناسب مع جميع فئات الزبائن	4,23	0,620	مرتفع
31	يعمل البنك على التأهيل و التحسين المستمر في أداء موظفيه.	4,27	0,716	مرتفع
32	يتميز البنك بقدر عالي من الإلتقان في تقديم خدماته .	4,27	0,679	مرتفع
33	يهتم البنك بتحديث أجهزته و معداته لتطوير خدماته و إعطاء صورة مميزة للمؤسسة	4,17	0,636	مرتفع
34	البنك سباق عن غيره في تقديم خدمات جديدة و متميزة	4,32	0,616	مرتفع
35	ينفرد البنك بنوع من القروض تختلف عن منافسيه	4,23	0,660	مرتفع
<b>محور : الميزة التنافسية</b>				
4,2				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

ويمكن تفسير النتائج المتوصل إليها كما يلي :

من خلال جدول رقم (18) نلاحظ أن نتائج الإجابات على عبارات محور الميزة التنافسية بينك (CNEP) وكالة تقرت \_ قد جاءت مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 4,2 بإنحراف معياري 0,677 وفق لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبو لاً مرتفعاً حيث تتراوح حيث تتراوح متوسطات حسابية ما بين (3,98-4,27) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0,616-0,815) ما يعبر على المستوى المرتفع لعناصر ومفاهيم الميزة التنافسية بالبنك محل الدراسة ووعيههم بمدى تأثير هذه الأخيرة في تحقيق خدمة مصرفية ذات جودة ومدى أهميتها كعنصر فعال في النظام المصرفي لا يتستغنى عنه.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار العلاقات بين متغيرات نموذج الدراسة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

(توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0,05) تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار Analysais of variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19) تحليل نتائج التباين لتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.436	1	7.436	34.930	0.000
البواقي	2.768	13	0.213		
المجموع الكلي	10.204	14			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.25

مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

معامل التحديد  $R^2=0.619$

معامل الارتباط  $R=0.787$

التفسير :

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة  $R$  المحسوبة 34.930 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $a = 0.05$  ويتضح من نفس الجدول وبالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن المتغير المستقل بشكله إجمالي وهو جودة الخدمات المصرفية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 61.9 من التباين للمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً كذلك تشير قيمة  $R$  معامل الارتباط إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة بلغت 0.787 وهي نسبة مرتفعة مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية بمختلف أبعادها في تحقيق الميزة التنافسية مما يؤكد ويوافق الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية في البنك محل الدراسة".

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد ملموسية البنك والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم (20): جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بُعد ملموسية البنك والميزة التنافسية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الثبات	5.252	3.521	/	1.492	0.000	/	/
الميزة التنافسية	1.509	0.117	0.902	12.885	0.000	0.902	0.809

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.25

مستوى الدلالة:  $a=0.05$

التفسير: من الجدول رقم (20): يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية عند مستوى معنوية 0.05 بين الميزة التنافسية وبُعد ملموسية البنك، إذ بلغت قيمة  $T$  12.885 بمستوى دلالة 0.000 وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع إلى القيمة  $R$  0.902 يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وبُعد ملموسية البنك وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الأولى للدراسة المتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد ملموسية البنك والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة"



## ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدا الاعتمادية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم: (21) جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بُعدا الاعتمادية والميزة التنافسية

مصادر التباين	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثبات	49,176	4,327	/	11.358	0.001	/	/
الميزة التنافسية	0.083	0.290	0.047	0.288	0.001	0.047	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.25

مستوى الدلالة:  $a=0.05$

التفسير: من الجدول رقم (21) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين الميزة التنافسية وُبعدا الاعتمادية البنك، إذ بلغت قيمة  $T=0.288$  بمستوى دلالة 0.001 وهذا الأخير هو أقل من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع إلى القيمة  $R=0.047$  يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وُبعدا الاعتمادية البنك، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية للدراسة المتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعدا الاعتمادية البنك والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم (22): جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بُعد الاستجابة والميزة التنافسية

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثبات	43.325	8.228	/	5.266	0.000	/	/
الميزة التنافسية	0.439	0.439	0.139	0.864	0.001	0.139	0.019

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss 25.

مستوى الدلالة:  $\alpha=0.05$

التفسير: من الجدول رقم (22) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين الميزة التنافسية وبُعد الاستجابة البنك، إذ بلغت قيمة  $T=0.864$  بمستوى دلالة 0.001 وهذا الأخير هو أقل من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع إلى القيمة  $R=0.139$  يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وبُعد الاستجابة البنك، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية للدراسة المتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة البنك والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة".

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم: (23) جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بُعد الأمان والميزة التنافسية

مصادر التباين	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثبات	26.814	4.965	/	5.400	0.001	/	/
الميزة التنافسية	1.383	0.209	0.614	4.789	0.000	0.614	0.376

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.25

مستوى الدلالة:  $\alpha=0.05$

التفسير: من الجدول رقم: (23) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين الميزة التنافسية وبُعد الأمان البنك، إذ بلغت قيمة  $T=4.789$  بمستوى دلالة 0.000 وهذا الأخير هو أقل من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع إلى القيمة  $R=0.614$  يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وبُعد الأمان البنك، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية للدراسة المتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان البنك والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05"

الجدول رقم:(24) جدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط اختبار العلاقة بين بُعد التعاطف والميزة التنافسية

مصادر التباين	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T محسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثبات	18.801	4.190		4.487	0.000		/
الميزة التنافسية	1.812	0.239	0.776	7.596	0.001	0.776	0.603

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.25

مستوى الدلالة:  $a=0.05$ 

التفسير: من الجدول رقم:(24) يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة (طردية) عند مستوى معنوية 0.05 بين الميزة التنافسية وبُعد التعاطف البنك، إذ بلغت قيمة T 7.596 بمستوى دلالة 0.001 وهذا الأخير هو أقل من مستوى دلالة المعتمد 0.05 وبالرجوع إلى القيمة R 0.776 يتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الميزة التنافسية وبُعد التعاطف البنك، وهذا ما يؤكد الفرضية الفرعية الثانية للدراسة المتمثلة في "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد التعاطف البنك والميزة التنافسية في البنك محل الدراسة".

## خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة ومفهوم بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - وكالة تقرت- وكذا الهيكل التنظيمي الذي يسير وفقه، بالإضافة إلى مختلف خدمات البنك المقدمة للزبائن وأهم أهدافه، والتعرف على أهم مميزات وأهم منافسيه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبيان، الذي قمنا بتوزيعه على مختلف زبائن الوكالة والذي يحتوي على محورين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية وهدفنا من خلاله هو الإجابة على إشكالية بحثنا التالية " إلى أي مدى يمكن أن تؤثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية "

وبعد استرجاعه قمنا بتفريغ وتحليل بياناته باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، اختبار الفاكرومباخ، اختبار التوزيع الطبيعي ، تحليل الانحدار الخطي البسيط ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا من خلالها إلى أن لجودة الخدمات المصرفية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية في البنك فقد أصبحت البنوك مجبرة مراعاة جودة الخدمات المصرفية ودمجها في القطاع المصرفي واعتباره جزءا مهما فيه لتحقيق ميزة والمحافظة على مركز التنافس فهي معنية بتحسين جودة خدماتها المصرفية بالاعتماد على أهم أبعاد الجودة وكذا رضا الزبون من أجل تحقيق ميزة تنافسية عالية .

الخاتمة العامة

### خاتمة:

تسعى البنوك باستمرار إلى تطوير خدماتها المصرفية لتصبح أكثر تنافسية، من خلال استثمارها في تقنيات حديثة تضمن لها تقديم خدمات بجودة عالية، وتضمن سرعة ودقة في الأداء، حيث يعتبر تحقيق ميزة التنافس أحد أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها البنوك في ظل اقتصاديات السوق واقتصاد المعرفة، وتعتمد في هذا السعي على جودة خدماتها المصرفية المقدمة، هذه الأخيرة تركز أساساً على أبعاد مهمة متمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، والتي تم تبنيها والتركيز عليها في هذه الدراسة.

ومن هذا المنطلق واعتماداً على الإطار النظري في الفصل الأول والثاني من هذه الدراسة يمكن القول أن نجاح المؤسسة في تدعيم قدرتها التنافسية يعد مرتكزاً أساسياً تسعى لبلوغه في ظل ظروف اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية وذلك من خلال دمج جودة الخدمات في النظام المصرفي لمواجهة المنافسين والاستقرار وتقديم خدمات ذو جودة عالية تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية وكسب رضا الزبائن الدائمين والحصول على زبائن جدد وقد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية في بنك الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -وكالة تقرت- ولتحقيق الأهداف المسطرة كان لازماً القيام باختبار فرضياتها والإجابة على مختلف تساؤلاتها، هذا بتطبيق أسلوب الاستبيان للإلمام بالموضوع وإعطاء صورة شاملة عن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك محل الدراسة .

وفيما يلي سنستعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال البحث ونقترح بعض التوصيات وأفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية .

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال استعراض جملة المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم استنتاج نتائج مرتبطة بجودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية وهي كالتالي:

### 1 النتائج النظرية :

- ✓ جودة الخدمة المصرفية هيا العامل الأساسي من أجل تحسين و زيادة القدرة التنافسية للبنك
- ✓ تعد جودة الخدمات المصرفية عاملا مهما في تطور المؤسسات المصرفية
- ✓ أتاحة جودة الخدمات المصرفية للمصارف خدمات متطورة إستطاعة من خلالها التأثير على عملاء المصارف من خلال سرعة الإستجابة و الثقة والدقة
- ✓ إهتمام المصرف بأبعاد جودة الخدمة أمر ضروري من أجل ضمان إستمرارية المصرف وإكتساب سمعة جيدة وتحقيق أهدافه ومواكبة التطورات الحديثة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ هناك إرتباط طردي وتكاملي بين مستوى جودة الخدمات المصرفية و تحقيق ميزة تنافسية

### 2 النتائج التطبيقية

- ✓ يؤكد بنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط حرصه على جاهزية البنك كافة (الوسائل المادية واللوجسية لتقديم خدمات مصرفية في مستوى تطلعات زبائنه بشكل جيد وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها حيث كانت نسبة عالية
- ✓ يمنح بنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط كل الأمان والثقة لزبائنه وكذا ضمان سرية خصوصياتهم.
- ✓ يقدم بنك الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط خدمات بمستوى جودة عالية ويرجع ذلك إلى إهتمامه بالجوانب التسويقية والمعايير الإقتصادية والتركيز الكامل على الزبون .
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية ، إذ بلغ معامل الإرتباط (0,787) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,01
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الملموسية و الميزة التنافسية وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0,902) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,01
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإعتمادية و الميزة التنافسية وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0,047) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,05
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإستجابة و الميزة التنافسية وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0,139) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,05



## الخاتمة العامة

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأمان و الميزة التنافسية وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0,614) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,01
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاطف و الميزة التنافسية وهذا ما يظهر من خلال معامل ارتباط بيرسون الذي بلغ (0,776) في البنك محل الدراسة، عند مستوى الدلالة 0,01

### ثانياً: الاقتراحات

على أساس النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات في شكل نقاط أساسية والتي نراها مفيدة شأنها تحسين و تطوير مستويات أداء البنوك التجارية :

- ✓ على البنوك التجارية خاصة العمومية الإهتمام بشكل كبير بالتسويق المصرفي .
- ✓ ضرورة الإهتمام أكثر بالجوانب الجمالية للبنك لزيادة جاذبية وإقبال الزبائن.
- ✓ تسهيل إجراءات تسيير و القرض و الإستثمار في تكنولوجيا الدفع و التعامل الآلي
- ✓ تدعيم إجراءات التعاطف و المساندة للزبائن الأوفياء حالة حدوث مشكلة طارئة
- ✓ السعي إلى حصول الزبائن على الخدمات البنكية و المصرفية بشكل فوري و تحديد وقت إنجاز الخدمة للزبائن بشكل دقيق
- ✓ إشراك المصارف للزبائن في مشاريعها الإستثمارية الناجحة و منحهم نسب من الأرباح المرضية والتي تعزز من إقبالهم للتعامل مع هذه المصارف مما يجعلها تحقق قدرة تنافسية عالية .
- ✓ تنوع و تطوير الخدمات البنكية للبنوك العمومية و الإهتمام بجودة الخدمات المصرفية للوصول إلى التميز وإرضاء رغبات الزبائن .
- ✓ توسيع التعامل مع الشبكات و الفروع البنكية المحلية، الوطنية، والدولية لزيادة حجم التعامل يكسب زبائن جدد.
- ✓ العمل على تطبيق البنوك لإدارة الجودة الشاملة التي لها دور فعال في تطوير الخدمات البنكية وتحسين جودتها .

### أفاق الدراسة :

تبعاً لأهداف هذه الدراسة والنتائج المتوصل لها، يمكن اقتراح مجموعة من الإشكاليات والمواضيع كأفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية:

- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية .
- ✓ دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا العملاء .
- ✓ دور العمليات المصرفية الإلكترونية في خلق ميزة تنافسية في البنوك .
- ✓ أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات المصرفية .
- ✓ مدى تأثير التسويق المصرفي على سلوك الزبون .

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	بسملة
ب	شكر وعرهان
ت - ث	الإهداء
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
المقدمة العامة	
02	المقدمة
02	أولا: إشكالية البحث
03	ثانيا: التساؤلات الفرعية
04-03	ثالثا: الدراسات السابقة
04	رابعا: نموذج الدراسة
06	خامسا: فرضيات البحث
07	سادسا: التوضع الإستمولوجي
08	سابعا: منهج الدراسة
09	ثامنا: تصميم البحث
10	تاسعا: أهمية الدراسة
11-10	عاشرا: خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية	
13	تمهيد

## فهرس المحتويات

14	المبحث الأول:
14	المطلب الأول:مدخل لجودة الخدمات
14	الفرع الأول:تعريف جودة الخدمة
15	الفرع الثاني:أهمية جودة الخدمة
16	المطلب الثاني :خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة
18	المطلب الثالث:أبعاد جودة الخدمة
19	المطلب الرابع مستويات جودة الخدمة
21	المبحث الثاني :مفاهيم أساسية حول الخدمة المصرفية
22	المطلب الأول :مفهوم الخدمة المصرفية
23	المطلب الثاني:أنواع الخدمات المصرفية
24	المطلب الثالث:مميزات الخدمات المصرفية
25	المطلب الرابع:خصائص الخدمة المصرفية
27	المطلب الخامس:دورة حياة الخدمة المصرفية
30	المبحث الثالث : أبعاد و متطلبات جودة الخدمة المصرفية و طرق قياسها
30	المطلب الأول :مفهوم جودة الخدمة المصرفية
31	المطلب الثاني:أبعاد جودة الخدمة المصرفية
32	المطلب الثالث:قياس جودة الخدمة المصرفية
34	المطلب الرابع:مستويات جودة الخدمة المصرفية
35	المطلب الخامس:متطلبات جودة الخدمة المصرفية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في البنوك التجارية	
39	تمهيد

## فهرس المحتويات

40	المبحث الأول: مفاهيم حول الميزة التنافسية
40	المطلب الأول مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها
40	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
41	الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية
41	المطلب الثاني: أنواع و خصائص الميزة التنافسية
41	الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية
43	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
43	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
45	المطلب الرابع : مصادر الميزة التنافسية و محدداتها
45	الفرع الأول : مصادر الميزة التنافسية
45	الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية
48	المبحث الثاني : إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية
48	المطلب الأول: تعريف الإستراتيجيات التنافسية
48	المطلب الثاني: أنواع إستراتيجيات التنافسية
51	المطلب الثالث: تحليل قوى التنافس
53	المطلب الرابع: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
55	المبحث الثالث :العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية
55	المطلب الأول :الجودة و إستراتيجيات التنافس
57	المطلب الثاني: تحقيق رضا العميل هدف ثنائي لكل من الجودة و الميزة التنافسية
58	المطلب الثالث: تحقيق الميزة التنافسية لتحسين الجودة بواسطة القياس المقارن
59	المطلب الرابع: إعادة الهندسة التقنية لتحسين الجودة و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

62	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية -الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-CNEP-وكالة تقرت-
64	تمهيد
65	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
65	المطلب الأول: نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الجزائري
67	المطلب الثاني: تقديم CNEP بنك وكالة -تقرت-
67	الفرع الأول: تعريف CNEP بنك وكالة تقرت
67	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي ل CNEP بنك وكالة -تقرت
68	المطلب الثالث: الأهداف و الخدمات المقدمة في CNEP وكالة- تقرت -
68	الفرع الأول: أهداف CNEP وكالة -تقرت-
68	الفرع الثاني: خدمات CNEP وكالة -تقرت-
69	المطلب الرابع: مزايا وأهم منافسي CNEP وكالة -تقرت
69	الفرع الأول: مزايا CNEP وكالة -تقرت
69	الفرع الثاني: منافسي CNEP وكالة -تقرت
70	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
70	المطلب الأول: حدود العينة و مجتمع الدراسة
72	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
72	الفرع الأول: مدخل لأساليب جمع البيانات
75	الفرع الثاني: أساليب جمع بيانات الدراسة
76	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي
77	الفرع الأول: صدق و ثبات أداة الدراسة
79	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

## فهرس المحتويات

80	المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج
80	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
83	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
88	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة العامة
101	فهرس المحتويات
107	قائمة المراجع
113	قائمة الملاحق



# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أولاً الكتب:

1. قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، ط 1 ،دار الشروق، الأردن، 2006 ،ص90
2. فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، 1996 ، ص 10.
3. جاي كاكاند امبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة وقت الفراغ، دار المريخ، السعودية، 2007،ص100.
4. عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999 ،ص 337.
5. مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1 ،دار صفاء للنشر، الأردن، 2002،ص 194.
6. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط 1،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ،ص220 (3).
7. علي عبد الرضا الجياحي ، شفيق إبراهيم الحداد، نمذجة العلاقة بين إدراك جودة الخدمة وولاء الزبون ،دراسات العلوم الإدارية مجلد 37 العدد02 الأردن، 2010 ،صفحة 312.
8. محمود حمدون الصواف ،عمر علي إسماعيل حول نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية.ص03
9. جمال الدين محمد مرسي ، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع ، ج 1، الدار الجامعية الإسكندرية ص ص 30 ، 31
10. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 2005 ،صفحة 35.
11. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، الطبعة 03 دار وائل للنشر عمان 2005 ،صفحة 35.
12. نظام موسى السويدان، شفيق إبراهيم الحداد، التسويق مفاهيم معاصرة ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2006صفحة 227.
13. زاهر عبد الرحيم عاطف ، تسويق الخدمات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ،صفحة 42

## قائمة المراجع

14. عبد الستار العلي ، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، ط 01، دار السيرة للنشر والطباعة الأردن ،2008، ص287.
15. فريد كورتل ، تسويق الخدمات ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة العلمية.
16. ناجي ذيب معلا،الأصول العلمية للتسويق المصرفي،دارالمسيرة،عمان 2015 ص74.
17. محمود حسين الوادي،عبد الله إبراهيم نزال،حسين محمد سمحان،إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية،دار الصفا للطباعة والنشر 12 والتوزيع،الطبعة الأولى 2009،ص42
18. وسيم محمد الحداد،شقيري نوري موسى ،محمود إبراهيم نور،صالح طاهر الزرقان،الخدمات المصرفية الإلكترونية،دار المسيرة للنشر والتوزيع 13 ،الطبعة الأولى،عمان ، الأردن،2011. ص 42
19. اياد عبدالله خنفر، خالد توفيق العساف، عبد الفتاح العزام، التسويق المصرفي مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015 ،ص152
20. تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، ط 1 ،جھينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ،ص ص 210 - 213
21. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 998 ،ص88،87.
22. فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها
23. عمليات المعاصرة، ط 1 ،دار وائل للنشر، عمان، 2000 ، ص 17.
24. نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الاسكندرية، 2006 ،ص252
25. محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000 ،ص19.
26. سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ،ص 14 ،ص 15.
27. الطاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ص421
28. محمد إسماعيل عمر ، أساسيات الجودة في الإنتاج ، دار الكتب العربية للنشر القاهرة 2000 ،ص 19.

## ثانيا: المؤتمرات والملتقيات

1. جودة الخدمات الفندقية، ملتقى صناعات السياحة والسفر، قسم الدراسات الفندقية، ص 3.
2. معاريف محمد، بسوح نضيرة و آخرون، دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية من 10-11 نوفمبر 2009، جامعة سعيدة، ص 6
3. علي السلمي ، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر الأول من الجمعية العربية للإدارة الإسكندرية ، 30، 31 أكتوبر 1996، ص 11.
4. عموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع : المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية جامعة شلف 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 2
5. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة ، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، نوفمبر 2010 ، ص 4.
6. أمال حموا زروقي ، علي زيان بروحة، رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة الفندقية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصادية الحديثة، 13/14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف صفحة 80.

### ثالثا: مذكرات:

1. شيروف فضيلة ، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية ، مذكرة ماجستير ، جامعة قسنطينة، 2009، 2010، صفحة 08.
2. نادي عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي ، مذكرة الماجستير 2011 ، صفحة 06.
3. بلبالي عبد النبي، " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008-2009

## قائمة المراجع

4. الكركي وسام محمد ناصر، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل درجة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة الخليل، غير منشورة، فلسطين، 2010
5. بن بوريش نشاط الدين، "أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال على جودة الخدمات البنكية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك مالية وتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، .سطفيف1، 2018، ص112
6. فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة رسالة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص8
7. عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص35
8. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص57.
9. مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية ، فرع التسويق جامعة باتنة 2009.
10. اعمار بوشناف ،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية ع.ق.بجامعة الجزائر2002، ص11
11. سليمان حسين ، الإستثمار الأجنبي المباشر ، والميزة التنافسية الصناعية ، للدول النامية ،مذكرة ماجستير ، للعلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2004، ص54

### رابعا:المجلات/المجلات

1. محمود عبد اللطيف، المفاتيح العشرة لإدارة الخدمة المتميزة، مجلة عالم الجودة، مجلة علمية الكترونية عربية متخصصة في علوم وتطبيقات الجودة ونظم الإدارة، العدد 02 2011، ص38
2. بريش عبد القادر ،جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة الميزة التنافسية للبنوك'مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،جامعة حسيبة بن بوعلي،شلف العدد3، 2005، ص261.
3. مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد 9- العدد 29 الفصل 4-سنة 2014)

## قائمة المراجع

---

4. أحمد علي عوض، منى زكرياء سيد احمد، جودة الخدمة وأثرها على رضا العملاء بمطاعم الأغذية السريعة ،بمدينة الخرطوم ،المجلة المصرية للدراسات السياحية ،المجلد السابع ،العدد 2 2008 ،ص24.

خامسا:المواقع الإلكترونية:

1. <http://eco.esu.edu.eg/sofoculty/zwp.contnt /extrait le 10/04/2014>، 14 :00
2. <http://www.samehar.wordpress.com extrit..21/03/2022.09.30>
3. Source :m.PORTER L AVANTQGE  
CONCURRENTIEL DINEDBARIS2000 PAGE

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (01)

**Le compte Chèque**

**+ Dossier**

- Une copie de la pièce d'identité en cours de validité.
- Un certificat de résidence.
- Justificatif de revenu (fiche de paie de moins de 03 mois ou déclaration sur l'honneur légalisée pour les non salariés ou extrait de l'immatriculation au registre de commerce pour les commerçants ou justificatifs d'imposition / non imposition dans le pays de résidence pour les non résidents).
- Copie de l'agrément pour les personnes exerçant une activité libérale.
- Un justificatif du numéro de l'extrait de naissance (extrait n° 12 / 14 ou copie carte CNAS normalisée ou copie livret de famille à la page du n°).

● **Personnes morales (association ou coopérative à but non lucratif)**

- Copie des statuts déposés auprès de l'Autorité administrative compétente .
- Copie de l'agrément .
- Copie du PV de l'Assemblée Générale des associés ou des membres désignant le ou les mandataires et définissant leurs pouvoirs .
- Copie des pièces d'identité des mandants et mandataires.

**Le compte Chèque**

**Compte Chèque est un compte de dépôt à vue, non rémunéré, destiné aux personnes physiques, morales et associations civiles.**

L'ouverture du compte chèque est gratuite.

Vous pouvez ouvrir un compte chèque dans l'ensemble des agences de CNEP-Banque.

**Versements**

Le versement minimum à l'ouverture d'un compte chèque est de 1000 DA. Les versements ultérieurs sont illimités.

L'alimentation du compte peut s'effectuer par dépôt, en espèces, par virement ou par dépôt de chèques (sous réserve d'encaissement).

**Retraits**

Les fonds sont remboursables à vue à votre convenance, en partie ou en totalité.


Le solde ne peut être réduit à 1000 DA, auquel cas votre compte chèque sera clôturé.

**Procuration**

À tout moment, le titulaire du compte peut donner une procuration sur son compte chèque à une ou plusieurs personnes.

**Clôture de compte**

La clôture du compte chèque peut intervenir, sans préavis, par son titulaire.



**بنك العسكر**  
La Banque de l'Immobilier

### الملحق رقم: (02)

**الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط**  
CNEP Banque  
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

**DEMANDE DE RETRAIT**

Agence: \_\_\_\_\_ Code: \_\_\_\_\_

Nom et Prénom du Titulaire: \_\_\_\_\_

Signature du guichetier \_\_\_\_\_

Nom et Prénom du mandataire: \_\_\_\_\_

Signature du chargé de validation \_\_\_\_\_

N° de compte : \_\_\_\_\_

Ancien avoir (DA): \_\_\_\_\_

Signature du caissier \_\_\_\_\_

Montant en chiffres (DA): \_\_\_\_\_

En lettres : \_\_\_\_\_

Le client \_\_\_\_\_ Le / /

Pièce d'identité (CNI, PC, CMI) N°: \_\_\_\_\_

Délivré(e) le / / à \_\_\_\_\_

FB-10 BIS



## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (03)

**Qu'est-ce qu'un compte épargne logement ?**

Le **Compte Epargne Logement « CEL »** est un compte de versement et de retrait productif d'intérêts, matérialisé par une carte épargne CE.

**Qui peut en bénéficier ?**

Toute personne physique, mineure ou majeure, de nationalité Algérienne ou étrangère résidente en Algérie.

**Quels sont ses avantages ?**

- **UN PLACEMENT SOUPLE ET DISPONIBLE :**  
Vous pouvez opérer, librement, vos opérations de versement et de retrait à tout moment par le biais de la carte bancaire de la **CNEP-Banque**.
- **UN PLACEMENT SÛR ET BIEN RÉMUNÉRÉ :**  
Vos dépôts en épargne logement « CEL » sont rémunérés annuellement.

**Quels sont les documents à fournir ?**

- Copie d'une pièce d'identité officielle et en cours de validité ;
- Justificatif de résidence.



**COMpte EPARGNE LOGEMENT**  
SÉCURITÉ, DISPONIBILITÉ ET SOUPLESSE


[www.cnepbanque.dz](http://www.cnepbanque.dz)

**SIÈGE SOCIAL**  
61 Boulevard Souidani Boudjemaa  
Chéraga - Alger

 [cnepbanque.dz](https://www.facebook.com/cnepbanque.dz)

 [cnep\\_banque](https://www.instagram.com/cnep_banque)

### الملحق رقم (04)

 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط  
Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance

**VERSEMENT D'ESPECES**

nombre	unité	montant	DA
	x 1000 =		
	x 500 =		
	x 200 =		
	x 100 =		
	x 50 =		
	x 20 =		
	x 10 =		
	x 5 =		
	x 2 =		
	x 1 =		
	autres pièces		
	montant total		DA

NOM DU BENEFICIAIRE \_\_\_\_\_

NOM DE L'AGENCE QUI TIENT LE COMPTE \_\_\_\_\_ Code Agence \_\_\_\_\_

numéro de compte \_\_\_\_\_

agence de versement (si différente de l'agence qui tient le compte) \_\_\_\_\_

nom du déposant (si différent du bénéficiaire) \_\_\_\_\_

signature du caissier, \_\_\_\_\_ date et signature du déposant, \_\_\_\_\_

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم (05)

#### Qu'est-ce qu'un compte chèque ?

C'est un compte de dépôt à vue qui vous permet d'effectuer des opérations telles que :

- Recevoir et conserver vos rentrées d'argent (salaire, retraite ...)
- Effectuer des retraits, des virements ainsi que des prélèvements...

#### Qui peut en bénéficier ?

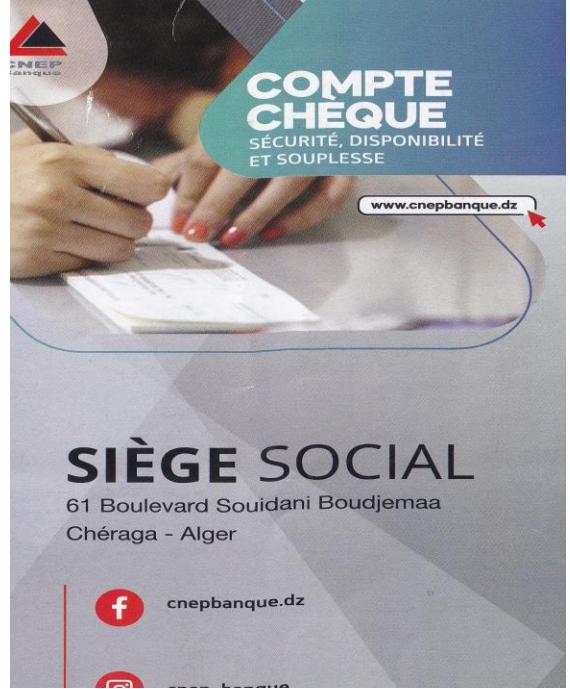
- Non commerçants : particuliers, professions libérales ;
- Commerçants : pour leurs besoins en tant que particuliers ;
- Associations à but non lucratif: coopératives....

#### Quels sont ses avantages ?

- Disponibilité et sécurité des fonds ;
- Suivi systématique des mouvements de votre compte via :
  - un relevé de compte mensuel ;
  - un extrait de compte et/ou une consultation délivrés à la demande ;
- nos services de banque à distance : E-Banking ;
- Retraits et versements auprès de notre réseau étendu sur tout le territoire national ;
- Bénéficier des moyens pratiques pour faciliter vos dépenses et retraits d'argent : chéquier, carte ...

#### Quels sont les documents à fournir ?

- Une copie de la pièce d'identité en cours de validité ;
- Une copie de la carte d'identité militaire pour les militaires ;
- Une copie du passeport pour les non-résidents ;
- Une copie du passeport en cours de validité pour les



### الملحق رقم (06)





## الملحق رقم (07)

### Qu'est-ce qu'un compte épargne populaire ?

Le Compte Epargne Populaire « CEP » est un compte de retrait et de versement productif d'intérêts, matérialisé par une carte épargne CE.

### Qui peut en bénéficier ?

Toute personne physique, mineure ou majeure, de nationalité Algérienne ou étrangère résidente en Algérie.

### Quels sont ses avantages ?

#### • UN PLACEMENT SOUPLE ET DISPONIBLE :

Vous pouvez opérer, librement, vos opérations de versement et retrait à tout moment par le biais de la carte bancaire de la CNEP-Banque.

#### • UN PLACEMENT SÛR ET BIEN RÉMUNÉRÉ :

Vos dépôts en compte épargne populaire « CEP » sont rémunérés annuellement.

### Quels sont les documents à fournir ?

- Copie d'une pièce d'identité officielle et en cours de validité;
- Justificatif de résidence.



**COMpte EPARGNE POPULAIRE**  
SECURITE, DISPONIBILITE ET SOUPLESSE

[www.cnepbanque.dz](http://www.cnepbanque.dz)

## SIÈGE SOCIAL

61 Boulevard Soudani Boudjemaa  
Chéraga - Alger

[cnepbanque.dz](http://cnepbanque.dz)

[cnep\\_banque](https://www.instagram.com/cnep_banque)

[cnepbanque](https://www.linkedin.com/company/cnepbanque)

[communication@cnepbanque.dz](mailto:communication@cnepbanque.dz)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم تجارية

استبيان علمي

سيدي، سيدتي، تحية طيبة، وبعد:

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى الأدوات الأساسية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة  
الماستر في تسويق مصرفي من جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان :

" أثر جودة الخدمة المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية "

"بصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP تقرت"

ولأن آرائكم تكتسي أهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل  
موضوعية، علما أن ما تدلونه من بيانات ومعلومات سيحاط بالسرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث  
العلمي، وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

إعداد الطالبات:

- نور الهدى قادير
- الزهرة سليمان

2022\_2021 :

## قائمة الملاحق

### القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الإطار المناسب .

#### 1. الجنس

أنثى

ذكر

#### 2. العمر

من 31 الى 45 سنة

اقل من 30 سنة

اكثر من 56 سنة

من 46 الى 55 سنة

#### 3 المستوى التعليمي

جامعي

ثانوي

دون الثانوي

اخرى

دراسات عليا

#### 4. المهنة

مستثمر

تاجر

موظف

طالب

أخرى

فلاح

مقاول

متقاعد

#### 5. الدخل

من 25000 الى 35000

اقل من 25000

أكثر من 50000

من 35000 الى 50000

## قائمة الملاحق

القسم الثاني ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك

✓ المحور الأول: جودة الخدمة المصرفية

سلم المقياس					العبارات	
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا : الملموسية	الرقم
					يتمتع البنك بموقع ملائم و يسهل الوصول إليه.	01
					البنك مصمم بشكل جذاب من الداخل .	02
					يملك البنك أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية .	03
					يتمتع موظفو البنك بالأناقة و اللباقة في التعامل مع الزبائن .	04
					يملك البنك قاعة إنتظار مريحة	05
					المظهر الخارجي للبنك يعكس طبيعة الخدمة المقدمة .	06
					أجهزة الصراف الآلي تعمل بشكل جيد و السيولة متوفرة	07
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثانيا: الإعتمادية	
					يلتزم البنك بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة لها .	08
					يمكن الإعتماد على موظفي لئك في جميع العمليات المصرفية	09
					يحاول البنك تجنب الأخطاء في الكشف المالية للزبائن	10
					يحرص البنك على متابعة عملياتكم في كل وقت.	11
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا: الإستجابة	
					يهتم البنك بحل مشاكل الزبائن .	12
					فترة الإنتظار للحصول على الخدمة قصيرة .	13
					يهتم البنك بدقة المواعيد	14
					يتم الرد على شكاوى الزبائن بشكل سريع	15
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رابعا : الأمان	
					يشعر الزبون بالأمان في تعامله مع البنك .	16
					تتسم معاملات البنك بدرجة كبيرة من الأمان و السرية.	17
					توافر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة الزبائن .	18

## قائمة الملاحق

					19	يوفر البنك الحماية التامة داخله و خارجه من طرف أعوان الأمن.
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	خامسا: التعاطف	
					20	يعتني البنك بكل زبون تبعا لخصوصياته
					21	يقدر البنك ظروف الزبائن
					22	يتعامل أعوان البنك مع الزبائن بصدقا و روح مرحة
					23	يصغي الموظفون لمشاكل الزبائن باهتمام .

### ✓ المحور الثاني: الميزة التنافسية

سلم المقياس					العبارات	
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					24	تكلفة الخدمة في البنك أقل من البنوك الأخرى .
					25	إجراءات البنك سهلة و غير معقدة .
					26	يخفض البنك من تكاليف المعاملات في حالة إستمرارعامل الزبون مع البنك
					27	يعامل البنك زبائنه المعتادين معاملة خاصة
					28	يقدم البنك لزبائنه المعتادين مزايا خاصة
					29	يفضل البنك التعامل مع فئة مميزة من الزبائن
					30	يقدم البنك خدمات تناسب مع جميع فئات الزبائن .
					31	يعمل البنك على التأهيل و التحسين المستمر في أداء موظفيه.
					32	يتميز البنك بقدر عالي من الإلتقان في تقديم خدماته .
					33	يهتم البنك بتحديث أجهزته و معداته لتطوير خدماته و إعطاء صورة مميزة للمؤسسة .
					34	البنك سباق عن غيره في تقديم خدمات جديدة و متميزة
					35	ينفرد البنك بنوع من القروض تختلف عن منافسيه



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 30 - 03 - 2022

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني  
للتوفير والإحتياط CNEP تقرت



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 434 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - قاديور نور الهدى

2 - سليمان الزهرة

تخصص: تسويق مصرفي

المسجلان بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية"

تحت إشراف: أ/ مناصرية اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

ع/ عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل  
بالطبعة  
د. غربي وهيب





CORRELATIONS  
 /VARIABLES=تنافسية متغير اول  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

[Ensemble de données1] C:\Users\lazher\Desktop\spss 1.sav

Corrélations

		تنافسية	متغير اول
تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
متغير اول	Corrélation de Pearson	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بعد1	تنافسية
بعد1	Corrélation de Pearson	1	,902**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
تنافسية	Corrélation de Pearson	,902**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد2 تنافسية  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble de données2]

Corrélations

		تنافسية	بعد2
تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,047
	Sig. (bilatérale)		,775
	N	40	40
بعد2	Corrélation de Pearson	,047	1
	Sig. (bilatérale)	,775	
	N	40	40

CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد3 تنافسية  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

[Ensemble de données2]

Corrélations

		تنافسية	بعد3
تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,139
	Sig. (bilatérale)		,393
	N	40	40
بعد3	Corrélation de Pearson	,139	1
	Sig. (bilatérale)	,393	
	N	40	40

CORRELATIONS  
 /VARIABLES=4 بعدد 4 تنافسية  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

[Ensemble de données2]

#### Corrélations

		تنافسية	بعدد 4
تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,614**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعدد 4	Corrélation de Pearson	,614**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS  
 /VARIABLES=5 بعدد 5 تنافسية  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

[Ensemble de données2]

#### Corrélations

		تنافسية	بعدد 5
تنافسية	Corrélation de Pearson	1	,776**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعدد 5	Corrélation de Pearson	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).