



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر – سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية

تخصص: بنوك وأعمال

بعنوان:

الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة سعيدة-

BADR

إشراف الدكتور:

أرزي فتحي

من إعداد الطالبتين:

علام مختارية

بلمقدم أمينة

أعضاء اللجنة المناقشة

الأستاذ:.....رئيسا

الأستاذ:.....مشرفا مقررأ

الأستاذ:.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016 – 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

«ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي»
نتوجه بكلمات الشكر وخالص الثناء إلى كل الأساتذة علي ما قدموه إلينا من
أنوار أضاءت درب مشوارنا الدراسي.

ونخص بالذكر من امتد به أياديه في احتضان ما أنجزناه والذي أبدى لنا
كل العناية و الاهتمام في متابعة هذا العمل..... الدكتور " أرزي فتحي".
كما لا ننسى الأساتذة الكرام " بلعربي عبد القادر، حميدي زقاي ، موفق

ميمون

وإلى طاقم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة سعيدة- علي واسم السيدة
فاسمي

الشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا علي تقييم و تقويم هذا
العمل.

نشكر كل من حفزنا علي العمل ولو بكلمة ، كل من ساهم من قريب أو من
بعيد في إنجاز هذا العمل....

شكرا

الهدايا

امى اخلصى الحبايب

عبر بحبير الورد و عطر الزهر و خالص الشمعد اسوق الكفى عظيم الشكر على ما بذلتيه من جهد ... يا من
أكن لما فائق الحب و الاحترام و الود و ادعو لكى دوما بجنات الخلد

الى ابي الغالى

يا رب كل قطرة عرق نزلت منه سعيا لنا فارفعه به درجة في الجنة و حرم عليه حرة الآخرة يا كريم.... أسقته
شربة هنيئة من يد نبيك و حبيبك المصطفى

الى اميراته أنجبتهم ملكة نادران فأحفظهما لى و لا ترينى فيهما بأسا يبكىنى يوما ، و ارزقهم ما يدعونك
مستورة ، هالة

الى شموع و أمل و حكايا من الفرخ فاخرة..... فـ يا رب بعدد دقائق قلبي أحفظ لى إخواني و لا ترينى فيهم
بأسا يبكىنى عبد الرحمن ، نور الدين ، الشيخ

الى من كان وفيا و قضيت معه ... و قضى معى وقتا سعيدا

فصعور النكران لا ينسى

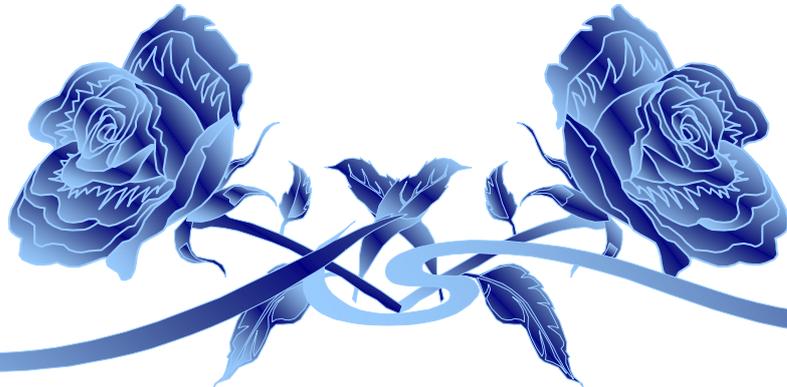
و يا طيور المحبة زوريه، و من شكركى له خبريه، و قوليله عنك ما نستغني، لو نلفح العالم و إلى فيه
إلى مختارية

إلى أصدقاء الحياة أعيذك من كل ما يبكىكم و يؤلمكم.... و ينزع عنكم الأبتسامة

مختارية ، حليلة، حكيمه ، نجاته ، أسماء ، نادية، سارة، فاطمة ، مبروكة ، احلام ، هاجر ، مدي ، زانة ، وحاد ، عائشة،

بشرى، بختة، ليندة و الى كل أصدقاء دروب الدراسة حفظكم الله

أهينة



الملخص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة البنكية وهذا وفقا لتطبيق جودة الخدمات كمتغير مستقل في الميزة التنافسية (إستراتيجية التكاليف، التمييز التركيز)، كمتغير تابع في الوكالة البنكية BADR بالاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في الدراسة من خلال الكتب والملتقيات والمجلات في هذا المجال وقد تم تصميم استبانة تهدف إلى دراسة هذا الأثر واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة كالانحدار والارتباط ... الخ

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه يوجد اثر معنوي لجودة الخدمات البنكية على الميزة التنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة.
الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، جودة الخدمات.

Summary:

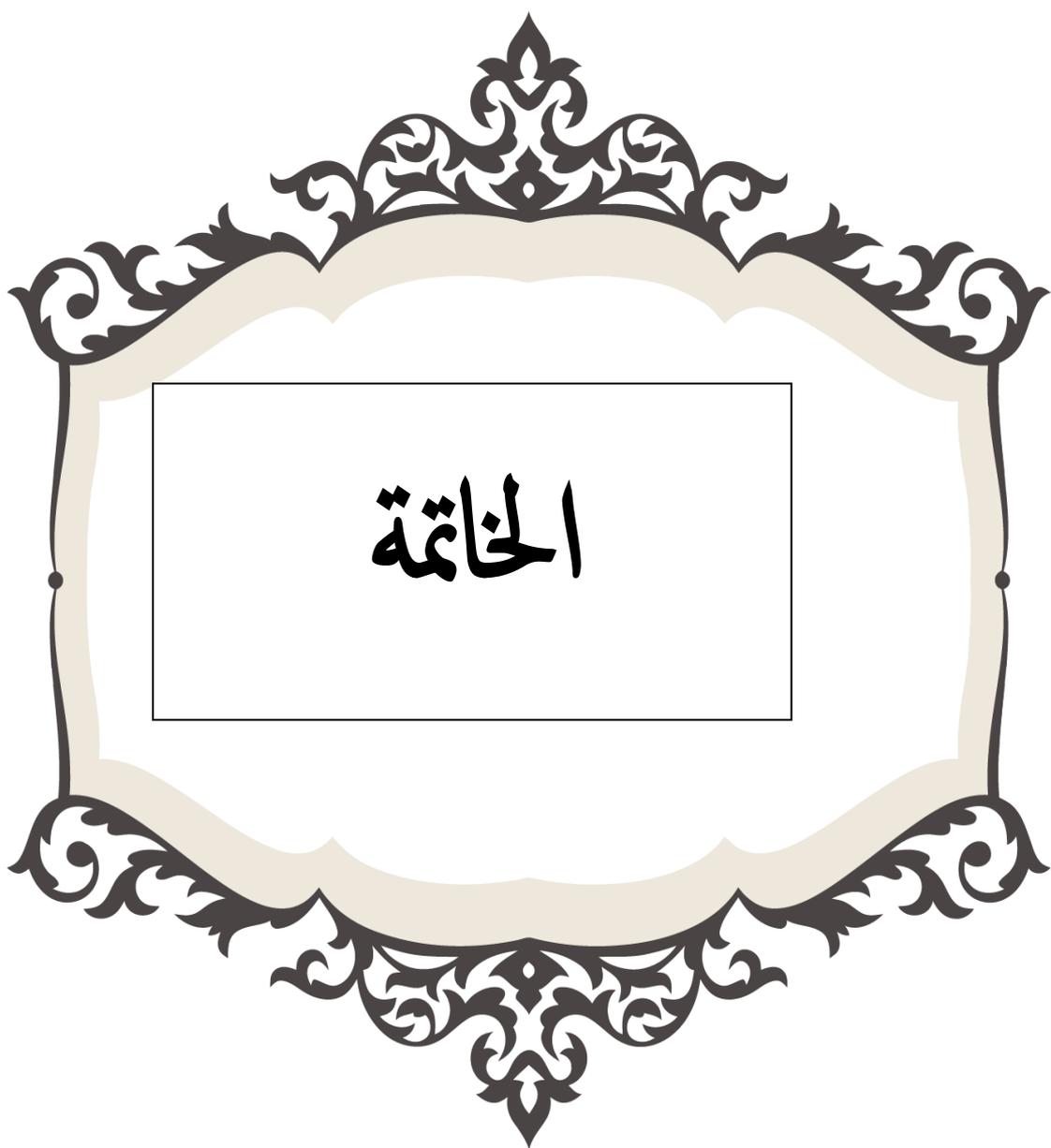
The study aims to demonstrate the impact of quality of services on achieving competitive advantage in the banking institution and this is in accordance with the application of quality of services as an independent variable in competitive advantage (Cost strategy, discrimination, focus), as a dependent variable in the BADR bank agency based on primary and secondary sources in the study through books, forums and magazines in this field.

A questionnaire was designed to study this effect and used the appropriate statistical methods such as regression, correlation,... etc.

One of the main findings of the study is that there is a significant effect of the quality of banking services on the competitive advantage of the banking agency under study

Keys words:

competitive advantage, quality of services



| | |
|----|--|
| | البسمة |
| | الشكر والتقدير |
| | الاهداء |
| I | الملخص |
| II | الفهرس |
| V | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| أ | المقدمة العامة |
| 1 | الفصل الأول: البيئة التنافسية |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: أساسيات حول البيئة التنافسية |
| 2 | المطلب الأول: مفهوم البيئة التنافسية |
| 4 | المطلب الثاني: أساسيات المنافسة والتنافسية |
| 8 | المطلب الثالث: أبعاد التنافس |
| 12 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية |
| 12 | المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها |
| 16 | المطلب الثاني: القوى الخمس لبورتر وتحليلها |
| 20 | المطلب الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية |
| 25 | المبحث الثالث: محددات وتطور الميزة التنافسية |
| 25 | المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها |
| 28 | المطلب الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية |
| 29 | المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية |
| 31 | خلاصة الفصل الأول |
| 32 | الفصل الثاني: تنافسية البنوك التجارية من خلال جودة الخدمة المصرفية |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: عموميات حول البنوك التجارية |
| 34 | المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية ووظائفها |

| | |
|-----|--|
| 38 | المطلب الثاني: ماهية التنافسية البنكية ومصادرها |
| 42 | المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية البنكية |
| 46 | المبحث الثاني: ماهية الخدمة المصرفية |
| 46 | المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها |
| 51 | المطلب الثاني: مراحل تطور الخدمات المصرفية |
| 53 | المطلب الثالث: مصادر تطوير الخدمة المصرفية |
| 56 | المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية |
| 57 | المطلب الأول: مفهوم الجودة المصرفية وأبعادها |
| 59 | المطلب الثاني: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية |
| 67 | المطلب الثالث: دعم القدرات التنافسية لترقية الخدمات المصرفية |
| 71 | خلاصة الفصل |
| 72 | الفصل الثاني: الجانب التطبيقي |
| 73 | تمهيد |
| 74 | المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 74 | المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 78 | المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 80 | المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة |
| 85 | المبحث الثاني: عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات |
| 85 | المطلب الأول: عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية |
| 90 | المطلب الثاني: دراسة المعلومات التعريفية لعينة الزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة |
| 93 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |
| 102 | خاتمة الفصل |
| 103 | الخاتمة العامة: |
| 106 | المصادر والمراجع |
| | الملاحق: |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 08 | أبعاد المنافسة وفقا لما ورد لدى الباحثين | 1 |
| 13 | مفهوم الميزة التنافسية عند الباحثين | 2 |
| 23 | مؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية | 3 |
| 45 | الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة | 4 |
| 58 | أبعاد قياس الجودة | 5 |
| 76 | مراحل تطور بنك الفلاحة | 6 |
| 89 | Statistiques de fiabilité | 7 |
| 89 | Statistiques de fiabilité | 8 |
| 90 | توزيع أفراد العينة حسب العوامل الديمغرافية | 9 |
| 95 | Statistiques sur échantillon unique | 10 |
| 96 | Statistiques sur échantillon unique | 11 |
| 96 | Statistiques sur échantillon unique | 12 |
| 97 | Statistiques sur échantillon unique | 13 |
| 98 | test sur échantillon unique | 14 |
| 99 | Corrélations | 15 |
| 99 | Récapitulatif des modèles | 16 |
| 100 | ANOVA ^a | 17 |
| 100 | Coefficients ^a | 18 |

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 03 | العلاقة بين المؤسسة و البيئة | 1 |
| 04 | مكونات البيئة الخاصة | 2 |
| 10 | العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس | 3 |
| 17 | القوة التنافس عند بورتر | 4 |
| 20 | الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية | 5 |
| 22 | منحنى بورتر يوضح الربحية والحصة السوقية للاستراتيجيات التنافسية | 6 |
| 24 | العوامل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية | 7 |
| 27 | منحنى دورة حياة الميزة التنافسية | 8 |
| 42 | البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية | 9 |
| 46 | الخدمة كنظام | 10 |
| 53 | مصادر تطوير المنتجات المصرفية | 11 |
| 61 | نموذج جودة الخدمة | 12 |
| 81 | الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية | 13 |
| 87 | طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر | 14 |
| 88 | نموذج الدراسة | 15 |
| 93 | Regression Réssion Standardisé | 16 |
| 94 | التمثيل الباني للانحدار المتعدد | 17 |



المقدمة

المقدمة

في ظل التغيرات العالمية والعمولة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بمختلف قطاعاته ومن أهم القطاعات الأكثر حساسية في نمو اقتصاديات الدول ألا وهو القطاع المصرفي إذ يحتل هذا الأخير مركز حيويًا في النظم الاقتصادية والمالية لما له تأثير إيجابي إلى التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية التي يتطلبها النمو الاقتصادي والتوزيع الكفء لها مختلف مجالات الاستثمار والاستغلال.

إذ تعتبر البنوك إحدى أكبر الدعامات الأساسية في بناء الهيكل المالي والاقتصادي للدول إذ تعد من الأجهزة الفعالة التي تعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية خاصة التي تعتمد على السوق في تمويلها، كما تلعب البنوك دورًا هامًا أيضًا في تمويل النشاط الاقتصادي في الدول النامية التي انتقلت إلى اقتصاد السوق كالجائر والذي يعتمد على القطاع المصرفي ومؤسساته المالية.

ولكن هذا الدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في النهوض باقتصاديات الدول يتوقف على مدى تطور هذا القطاع فترتبط فعالية هذا القطاع بمدى وجود المنافسة فيه ومدى تحقيقها تنافسية البنوك أو اكتسابها لميزة تنافسية تحظى بدور كبير في تطوير القطاع البنكي وزيادة فعاليته التي تحدد بدورها حركة الاقتصاد للبلد عامة ويندفع به الإلمام وخاصة خلال الاقتصاد المفتوح.

ومع ذكر البنوك ودورها وعملها الرئيسي المتمثل في تقديم تشكيلة الخدمات المصرفية التي تجمع بين الخدمات التقليدية والمستحدثة بهدف كسب رضا العملاء وجذب الآخرين إلا أن أساس ثقتهم تقف على جودة الخدمات المقدمة فالتميز وتقديمها تعتبر المصدر الذي يجعل البنك يكتسب ميزة تنافسية عن باقي البنوك تضمن له مكانة سوقية تسمح له مواجهة التحديات التي أمامه من خلال تقديم خدمات بالشكل الذي يرغبه العملاء وبالتركيز على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.

وعلى هذا الأساس ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسة المصرفية (الخدمية) في زيادة وتحقيق قدراتها وميزتها التنافسية انطلاقاً من تحقيق جودة الخدمات المصرفية يعد مرتكزاً وهدف رئيسي إلى بلوغه في ظل المنافسة والتحديات التي تواجهها هذا النوع من المؤسسات والقطاع خاصة مع ظهور مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتعزيز وتحسين جودة الخدمة المصرفية بين جميع المستويات الإدارية ومن خلال تحسين الاستراتيجيات المتبعة وتحديثها تماشياً مع متطلبات الزبائن وتنوع مصادر ميزة البنك، ولتحقيق هذا الجانب يجب الوقوف على الجانب الثاني وهو جودة الخدمة من خلال قياسها وتطويرها وتنويعها، دون أن تنسى المصارف ضرورة الاهتمام بكل الجوانب الأخرى كالأداء، الموارد البشرية... الخ

مع التطورات الهامة التي أفرزتها وتفرزها مختلف التغيرات الحاصلة في الاقتصاد العالمي واستخدام المنافسة بين مختلف المتدخلين في السوق المصرفي تطرح التحديات أمام البنوك والتي تتمحور حول مستوى الخدمات المصرفية ومدى تحقيقها للقدرة والميزة التنافسية.

ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية للبحث وهي:

ما دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك التجاري؟

الأسئلة الفرعية :

- ما هي الأسس النظرية التي يؤسس عليها مفهومي الميزة التنافسية وجودة الخدمة المصرفية ؟
- كيف يساهم جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ؟
- ما واقع جودة الخدمة المصرفية في بنك التنمية الفلاحية وما مدى تحقيقها للميزة التنافسية للبنك؟

الفرضيات :

- يتمتع البنك بجودة في الخدمات المقدمة للزبائن
- يمتلك البنك الفلاحية و التنمية الريفية ميزة تنافسية بتطبيق استراتيجياتها

➤ تؤثر جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية

مبشرات اختيار الموضوع :

لقد تم اختيار هذا الموضوع نتيجة لزيادة الحدة المنافسة في السوق المصرفي ودخول البنوك الخاصة ضمن المنظومة المصرفية واستخدامها لأدوات حديثة ومتطورة تستهدف من خلالها أكبر حصة سوقية ممكنة وبالتالي على البنوك المحلية مواجهة هذه المنافسة لضمان استقرارها وهذا من خلال التأكيد على وجود جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.

أهداف الدراسة وأهميتها :

تسعى هذه الدراسة إلى :

- محاولة الإلمام بموضوع الميزة التنافسية خاصة للبنوك التجارية بما له من تأثير في تطوير الاقتصاد الوطني ومواجهة التحديات في ظل اقتصاد السوق.
- تشخيص واقع تطبيق استراتيجيات الميزة التنافسية من طرف البنك التجاري الجزائري محاولة إبراز دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك التجاري.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المصرفي في اقتصاديات الدول، وبالتالي على الجزائر كباقي الدول تشجيع هذا القطاع وتنميته.
- أصبحت الميزة التنافسية محور اهتمام معظم البنوك التجارية خاصة من خلال جودة الخدمة المقدمة والتي تعيش ظروف منافسة شديدة والناجحة عن عوامة الاقتصاد، فهي بذلك تعتبر أداة إستراتيجية يمكن من خلالها مواجهة التحديات والظروف.

صعوبات الدراسة :

- ندرة المراجع التي تختص في هذا الموضوع، لان الموضوع شامل ويصعب الإمام من جميع جوانبه.
- صعوبة على مستوى الجانب التطبيقي، حيث تم الرفض من جانب بعض البنوك وحتى وان تم الاستقبال فلا يتم إعطاء المعلومات بالقدر الكافي نظرا للضغط العملي على الموظفين.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية لدراسة الميزة التنافسية للبنوك في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لوكالة سعيدة بدراسة عينة من زبائن البنك، أما الإطار الزمني فكان خلال الفترة الممتدة بين فيفري وافريل 2017.

منهج الدراسة:

من اجل التطرق إلى جميع نواحي الموضوع اخترنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي المطابق للدراسة النظرية، كما تم أيضا التطرق إلى الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومعالجة الفرضيات عن طريق طرح استبيان موجه للزبائن البنك تمت دراسته بواسطة برنامج SPSS لاختبارها والخروج بنتائج دقيقة وواضحة.

تقسيمات البحث:

بغرض دراسة الإشكالية ومن اجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: تم التطرق إلى المفاهيم العامة للميزة التنافسية وذلك بالتعرض إلى:

المبحث الأول: أساسيات حول البيئة التنافسية من مفهوم البيئة التنافسية وأساسيات المنافسة والتنافسية

وأنواعها.

المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية وذلك بالتعرض إلى مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها وأنواعها إضافة إلى القوى التنافسية الخمس لبورتر و استراتيجيات العامة للميزة التنافسية.

المبحث الثالث : محددات ومصادر الميزة التنافسية بالتعرض إلى محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها إضافة إلى أسباب تطوير الميزة التنافسية مصادر ومظاهر الميزة التنافسية.

أما الفصل الثاني : تنافسية البنوك التجارية من خلال الخدمة المصرفية.

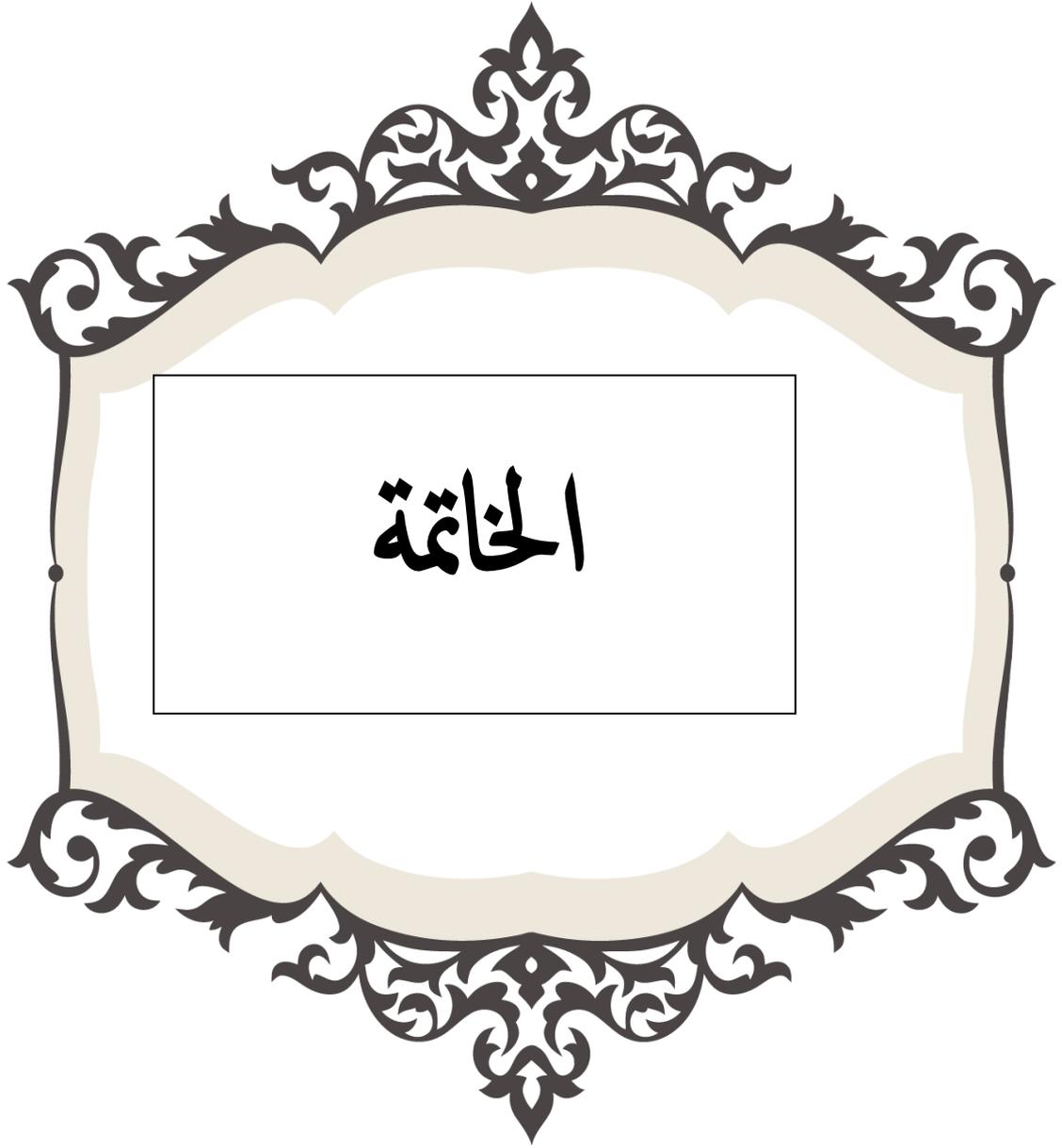
المبحث الأول :عموميات حول البنوك التجارية بالتعرض إلى مفهوم البنوك التجارية ووظائفها إضافة إلى ماهية التنافسية البنكية ومصادرها والاستراتيجيات البنكية.

المبحث الثاني:ماهية الخدمات المصرفية من مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها تطور الخدمات المصرفية وأنواعها مصادر تطوير الخدمات المصرفية.

المبحث الثالث:جودة الخدمات المصرفية من مفهوم الجودة وأبعادها إلى مداخل قياس وعوامل جودة الخدمات المصرفية وأخيرا دعم القدرات التنافسية كمدخل لترقية الخدمة المصرفية وجودة الخدمة كمدخل لكسب الميزة التنافسية.

أما الفصل الثالث فتما التطرق من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة وذلك من خلال المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من خلال التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ووظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

المبحث الثاني:عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات من عينة الدراسة، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية ودراسة المعلومات التعريفية لعينة زبائن وكالة بنك BADR سعيدة واختبار الفرضيات.



تمهيد:

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

المبحث الأول: أساسيات حول البيئة التنافسية

يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة له بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك علي الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها لان نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها علي الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا علي أنها " مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها."

كما تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

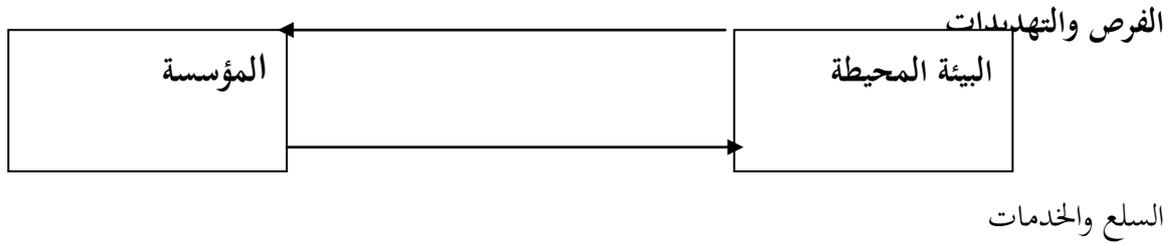
المطلب الأول: مفهوم البيئة التنافسية

تقديم البيئة التنافسية: ¹

قبل تقديم البيئة التنافسية يعرفها على البيئة بأنها كل القوى والمتغيرات التي تقع داخل وخارج المؤسسة بحيث يمكن التحكم في القوى الداخلية لها ومراقبتها على عكس الخارجية التي يصعب التحكم فيها فتؤثر على المؤسسة سلبا أو إيجابا وعلاقة بين المؤسسة والبيئة تظهر في الشكل التالي:

¹ بن لعربي سليمة- مليكة بوزيان "جودة الخدمة المصرفية كآلية لدعم الميزة التنافسية للبنوك" مذكرة لنيل شهادة ماجستير المدة 2009-2010 ص85.

الشكل (1) العلاقة بين المؤسسة والبيئة



المصدر : بن لعربي سليمة- مليكة بوزيان جودة الخدمة كآلية لدعم الميزة التنافسية مذكرة ماجستير

2010-2009

نستنتج أن المؤسسة لا تعيش في فراغ وإنما نسقا فرعيا لشق أكبر واشمل يمثل البيئة التي هي مقدار إصدار

احتياجاتها والتلقي النهائي

إن دراسة وتحليل بيئة المؤسسة يعد أمرا ضروريا عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج

هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة

وهما:²

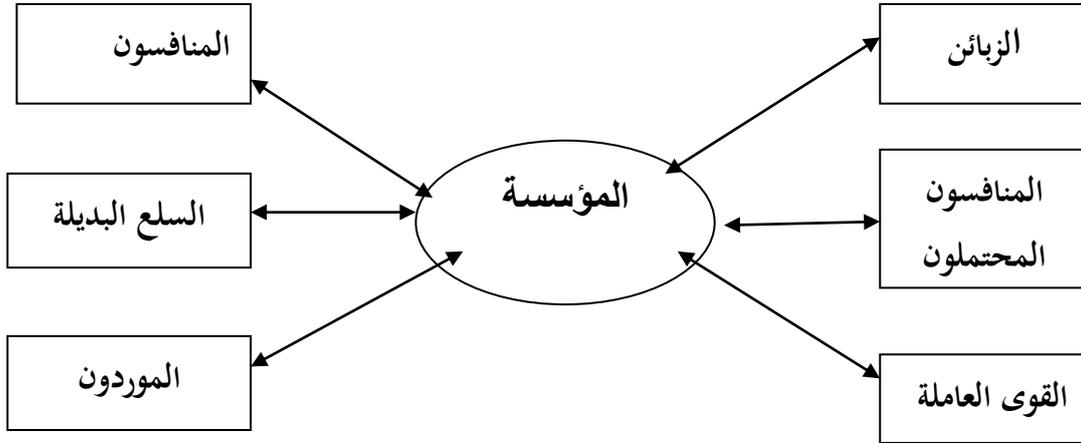
-الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها

-المخاطر والتهديدات التي يجب تجنبها أو الحد من آثارها.

أما عن مكونات البيئة الخاصة للمؤسسة فتتضح من خلال الشكل الموالي :

² بوبعة عبد الوهاب " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة قسنطينة 2011-2012 ص 75-76

الشكل (2) مكونات البيئة الخاصة



المصدر بوبعة عبد الوهاب دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة مذكرة ماجستير قسنطينة

2011-2012 ص 75

المطلب الثاني: أساسيات المنافسة والتنافسية

تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي³:

هي القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة

أما تعريف المعهد الدولي للتنمية الإدارية بأنها: هي مقدرة البلد على توليد القيم المضافة. ومن ثم زيادة

الثروة الوطنية عن طريق زيادة الأصول والعمليات بالجاذبية والهجومية والعملية والعملية والاقتراب ويربط هذه العلاقات في

نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف⁴

أنواع التنافسية:⁵

تميزت العدد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

³د.نوري منير "تحليل المنافسة العربية في ظل العولمة الاقتصادية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة شلف الجزائر ص 22-23

⁴ د نوري منير نفس المرجع ص 22

⁵ د. منير نوري "تحليل المنافسة العربية في الدول العربية في ظل العولمة" مرجع سابق ذكره ص

تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

التنافسية غير السعرية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .

التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

التنافسية التقنية: حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:⁶

ويقدم أوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- ✓ تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- ✓ قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
- ✓ تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- ✓ المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها.

⁶ أ إبراهيم ابراهيمية "تدنيه التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 5-

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة، وجاذبية منتجات مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية، لهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

-الربحية : تشكل الربحية مؤشراً لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، خاصة وأنها ضرورية لكون حسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره كما تساعد على اتخاذ القرار بحيث يتم اتخاذ عدة قرارات على أساس الربحية كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية المنخفضة والتي تقل فيها التكلفة .

-الإنتاجية الكلية للعوامل : تعبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقاً لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات وبالتالي فهي تعرف بأنها مقياس لنجاح نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.

-تكلفة الصنع: للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في المواد الخام، العامل (الإنسان) والآلة المستخدمة في الإنتاج، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى

تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة

-الحصة من السوق: تعتبر حصة المؤسسة من السوق المتعامل فيه مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية، وتعكس هذه الحصة نطاق أسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل، فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية، ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي

- ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق و فوارت الحجم، كما يتأثر دليل النمو PTF بالفر وقات عن الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدة، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى "لا فاعلية ") أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معاً.

- عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

المطلب الثالث: أبعاد التنافس

بسبب التغيرات والتطورات البيئية وتغير رغبات العملاء تغيرت أبعاد المنافسة من تقليل التكلفة إلى الاهتمام بالجودة ومع زيادة حدة المنافسة ركزت المؤسسات على كسب الوقت من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب فهذه الأخيرة تسعى اليوم إلى أن تبقى في الصدارة من خلال البحث عن تدفق مستمر ومنتظم للمزايا التنافسية، ويمكن التعرف على وجهة النظر الباحثين حول أبعاد المنافسة في الجدول التالي فقد اتفقوا في الأغلب على أربعة أبعاد وهي التسليم والمرونة والجودة كما يلي: ⁷

الجدول (1): أبعاد المنافسة وفقا لما ورد لدى الباحثين

| الباحثون | أبعاد المنافسة |
|-----------------|---|
| Evans 93 | الكلفة /الجودة /المرونة/التسليم /الإبداع |
| Certo 95 | الكلفة/الجودة/المرونة/الاعتمادية |
| Mintzberg 96 | السعر/ الجودة /الإسناد /السمعة /التصميم |
| Krajewski 96 | الكلفة / الجودة /المرونة/الوقت |
| Best 97 | الكلفة /التميز/ الإبداع /النمو /التحالفات |
| Slack 97 | التصميم /الجودة /المرونة /سهولة الاستعمال /الإجمالية /الإبداع |
| Macmiillam 2001 | الكلفة /التميز /المرونة /الوقت /التكنولوجيا |

المصدر أ ثامر البكري - احمد الصقال "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع طبعة

عربية 2015 عمان الأردن ص 122

⁷ ثامر البكري - احمد الصقال "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية " دار المجد للنشر والتوزيع عمان - الأردن طبعة عربية 2015 ص 123

تصنيف أبعاد التنافس: ⁸

1- الكلفة Cost: تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من المؤسسات فالتى تتمكن من السيطرة على كلفتها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين فإنها تمتلك اليد العليا في السوق وتكون في موقع مميز تتيح لها السيطرة في السوق.

ويقصد بكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق ميزة كلفوية.

2- الجودة Quality: تسعى المؤسسة حالياً إلى تحقيق جودة أعلى في سلعتها أو خدماتها، وان تحقيق مستوى أعلى من خلال التأكيد على الجودة يعني خفض الكلف من خلال جعل الكلف المعيب اقل ما يمكن ويحدد مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد:

جودة التصميم : يشير درجة ملاءة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون أي أن تكون خصائص السلعة او الخدمة على درجة كبيرة مع توقعات الزبون.

جودة المطابقة Correspondence Quality: تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم.

جودة الخدمة Service Quality: وتعني التوافق مع توقعات الزبون للمنفعة التي سوف يحصل عليها الزبون.

3- المرونة Flexibility:

⁸ ثامر البكري - أ احمد الصقال المرجع السابق -124-125-126-127-128-129

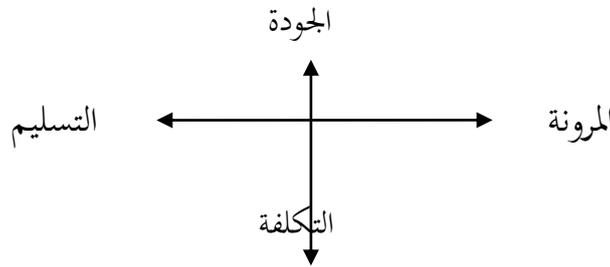
وتعني قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج ومزيج المنتج فالكلفة والجودة لن تؤمنا تفوقا تنافسيا بعد أن ازدادت رغبات الزبائن وأصبح السعر والنوعية أمران أساسيان فأصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة في قدرة المؤسسة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات وخدمات متنوعة

4- التسلم Delivery: يعبر Krajewski and Ritzman 1999 عن ميزة السلم بثلاثة أوقات:

- ✓ الوقت المصروف بين تلقي الطلب من الزبون ووقت تلبيةه
- ✓ الوقت المحدد لإيصال السلعة أو الخدمة للزبون
- ✓ الوقت الذي تقتضيه المؤسسة لطرح منتج جديد

أما العلاقة بين هذه الأبعاد تظهر في الشكل التالي: ⁹

الشكل (3) العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس



المصدر: ثامر البكري التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية دار المجد للنشر والتوزيع طبعة عربية الأردن ص 122

فالعلاقة بين هذه الأبعاد هي علاقة تبادلية Trade-offs فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادة ما تكون مقرونة بقدرة أقل للمؤسسة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المؤسسة محدودة في التميز بجانب آخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة التكلفة.

⁹ ثامر البكري - احمد الصقال نفس المرجع ص 129

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءتها المتميزة، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون تلك هي الميزة أو الأفضلية التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

و بالتالي يقصد بالميزة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة له بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدي قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.

إن تأكيد حالة التميز تتطلب تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها لان نتيجة ذلك توضح لنا وضعيتها التنافسية في السوق، وقدرتها على الحفاظ عليها لمدة أطول، وبذلك فالميزة التنافسية تعرف أيضا على أنها " مجموعة الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض التفوق والسمو مقارنة بمنافسيها."

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية¹⁰

لا يزال هذا المصطلح دون تعريف محدد إذ أن الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية عكسوا طبيعة الاختلافات في وجهات نظرهم حول مفهوم الميزة التنافسية نقدم وجهات بعض الباحثين لهذا المفهوم :

¹⁰ المرجع السابق، ص 113

الجدول (2) مفهوم التنافسية عند الباحثين

| الباحث | التعريف | توجه الباحث |
|-------------------------------|--|--------------------------|
| Horfer et al .1980 ,6 | هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها | الأشعة أو السوق |
| Fahey.1989 ,18 | أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزا ايجابيا عن منافسيها في انظار زبائنها النهائيين | الموقع في ذهن الزبون |
| Reed &fillipi .1990 ,90 | الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد | الموقع في ذهن الزبون |
| Macmalland and tampo.2000 ,81 | هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين | مقارنة المكانة بالنافسين |

المصدر ثامر البكري - احمد الصقال نفس المرجع 114

ثانيا : أنواع الميزة التنافسية : ¹¹

إن أهم تصنيف للميزة التنافسية ما قدمه بورتر :

1)ميزة التكلفة الأقل: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية

دون ضبط للتكاليف فالكثير من المؤسسات تستهدف أن تكون الرائدة في خفض عناصر التكاليف،

فيمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة خفض التكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة اقل

من تلك المحققة عند منافسيها

¹¹ معموري صورية - الشيخ هجيرة "محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحرقات في الدول العربية نوفمبر 2001 ص 86-87

والميزة الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز والتفوق للمؤسسة لا إذا قامت هذه الأخيرة

بالمحافظة عليها فمن بين عوائقها :

✓ اقتصاديات الحجم.

✓ الإلحاق.

✓ الروابط.

✓ الملكية الحصرية للتعليم.

✓ الإجراءات التقديرية الهادفة إلى تحقيق الملكية الفكرية.

(2) ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على على خاصية منفردة

والتي يوليها الزبائن قيمة وتستمد هذه الميزة من عوامل تدعى بعوامل التفرد وهي:

✓ الإجراءات التقديرية (خصائص المنتج . الخدمة المقدمة . كفاءة وخبرة المستخدمين...)

✓ الروابط بين الأنشطة

✓ الروابط بين الموردين وقنوات التوزيع

✓ التكامل التموضع الحجم

(3) ميزة الوقت: حيث يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج والتسليم

للزبائن في الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوقيتات التي يحددها العملاء

(4) ميزة الجودة: تتحقق في حالة نجاح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم المنتجات التي تشبع

حاجات العملاء حتى وان لم يفصح عنها

أسس بناء الميزة التنافسية¹²:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين؛ القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز. ويطلق على أساليب تحقيق الميزة التنافسية "الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية"، وتشمل العناصر التالية:

1. الكفاءة:

المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات، والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال، والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها، ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر إشباع لتفضيلات المستهلك وحاجاته، ومن ثم ضمان رضاه وولائه. والكفاءة الفردية تمثل خصائص كل فرد بالمؤسسة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد إنتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة بالكثير من المنظمات، وبأخذ آل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذا تم التوصل لمستوى عال من إنتاجية الموظف. أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تضافر نشاطات المؤسسة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه.

2. الجودة:

ويعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فإيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين الزبائن نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن

¹² مديحة بخوش " دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية للمصارف الجزائرية جامعة تبسة مجلة الباحث عدد 12_

يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولاشك أن اهتمام الكثير من المؤسسات بجودة المنتج، لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.

3. التجديد:

"يقصد به كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على آل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة"، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة العملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحاً يمكن أن يشكل مصدراً رئيساً للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئاً متفرداً يفتقر إليه منافسوها، ويسمح لها بتميز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها.

الاستجابة لحاجات العميل: تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة لخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجهم إليها.

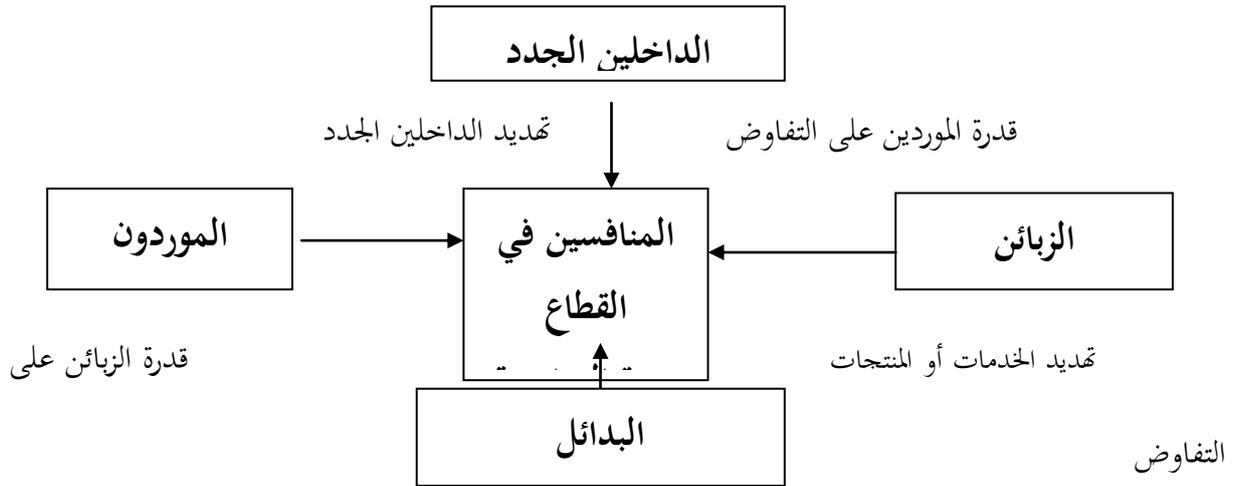
المطلب الثاني: القوى الخمس لبورتر وتحليلها

يشير بورتر إلى أن حدة المنافسة في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا حظاً عاثراً بل أن للمنافسة في صناعة ما جذوراً في هيكلها الاقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين، وفي هذا السياق يلفت إلى أن حدة المنافسة تتوقف على خمس قوى تنافسية أساسية هي:

1. الموردون، ومدى قدراتهم على المساومة.

2. المشترون. ومدى قدرتهم أيضاً على المساومة.
 3. الداخلون المحتملون وما يحملونه من تهديدات قادمة.
 4. المنافسون من أصحاب الشركات القائمة.
 5. البدائل، وما تمثله تهديدات المنتجات أو الخدمات البديل
- وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء التموّج في السوق، فهي " مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض بورتر فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل:¹³

الشكل (4) قوى التنافس عند بورتر



¹³ عامر بشير " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك "مذكرة دكتوراه جامعة الجزائر 2001-2012 ص 173

المصدر بن حبيب عبد الرزاق اقتصاد وتسيير المؤسسة طبعة 4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2006 ص 165

تحليل القوى الخمس لبورتر :¹⁴

أ- تهديدات المنافسين الجدد:

يجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على الداخلين الجدد والمحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص في السوق، ويؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار المنتجات، وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط والتي يمكن حصرها في اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، تكلفة البديل، احتياجات الرأسمالية، سهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، سياسات الحكومة، الحصول على المواد الخام، الحاجة إلى كسب التقنية والمهارة المتخصصة.

ب- شدة المزاومة:

وتمثل شدة المزاومة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، ومن بين المحددات العديدة للمزاومة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة وهي: نمو الصناعة، نصب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، مدى عمق تمييز المنتج وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين.

فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع، وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانيات تمييز المنتج ودرجة عالية من التمرکز، فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لذا فإنه من المتوقع أن تعمل هذه العوامل بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاومة بين المنافسين.

ج- تهديدات المنتجات البديلة:

¹⁴ عامر بشير نفس المرجع ص 174-175

لا يقتصر الأمر على تحليل كل من المشاركين المزمحين في الصناعة، وكذلك القادمين المحتملين إلى الصناعة بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة متمثلة في منتجات أو خدمات بديلة لمنتجات أو خدمات الصناعة أو تقديم منتجات أو خدمات مشابهة أو أفضل بكلف أقل وجودة عالية وهو بذلك يمثل تهديدا حقيقيا حيث بإمكان هذا الأخير تقليص مردودية القطاع من خلال مدى توافر بدائل قريبة أو في تكلفة التبديل أو في مدى تشدد منتجي السلع البديلة

هـ- قوة تفاوض الموردين:

يقصد بعبارة قوة المساومة للموردين بأن هناك تهديدا مفروضا على الصناعة من خلال الاستخدام المتزايد للقوة من جانب الموردين خصوصا عندما يكون هنالك عدد كبير من الموردين، كذلك قلة المواد الخام البديلة أو عندما تكون كلفة التحول إلى مواد خام أخرى عالية لذلك فإن بعض المنظمات قد تسعى إلى تبني إستراتيجية التكامل الأفقي لتحقيق السيطرة والملكية على الموردين، وهذه الإستراتيجية أكثر فعالية عندما تكون درجة الثقة بالموردين منخفضة أو تكون التكاليف عالية كذلك عند عدم قدرة الموردين على تلبية متطلبات المنظمة بالشكل المناسب، كما نجد منظمات أخرى تعتمد على إستراتيجيات الشراكة وكأنها تتعامل مع موردين باعتبارهم امتداد للمنظمة نفسها.

و- قوة تفاوض الزبائن:

تؤثر قوة مساومة الزبائن على شدة المنافسة في الصناعة خصوصا عندما يكون حجم الزبائن كبيرا أو عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى الزبائن أو الشراء بكميات كبيرة، كما أن قوة مساومة الزبائن قد تكون من أكثر القوى تأثيرا على الميزة التنافسية، فهي تزداد في عدة ظروف منها: مدى توافر بدائل المنتجات الصناعية وانخفاض تكلفة التحول إلى العلامات المنافسة أو البديلة تهديد الزبائن بالاتجاه نحو التكامل الخلفي، تهديد الصناعة بالاتجاه نحو التكامل الأمامي، مساهمة الجودة والأسعار، وربحية الزبائن.

المطلب الثالث : استراتيجيات الميزة التنافسية

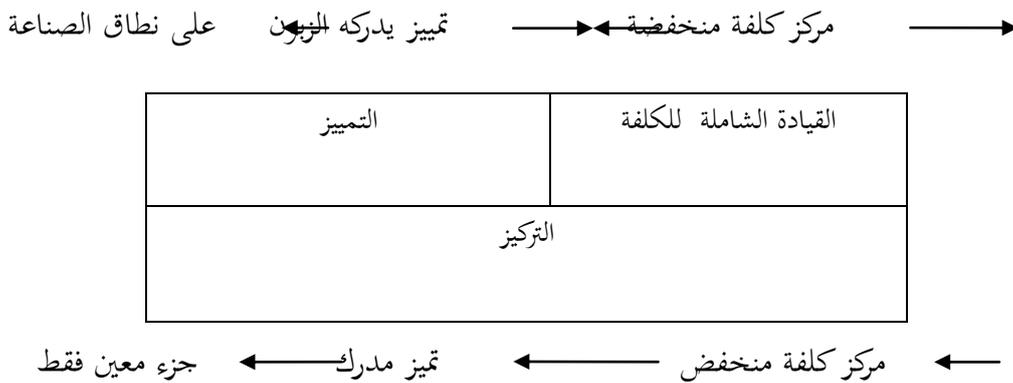
اقترح مايكل بورتر ثلاثة استراتيجيات مشهورة تنافسية يمكن للمؤسسة إتباعها وهي :

(1) قيادة التكاليف Overall Cost Leadership¹⁵ :

تحاول المؤسسات من خلال إتباع هذه الإستراتيجية أن تصل إلى تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع، حيث يسمح هذا لها بان تقوم بتخفيض أسعارها عن باقي المنافسين، ومن ثم تكون هناك إمكانية للفوز بحصة سوقية أكبر.

وتتطلب هذه الإستراتيجية تشييد مرافق ذات طاقة كفاءة، تستهدف تخفيض التكلفة عن طريق زيادة الخبرة وتوفر قيادة التكاليف عوائد أعلى من المعدل بالرغم من الضغوط التنافسية القوية، تسمح الكلفة المنخفضة الحصول على أرباح بعد قيام المنافسين بتخفيض هامش الربح إلى الحد الأدنى.

الشكل (5) الاستراتيجيات التنافسية الشاملة والميزة الإستراتيجية



المصدر كاظم نزار الركابي "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر وطبعة 1 2004

¹⁵ كاظم نزار الركابي "الإدارة الاستراتيجية" دار وائل للنشر والتوزيع وطبعة أولى 2004 ص 161-162

2) التمايز¹⁶ Differentiation:

تركز المؤسسة على خلق درجة مرتفعة من التفرد لمنتجاتها ولبرامجها التسويقية حتى يمكنها أن تحظى بقيادة للصناعة التي تعمل داخلها , ويفضل معظم المستهلكين شراء علامة هذه النوعية بشرط أن لا يكون سعرها مرتفع من أمثلة هذه الشركات شركة أي بي أم تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات.

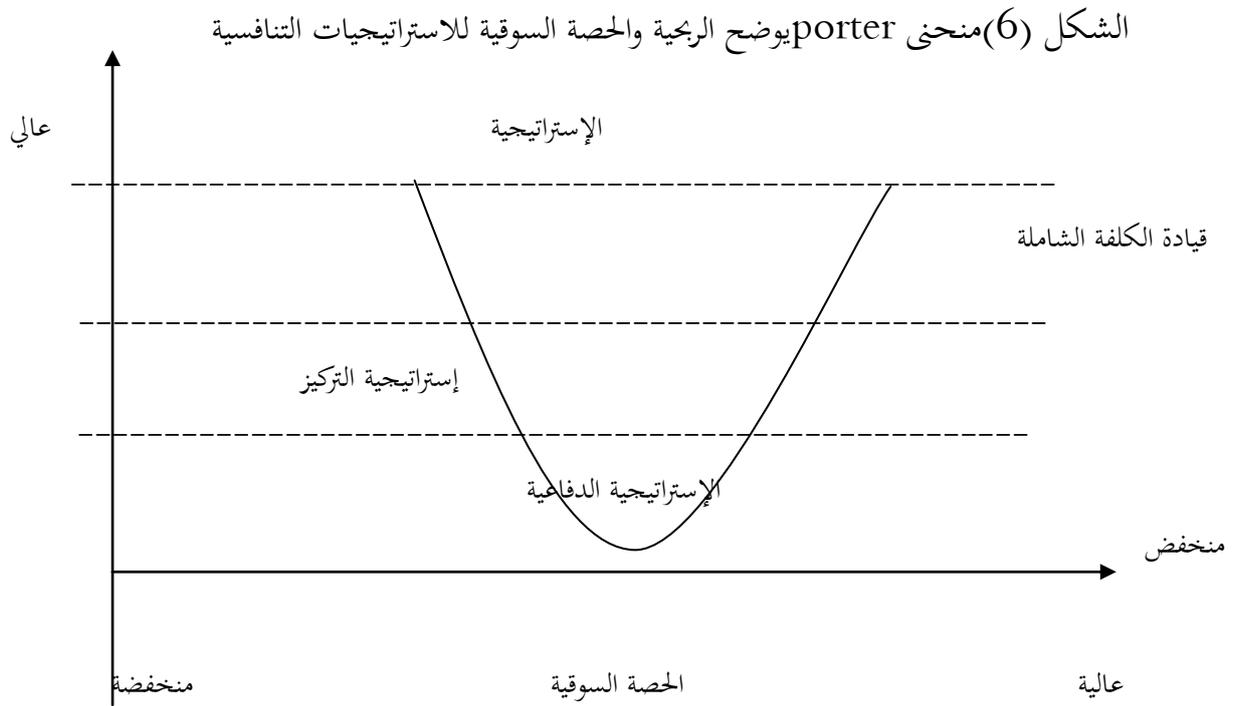
وتحقق هذه الإستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث يوفر التميز حاجز إزاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن.

3) التركيز¹⁷ Focus:

تكون بالتركيز على خدمة قطاعات سوقية صغيرة بدلا من محاولة خدمة السوق أو خدمة جزء معين من السوق، ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجيات موارد ومهارات مختلفة وترتيبات متباينة وإجراءات رقابية مختلفة، وتعد هذه الاستراتيجيات الثلاثة إجراءات اختيارية بناء على تحليل للاستفادة من نقاط القوة والضعف.

¹⁶ كاظم نزار الركابي نفس المرجع السابق ص 163-164

¹⁷ كاظم نزار الركابي نفس المرجع السابق ص 164-165



المصدر: كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، نفس المرجع، ص 165

الاستراتيجيات التنافسية لتريسي ويرسيما :¹⁸

(1) إستراتيجية التميز التشغيلي : Operational Excellence:

تعمل من خلالها المؤسسة على تخفيض التكاليف وتوسعي إلى خلق نظام كفاء لتوصيل القيمة

للمستهلك تركز هنا على خدمة المستهلكين

(2) استراتيجيات الاقتراب من المستهلك Customer Intimacy:

تتخصص المؤسسة في إشباع الحاجات الخاصة والفريدة للمستهلك من خلال العلاقات القوية معه

ومعرفته عن قرب تقوم ببناء قواعد بيانات تنطوي على الكثير من التفاصيل الخاصة بالمستهلك لتسهيل عملية

¹⁸ محمد العظيم أبو النجا " التشويق المتقدم " الدار الجامعية الإسكندرية 2012 طبعة ثانية ص 284 - 285

تقسيم السوق إلى قطاعات وتحديد القطاعات المستهدفة فهي تركز على فئة معينة من المستهلكين يمكن أن يكون لديهم استعداد لدفع أسعار مرتفعة للحصول على ما يحتاجونه

3) إستراتيجية قيادة المنتج: Product Leadership:

تعمل المؤسسة هنا على تقديم للقيمة المرتفعة من خلال تقديم تيار متواصل ومتدفق من المنتجات أو الخدمات الرائدة تهدف هذه الإستراتيجية إلى التنافس على أساس تقديم منتجات تتقدم بسرعة وبالتالي هي تحاول بان تكون مفتوحة على الأفكار الجديدة وتتعبق الحلول المبتكرة فهي تخدم المستهلكين الذين يتشوقون إلى الحصول على سلع وخدمات مبتكرة وجديدة ومميزة.

ويلاحظ أن بعض المؤسسات تقوم باستخدام أكثر من نظام من نظم القيمة السابق ذكرها لكن التفوق في جميع نظم القيمة سوف يؤدي في النهاية إلى عدم إجادتها لأي نظام منهم، ونرى أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعدد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال والمؤسسات هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي:

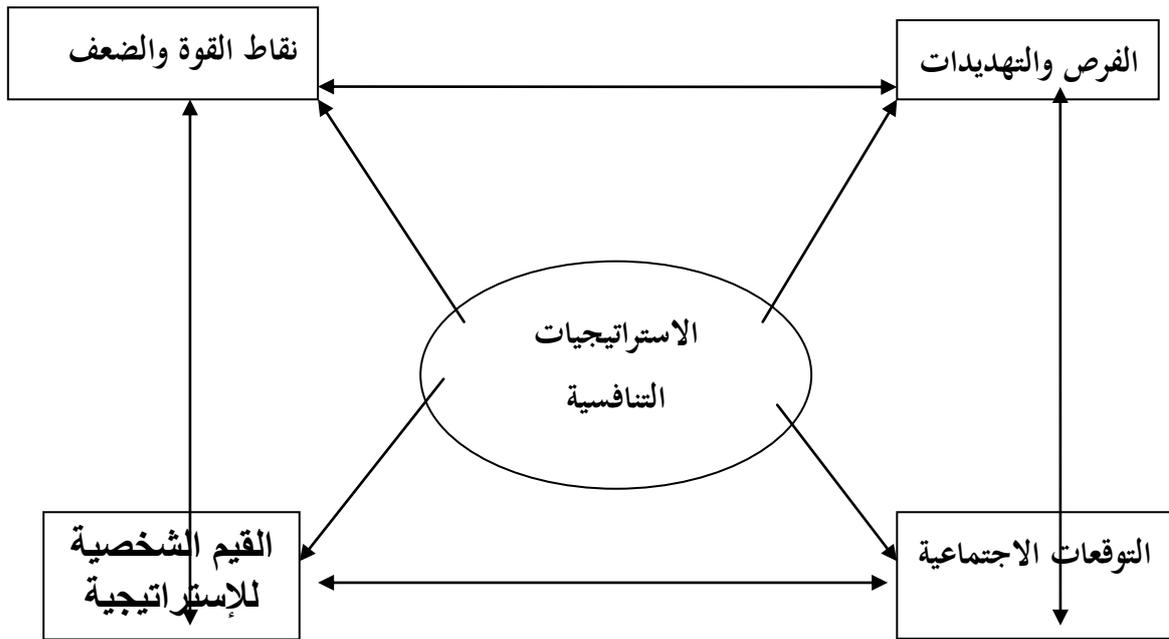
الجدول (3) المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

| إستراتيجية قيادة التكلفة | إستراتيجية التمايز | إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكاليف | إستراتيجية التركيز مع التمايز |
|--------------------------|--------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| الإبداع في التكنولوجيا | تقليل تكاليف | تقديم خدمة مميزة للزبون | تقديم المنتجات الخاصة |
| تعزير الإبداع | التوزيع | تحسين الكفاءة | إنتاج سلع وخدمات |
| حصة سوقية أكبر | | الرقابة على الجودة | للحصول السوقية |
| | | تدريب العاملين في الصف الأمامي | ذات الأسعار العالية |

المصدر: عز الدين علي سويسي - أنعمة عباس "الميزة التنافسية" دار الأيام للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2014 عمان

الأردن ص 78

الشكل (7) العوامل التي تحدد الاستراتيجيات التنافسية



المصدر: كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص 161

المبحث الثالث : محددات وتطور الميزة التنافسية

إن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها علي كل من ينافسها بل وتتفوق بها علي نفسها بمنطق التعلم، فكل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي تحقق ميزة تنافسية تجعلها تفرد عن غيرها. وبالتالي نرى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبناء الميزة التنافسية، والتي تعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات فالاستجابة السليمة والسريعة والفعالة لاحتياجات العملاء تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية، وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة التي يقدمها للعملاء وذلك بهدف الارتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية.

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية وعوامل نجاحها

امتلاك المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو لميزة أخرى إذ يجب عليها إن تحدد مدى جودتها ومدى قوتها واستمرارها فما هي العوامل والمحددات التي تحكم جودة الميزة التنافسية؟:

يرجع بورتر الميزة التنافسية إلى أربعة محددات تتأثر وتؤثر على بعضها تتمثل في:

1. عوامل الإنتاج:

وتتمثل ظروف عوامل الإنتاج Factor Condition أولى هذه المحددات حيث إن عوامل الإنتاج هي المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة. و تأخذ شكلين الأول تتمثل في الموارد البشرية الموارد رأس المال الموارد والعوامل المناخية أما الشكل الثاني العوامل المطورة التي يصعب الحصول عليها من قبل المنافسين كالمؤهلات البشرية.

2. شروط متعلقة بجودة ظروف الطلب:

ترتبط أحوال الطلب المحلي من حيث تكوين الطلب المحلي Home Demand Conditions وحجم الطلب ونموه.

3. الصناعات الداعمة والمتصلة والمغذية ومدى ترابطها وانتشارها:

تعتبر الصناعات المرتبطة والمدعمة Relating and Supporting Industries ذات المستوى العالمي شركات الدولة بمصادر التقنية الحديثة والأفكار ورأس المال البشري الأمر الذي يدعم التنافسية الدولية ويمثل المحدد الثالث من محددات الميزة التنافسية القومية، أما الصناعات المحلية المدعمة ذات المستوى العالمي

4. المناخ اللازم لتفعيل منافسة إستراتيجية المنشأة وهيكلها ومنافسيها

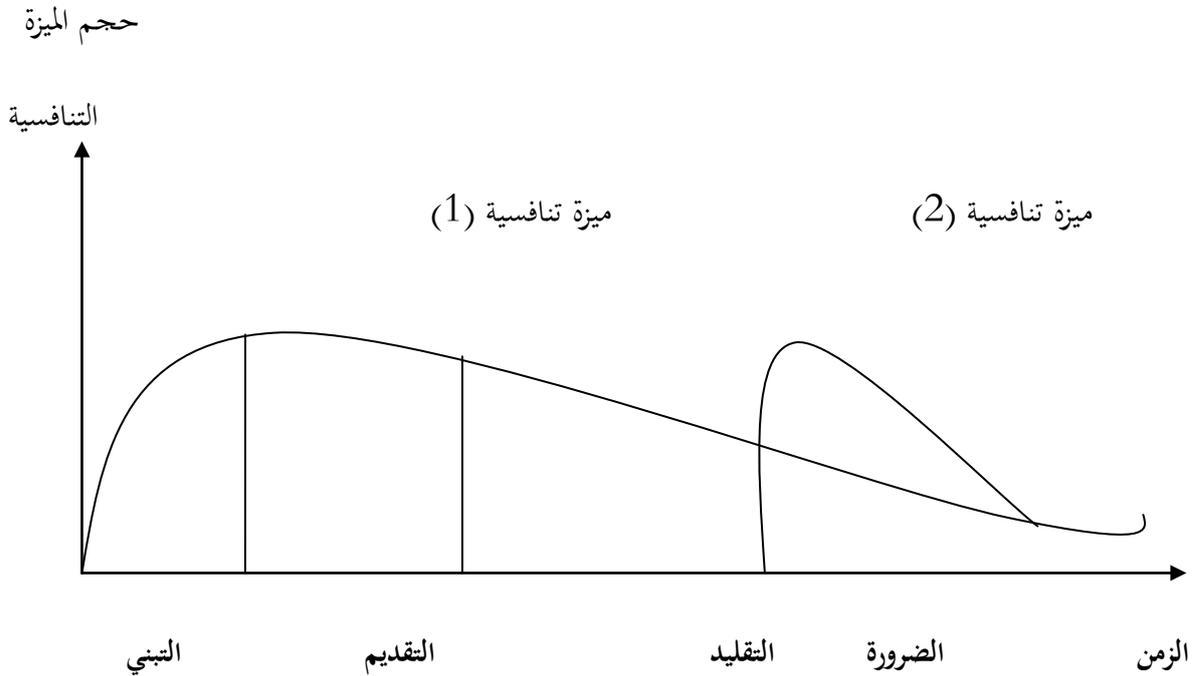
عوامل نجاح الميزة التنافسية:¹⁹

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة: أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين
 - مستمرة: أي إمكانية استمرارها خلال الزمن فتواجه مجتمعة ومتحدة يعطي للميزة التنافسية قوة وصلابة
- ونقصد باستمرارية الميزة التنافسية دورة حياتها مثلها مثل المنتج

الشكل (8): يمثل دورة حياة الميزة التنافسية

¹⁹ معموري صورية، مرجع سبق ذكره، ص 13



المصدر مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعة، بيروت، ص 86.

مراحل الميزة التنافسية: ²⁰

1. مرحلة التقديم : تعرف الميزة عندها مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي

تحظى به من قبل عدد من الزبائن .

2. مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبيا من حيث الانتشار، باعتبارها بداية تركيز المنافسين

عليها(البحث عن نقاط تميز المؤسسة لتقليدها).

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئا فشيئا نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة

المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم.

²⁰ مرسى خليل نبيل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعة بيروت 1996 ص 51

4. مرحلة الضرورة : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية وتطويرها بشكل سريع أو خلق ميزة جديدة على

أسس تختلف عن الميزة الحالية . ولإنشاء وتعزيز الميزة التنافسية يتوقف على عوامل تتمثل في :

✓ تحسين جودة الموارد المستخدمة

✓ تطوير وتفعيل العمليات من خلال الأساليب الإدارية الحديثة كإدارة الجودة وإعادة الهندسة

✓ اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين

✓ ضرورة تطوير وتفعيل ميزة تنافسية جديدة وتوظيفها بطريقة جديدة لتصدي المنافسين في اقصر

وقت من خلال توظيف الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة على التطوير والإبداع والابتكار

المطلب الثاني: أسباب تطوير الميزة التنافسية

1. تقوم المؤسسات بتطوير ميزتها التنافسية من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة : ²¹

2. ظهور تكنولوجيا جديدة: تساهم التكنولوجيا في خلق الفرص في عدة مجالات كالإعلام الآلي، طرق

التسويق

3. ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها: و ذلك خلال الحياة اليومية

4. تغيير التكاليف أو مداخلاتها أو درجة توافرها : عادة ما تتأثر الميزة بحدوث تغيير جوهري في تكاليف

المدخلات عند ارتفاع قيمتها فتلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة لتخفيض التكاليف ومن ثم تحقيق ميزة

تنافسية

5. حدوث تغييرات في القيود الحكومية

²¹ أمعموري صورية مرجع سبق ذكره ص 15-16

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة نذكر منها:

1. الابتكار:

إن التزايد المستمر لعدد المؤسسات والذي صاحبه التنافس الكبير على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

و في ظل هذه الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

و من المفهوم أن نمو المؤسسة وتطورها وقدرتها على التنافس مرتبطا ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث

والابتكار

2. الزمن:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق،

فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية.

ويمكن تحديد الميزات التنافسية على أساس الوقت كالآتي:

✓ تخفيض زمن المنتجات الجديدة إلى الأسواق ويتحقق ذلك من خلال اختصاره حياة المنتج.

✓ تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

✓ تخفيض زمن دورة للزبون.

✓ الالتزام بمجداول الزمنية محددة وثابتة.

3. المعرفة:

هي حصيلة خبرة ورصيد ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة من الأفراد أو مجتمع معين من وقت محدد، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

تتميز المؤسسات الخدمية التي تتنافس على أساس المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي :

✓ مؤسسات نشاطها الأساسي هو خلق المعرفة، مثل مراكز البحث والتطوير، شركات تصميم البرمجيات.

✓ مؤسسات تستلزم تقديم الخدمة فيها معرفة كثيفة مثل الجامعات.

✓ مؤسسات بحاجة إلى المعرفة بشكل متزايد لتطوير الخدمات للمحافظة على الزبائن مثل البنوك.

لكن حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وحدها لا تكفي، فعليها المحافظة عليها وتنميتها وتطويرها كلما

دعت الضرورة إلى ذلك.

خاتمة الفصل الأول:

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المؤسسة فتدخلها للبحث عن اكتساب ميزة تنافسية توصلها إلى استمرارية نشاطها أولا والأسبقية على منافسيها ثانيا فمع حدة المنافسة في السوق اجبر على المؤسسات إلى البحث والتطوير والبحث عن احداث الأساليب لمواجهة المنافسة بتحديد وتحليل بيئتها لتحديد نقاط القوة والفرص وكذا نقاط الضعف والتهديد ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي سوف تعتمد عليها لمواجهة منافسيها وكسب مكانة وميزة تنافسية فيجب أن تكون مصادرها متعددة ومتكاملة .



تمهيد:

لقد عرف العالم الاقتصادي تحولات كبيرة ولاسيما فيما يخص المنظومة المصرفية حيث تقوم البنوك بوظائف هامة في هذا المجال، ولهذا فلقد عرفت تحولات كبيرة نتيجة للتطور الاقتصادي والاجتماعي وأخذت أهميتها تزداد من يوم لأخر الشيء الذي أكسبها طرفا جديدا في التعامل.

إن قطاع البنوك يشكل ركنا هاما في الدورة النقدية العامة للبلاد حيث أنه يعتبر الدعامة الرئيسية للنشاط الاقتصادي الحديث القائم على أساس التعامل بالأجل، إذ تعتبر البنوك الممول الأساسي لمتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا التطور أرغم وحتم على البنوك على المجازفة والمخاطرة بأموال المودعين وذلك بإقراضها للأشخاص الطالبين للقروض قصد البحث عن مدا خيل جديدة. بالرغم من تنوع القروض التي يقدمها البنك إلا أنه أصبح عمل هذا الأخير مبني على استخدام طرق وأساليب متنوعة بهدف إيجاد أفضل الاستعمالات للموارد الموجودة في ظل القوانين والتنظيمات السائدة.

المبحث الأول: عموميات على البنوك التجارية

إن النمو الديمغرافي الذي حصل في بداية الثورة الاقتصادية والنمو الاجتماعي الكبير اتساع النشاطات التجارية بين الأفراد والجماعات أدى إلى ظهور المؤسسات لتسيير الأموال وتعرف بالبنوك والخزائن العمومية التي تتمثل دورها كوسيط بين رؤوس الأموال والمستثمرين وبحيث تعد هذه الأخيرة احد الدعائم الرئيسية في اقتصاد أي دولة وتكون دراستنا في هذا الفصل تدور حول المفاهيم الأساسية والوظائف وأنواع البنوك التجارية وأهم الأعمال التي تقدمها.

المطلب الأول: مفهوم البنوك التجارية ووظائفها

مفهوم البنك التجاري:

البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساسا بتلقي الودائع من الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد اجل قصير والتعامل بصفة أساسية في الائتمان قصير الأجل. هو بنك عام النشاط وغير متخصص يتلقى الإيداعات ويمنح القروض لكافة الأفراد والمؤسسات مختلفة الأنشطة الاقتصادية والتجارية يقوم نشاطها أساسا على التمويل قصير الأجل فهي تشهد مرونة كبيرة في هذا المجال إذ لم تعد وظائفها تقف عند حد الوظائف النقدية أو التمويلية بل تقوم بالعديد من الأنشطة التي تدر عليها عائد كبير.²²

تعرف على أنها مؤسسات هدفها قبول الودائع ومنح القروض واستثمار ما تبقى من الأموال لديها، تقبل الودائع تحت الطلب ولأجل وبإخطار مسبق، وتقرض لاعتماد شخص أو بضمان.²³

تقبل ودائع صناديق التوفير إلى جانب الودائع الأخرى وتمنح القروض وهي بنوك تستثمر أموالها بسندات القروض الحكومية أو أذونات الخزينة أو أسهم وسندات شركات المساهمة.

²² حسين محمد سمحان - سهيل احمد سمحان " النقود والمصارف " دار المسيرة للنشر والطباعة ص 107

²³ علاء نعيم عبد القادر - زياد محمود عرمان - عامر الخطيب " مفاهيم حديثة في ادارة البنوك " دار البداة ناشرون وموزعون - عمان طبعة اولى

انواع البنوك التجارية²⁴:

يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع:

البنوك التجارية ذات الفرع:

وتأخذ غالباً شكل شركات مساهمة ولها فروع في كافة الانحاء الهامة من البلاد، وتتبع اللامركزية في إدارتها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه إلا بما يتعلق بالمسائل الهامة التي ينص نظام المصرف تعمل تحت قوانين الدولة سياستها الاقراضية تتمثل في منح قروض قصيرة الأجل تستخدم في تمويل رأس المال العامل لسرعة استرداده.

بنوك السلاسل:

تستمد نشاطها هذه البنوك من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وهي عبارة عن بنوك منفصلة عن بعضها إدارياً يشرف عليها مركز رئيسي يقتصر هذا النوع في الولايات المتحدة.

بنوك المجموعة:

وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتكتلك معظم رأسمالها وتشرف على توجيهها، وهي ذات طابع احتكاري.

البنوك الفردية:

بنوك صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها عادة على منطقة صغيرة، وعادة تستثمر مواردها في أصول بالغة السيولة كالأوراق بنوعيتها التي لها القدرة على التحول إلى النقد

البنوك المحلية:

بنوك تقتصر أنشطتها في منطقة جغرافية تخضع للرقابة من قبل السلطات المحلية وقد يحذر على البنوك المحلية تجاوز حدود منطقتها

²⁴ علاء نعيم - زياد محمد - عامر الخطيب نفس المرجع ص 11-12

البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة:

تتم الخدمات في مثل هذه البنوك من خلال بنك موجود في مكان واحد ويعتبر هذا النوع شائعاً في الولايات الأمريكية بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء وظائف البنوك التجارية:

تتمثل في الوظائف التقليدية وأخرى حديثة²⁵

الوظائف التقليدية:

1- قبول الودائع من الجمهور: يمكن القول أن قبول الودائع هي الوظيفة الأساسية للبنك ولكي

تزداد أعمال أي بنك فلا بد له من اجتذاب أكبر قدر ممكن من الودائع ولكنها ليست الغاية التي يسعى لها البنك في حد ذاتها إذ هي تسليف هذه الودائع لعملاء البنك المضمونين

و تعمل البنوك على اجتذاب الودائع من خلال الأساليب التالية:

- 1- تقديم عائد منافس حتى يشعر المودع أن أمواله تدر عائد أفضل
- 2- التميز في تقديم خدمة الإيداع والسحب من الحسابات والتميز عن غيره من البنوك في سرعة ودقة عملياته وبحيث يشعر العميل بالاهتمام الشخصي وأنه محل اهتمام البنك واهتمامه
- 3- زيادة القوة المالية والإدارية للبنك من خلال:

- ✓ تدعيم رأس مال البنك وموارده الذاتية بالشكل الذي يشعر عملائه بالأمان
- ✓ زيادة الكفاءة الإدارية في البنك من خلال توظيف الخبرات العلمية والعملية
- ✓ الممارسات السليمة في توظيف الودائع
- ✓ عرض وإعلان أرقام الأرباح التي تكون خير إعلان عن هذه الجهود والممارسات

²⁵ رشاد العصار - رياض الحلبي " النقود والبنوك " دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع - الاردن ص 70-71-72

4- تطبيق سياسات تسويقية ناجحة تجذب للبنك عملاء جدد او زيادة حصة المعاملات البنكية

5- تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة تتمشى مع التطورات التقنية الحديثة والتطورات في:

أ) أداء الخدمة المصرفية.

ب) منح القروض.

ت) تأجير الصناديق الحديدية.

ث) مضاعفة النقود.

الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

- إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية.

- سداد المدفوعات نيابة عن الغير.

- خدمات البطاقات الائتمانية.

- تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف من خلال حسابات تفتحها المؤسسة المعنية يقوم المشتركون بإيداع قيمة

فواتيرهم فيها.

- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: ماهية التنافسية البنكية ومصادرها

يعرف طارق طه الميزة التنافسية على أنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه، ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها²⁶

مصادر الميزة التنافسية:²⁷

1) إدخال التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة كميزة تنافسية، حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

- ✓ تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء
- ✓ تدفق النتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات المالية
- ✓ القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء
- ✓ تحديد العمليات والمهام المختلفة
- ✓ تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها

2) الضغط على التكاليف:

يعتبر شومبيتر choupeter التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع

²⁶ طه طارق "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية" القاهرة 2002 ص 117

²⁷ حمداوي وسيلة "جودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية" مديرية النشر الجامعي - قالة 2009 ص 137-138-139-140

حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- ✓ الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الاشخاص والوظائف)
- ✓ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها
- ✓ تحقيق أعلى انتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم
- ✓ الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء

3) إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل للوصول إلى الرضا والولاء من طرف العميل من أهم أهداف التسويق ما يلي:

- ✓ دقة الاستجابات لمتطلبات العميل
- ✓ الاستجابة السريعة والملائمة للعملاء
- ✓ تسعير الخدمات المتاحة بالشكل الملائم
- ✓ إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها
- ✓ تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنك

4) تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الكثير من الدراسات إن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

5) تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف.... إلى غير ذلك لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمراً ضرورياً، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير ويمكن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي:

- ✓ القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها
- ✓ القدرة على الوقوف اتجاه المخاطر
- ✓ القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة

البيئة التنافسية البنكية من خلال نموذج بورتر²⁸:

لا تختلف البيئة التسويقية المصرفية عن القطاعات الأخرى حيث تتعرض إلى ضغوطات وقوى منافسة

وفقاً لنموذج بورتر:

²⁸ جوبر محمد "ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية" مذكرة 2011-2012 ص 107-108

أولاً: المنافسون الحاليون: وتنقسم إلى:

المنافسة الداخلية: وتتكون من المنافسين أصحاب السوق المحلي والمصارف الأجنبية العاملة بتراخيص واعتمادات من البلد المضيف وغالبا ما تميل كفة المنافسة إلى المصارف الأجنبية بسبب الدعم الفني والمعلوماتي.

المنافسة الخارجية: وتتكون من المصارف خارج الحدود، والتي ظهرت بعد التحرير المصرفي والانفتاح

العالمي والانضمام لمنظمة التجارة الدولية

وكلا النوعين فرضا على المصرف تخفيض التكاليف على مستوى العمليات والخدمات المصرفية وتخصيص

أكبر ميزانية للبحث والتطوير لتعزيز قدراته لمجابهة العملاء بالخدمات الجديدة.

ثانيا: القوى التفاوضية للعملاء

لعل خدمة العملاء من أهم مدخل استراتيجي للتنافس في القطاع المصرفي الخدمات المصرفية تكاد تكون

متشابهة ونمطية بين جميع المصارف، ومن الممكن للعميل الحصول على الخدمات من عدة مصارف في نفس الوقت

ولتواجه المصارف القوى التفاوضية للعملاء يجب عليها الاجابة على السؤالين التاليين:

ما الذي يريد العملاء شراءه؟ وما الشكل الذي ينبغي تقديمه؟

وبالتالي فان خدمة العملاء يعتبر محالا تحمل في طياتها مميزات تنافسية تؤهله لتحقيق مكانة متقدمة.

ثالثا: القوى التفاوضية للموردين:

قد يكون المورد للعمالة أو لرأس المال ويزداد ضغط الموردين في الحالات التالية:

عندما يزودون المصرف بمورد هام لا يمكن الاستغناء عنه ✓

كون عدد المصارف قليلا في السوق المصرفي وذات حجم كبير ✓

عندما تكون تكلفة التغيير نحو الموردين آخريين عالية ✓

رابعاً: تهديد الداخلين الجدد

دائماً ما يفضل المنافسون الجدد تقدم نوعيات أوسع من الخدمات المصرفية للأفراد نتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملاً في تقديمها للخدمات وهو ما يساعدها في تحدي المؤسسات الجديدة

خامساً: تهديد الخدمات البديلة

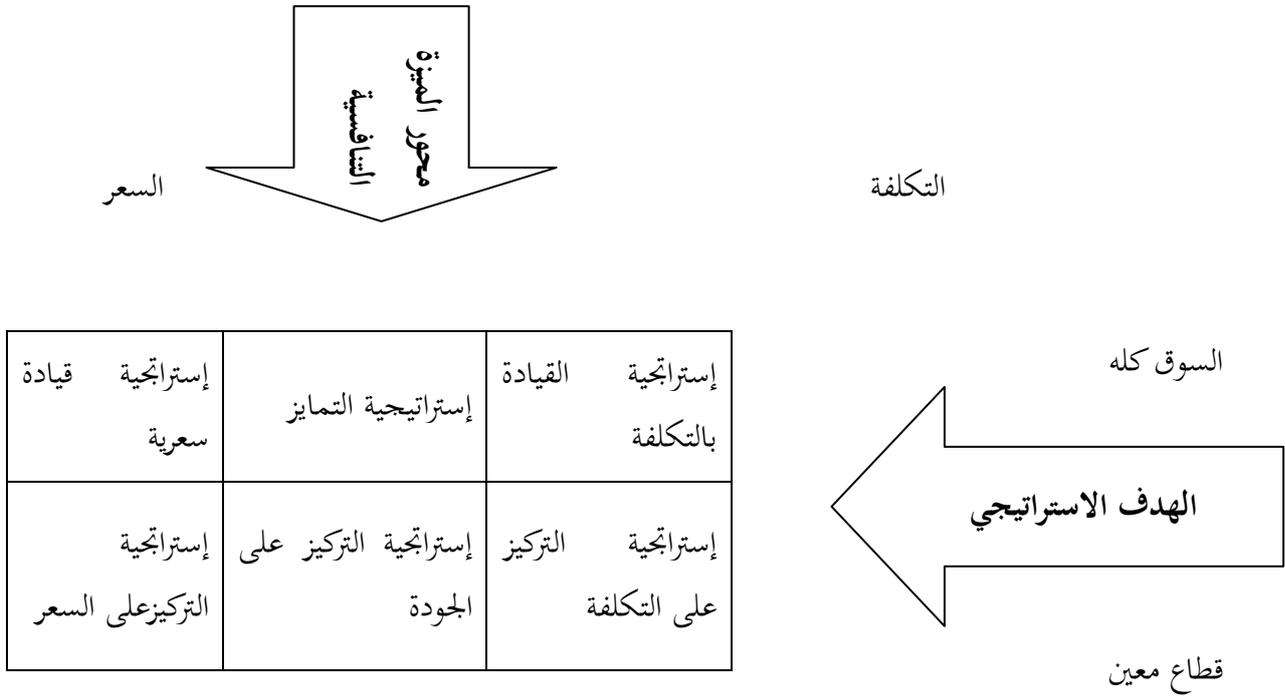
تشهد السوق منتجات بديلة للخدمات المصرفية ومنافسة لها وسيشكلون زحماً كبيراً لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات الجديدة

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية البنكية

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسة وهي التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاث استراتيجيات القيادة، التمايز، التركيز.

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة لا يتوقف على محور الميزة التنافسية ولكن يتوقف على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، حيث يمكن للبنك إن يستهدف السوق كله كما يمكن إن يستهدف قطاع معين منه ويمكن ربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة كما هو موضح في الشكل الموالي بهدف عرض البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام البنوك.

الشكل (9) البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر: المصري سعيد محمد، ادارة وتسويق الانشطة الخدمية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 202.
 إستراتيجية القيادة بالتكلفة²⁹:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالتكاليف، وتمثل في عرض البنك لنفس تشكيلة المنتجات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الرائدة ولكن بأسعار منخفضة كإستراتيجية لجذب عملاءها.
 تستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام البنك بان يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي يعمل فيه مع الحفاظ على مستويات متوسطة نسبيا من التميز، أي يركز البنك على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدمات البنوك المنافسة.

²⁹ قدور بن قادة - قمرى شهرزاد، دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك، مذكرة لنيل الماجستير، تخصص بنوك ومالية، معسكر 2013-2014، ص 52.

إستراتيجية التمايز³⁰:

تبنى هذه الإستراتيجية على فكرة رئيسة وعي التميز بطريقة فريدة تجتهد التقدير من العملاء، أي التركيز على تقديم خدمات متميزة وذات قيمة أعظم للعملاء، بسعر مرتفع يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل حصولهم على تلك الخدمة، أي أن تكون جودة الخدمة المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسين مع تعادل الأسعار ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:

- ✓ تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.
 - ✓ جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة.
 - ✓ التطور المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.
- فيلجأ البنك إلى تطوير منتجاته الحالية، وتحسين مواصفاتها، وهو ما يرفع من ثقة العملاء في خدماته المعروضة فيقبلون على شرائها، ويركز إستراتيجيته في الحفاظ على مكانته السوقية من خلال:
- ✓ الدفاع عن مكانته السوقية عن طريق تكثيف عرض المنتجات على نطاق واسع .
 - ✓ الدفاع الأمامي والوقائي وذلك بطرح منتجات جديدة قبل الدخول المفاجأ للمنافسين
 - ✓ المضاد ويقوم به البنك عند تمكن منافس من اخذ مكانته السوقية أين يحاول إيجاد أوضاع تميز إلى جانب وضعية المنافس سواء في المنتجات أو الأسعار أو الترويج أو التوزيع
 - ✓ الدفاع المتحرك بانتقال البنك من نشاط مصرفي معين إلى نشاط جديد ومنتجات مبتكرة يعتمد عليها لمواجهة المنافسة الحادة، والحفاظ على مكانته السوقية.

³⁰ قدور بن قادة - قمري شهرزاد"، المرجع نفسه، ص 53.

✓ الانسحاب الإستراتيجي من قطاعات غير مهمة في السوق المصرفية، والاحتفاظ بقطاعات مهمة خاصة عندما يكون حجم السوق كبير ومتباين، تعتبر هذه الإستراتيجية فعالة على المدى القصير، إلا أنها لا تضمن التمايز في المدى الطويل ويرجع ذلك إلى تقليد الخدمات المصرفية

إستراتيجية التركيز³¹:

يتخصص البنك في قطاع معين من العملاء أو خط منتجات محدد، أو قطاع جغرافي كأن يتجه البنك إلى التخصص في تقديم القروض الشخصية أو تمويل نوعية معينة من النشاطات مع توفير خدمات استشارية في نفس المجال لأجل افتكاك حصص سوقية إضافية وإن تركيز البنك جهوده على خدمة محددة والتخصص فيها هو تحقيقه لهدف إستراتيجي بكفاءة أكبر من المنافسين تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام البنك بخدمة قطاعات محدودة بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو الحال عند قيامه بخدمة السوق ككل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال التركيز:

1- إما تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار اقل.

2- أو تقديم منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.

ويمكن القول ان كل إستراتيجية تختلف تماما في اكتسابها للميزة التنافسية في الحفاظ عليها

يوضح الجدول التالي المقارنة بين الاستراتيجيات الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها

³¹ قمري بن قادة - قمري شهرزاد دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية في البنوك نفس المرجع ص 53-54

الجدول (4) الإستراتيجية التنافسية الثلاثة

| الميزة التنافسية | الإستراتيجية التنافسية | | |
|---|------------------------|--------------------|--------------------|
| ادراك الزبائن لانخفاض اسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها | القيادة في التكلفة | جميع قطاعات السوق | حجم السوق المستهدف |
| ادراك الزبائن للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة | التميز | | |
| ادراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة | التركيز | قطاع معين من السوق | |

المصدر: السيد غراب، نظم المعلومات، مدخل إداري، الإسكندرية، 1999، ص 120

المبحث الثاني: ماهية الخدمة المصرفية

إن البنك هو عبارة عن مؤسسة تجارية تستثمر الأموال لمن يريد والودائع بهدف تنميتها والحصول على الفائض المضاف وبصفة أخرى فهو يقبل الأموال من الذين لديهم أموال الفائضة من حاجتهم (وبذلك يكون لدينا لهم بقيمتها) ويعيد تقديمها للآخرين يحتاجونها لكي يستفيد منها (وبذلك يكون دائنا لهؤلاء الآخرين بقيمتها)³²

وبعبارة أخرى فان الأموال التي يقرضها البنك فهي (الأموال الناس) الذين أودعها لديه (ديون الناس من ذمته) وهو عند إعادة تقديم هذه الأموال للآخرين يكون قد تاجر بما لا يملكه أي تاجر بما هو مدين به وهكذا فان البنك هو في الحقيقة يتاجر بالديون، وباختصار فان البنك يستلم ويسلم الأموال.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

عملت مقولة الخدمة في الغالب دون تعريف محدد وهي وظيفة مستعملة من طرف الجميع كخدمة عامة حيث عرفت العلاقات الاقتصادية الرأسمالية كعلا **العميل** نشاط معروض للتبادل مثله مثل المنتج أو السلعة لكنه غير ملموس وتشمل الخدمة بصفقتها نظام أو إطار على ثلاثة عناصر³³: العميل،

العرض، الحامل. الشكل(10): الخدمة كنظام



المصدر: حمداوي وسيلة، جودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر الجامعي، قالمة 2009.

³² - عبد الجليل إسماعيل " نظام التسوية الإلكترونية " مذكرة تخرج شهادة ت.سامي، دفعة 2005-2008، ص 05

³³ حمداوي وسيلة مرجع سابق ذكره ص 19-20

الخدمة المصرفية: ³⁴

تعد من أهم الخدمات التي تتميز بالإقبال الكبير عليها من طرف الزبائن نظرا لأنها تتعامل بأهم عنصر في حياة الزبون إلا وهو المال وكغيرها من الخدمات الأخرى تتميز بأنها غير ملموسة ولا تخزن وغير متجانسة يصعب ملاحظتها أو تقييمها أو قياسها والخوض في تعريفه يعني الخوض في الخصائص التي تنفرد بها هذه الخدمات:

- المادة الأولية هي النقود.
- تقدم المادة الأولية من طرف الزبون ويطلبها مرة أخرى.
- يقدم المصرف بعض الخدمات مجانا سوق الخدمات البنكية يمتاز بالمنافسة الحادة.
- المصرف يقوم بإنتاج الخدمة أي يعرض منتج والعميل يراها خدمة.
- لا يمكن حمايتها بحقوق خاصة ومنتج جديد يمكن ان يتعرض للتقليد.
- ليست منتظمة ومتساوية من مؤسسة لأخرى وبالتالي من الضروري ان تختلف من بنك لآخر.
- المنتج البنكي دائما يخضع لقيود ناتجة عن القوانين البنكية أو الجبائية.

خصائص الخدمة المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية كغيرها من الخدمات بعدد من الخصائص نذكر: ³⁵

1) لا يمكن صنع خدمة مقدما:

لا يمكن إنتاج الخدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فموظف المصرف يقوم بإنتاج الخدمة بمجرد ان يظهر العميل أمامه طالبا تقديم خدمة، لذا فان على الموظف ان يقدم الخدمة بنفس مستوى الجودة من قبل العميل قدر الإمكان في كل مرة.

³⁴ بوضاح سفيان "التحكم في الجودة الخدمة البنكية - دراسة نوعية كمية في البنوك الوطنية BAN رسالة دكتوراه تلمسان 2015-2016 ص

40-39

³⁵ بوضاح سفيان مرجع سابق ذكره ص 41-42

2) لا يمكن للموظف انتاج عينات من الخدمة:

إن إنتاج والاستفادة من الخدمة تتم في نفس الوقت، لذا من المستحيل انتاج الخدمة وإرسال عينات منها الى العميل بشكل كسابق، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نظرا لان كل عميل له حساسيات استقبال خاصة به أثناء الحصول على الخدمة، وهذه الحساسيات تختلف عن غيره من العملاء، لذا فانه مع العسير وضع نموذج موحد يعلنه المصرف لكي يرضي كل عملائه. و هذا بالطبع يفرض على موظفي المصرف الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدا.

3) التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

من المعروف ان الخدمة المصرفية مثلها مثل الخدمات الأخرى، تتميز بعدم الملموسية وبما ان كل عميل له حساسية خاصة به أثناء الحصول على الخدمة لذا فان الحكم النهائي على جودة الخدمة يكون من قبل العميل.

4) إن الخدمات المصرفية وبحكم انه لا يمكنه إنتاجها مقدما او تخزينها، وبالتالي فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت أما العميل فلا يمكنه مطلقا الحكم على جودتها إلا بعد الاستفادة منها، وبعد تقديم الخدمة يتم الخدمة على جودتها فهذه الجودة اما ان تحقق السعادة في نفس العميل او تجلب له التعاسة، لذا تهتم المصارف كثيرا بمعرفة ذلك، وهذا يمكن ان يتم عن طريق استقصاءات توجه إلى العملاء لمعرفة مدى رضاهم عن الجودة المقدمة

5) الخدمات المصرفية غير القابلة للاستدعاء:

بالنسبة 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، فلذا على الموظف المصرفي أن يدرك أن تقديم الخدمة والاستفادة منها هو لحظة واحدة ثمينة بما انها تصنع وتقدم للعميل وتستهلك في التو واللحظة.

6) جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للزبون:

بما ان الموظف المصرفي يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العميل، وانتاجه للخدمة وتقديمها يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل فالاستهلاك يتم بمجرد تقديم الخدمة وبالتالي لا يمكن اجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج فالاستهلاك قد تم بالفعل في نفس لحظة الإنتاج، لذا فالمسؤولية هنا اكبر واحظر وتتطلب ضمانات للجودة وهذه الضمانات يعود جزء كبير منها إلى داخل الموظف المصرفي ذاته، وبالتالي من المهم انب استعداد ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة، حتى ولو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق.

دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمة المصرفية والمالية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة المنتج بأربعة مراحل:³⁶

مرحلة تقديم الخدمة للسوق:

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك الخسائر في هذه المرحلة، وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات الترويج للخدمة وللإعلان وتشمل ايضا تكاليف بحوث التسويق وتكاليف اختبار السوق وغيرها، وتكون الاولوية للبنك في هذه المرحلة هي خلق الادراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء فيتمركز النشاط الرئيسي في هذه المرحلة هو النشاط الترويجي.

مرحلة النمو:

أثناء هذه المرحلة تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع من ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن

للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة من خلال:

✓ التطوير والتحسين في ملامح جودة الخدمة.

✓ بيع الخدمة الى قطاعات عريضة في السوق.

³⁶ وهي عبد الرحمن النعسة "التسويق المصرفي دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع الاردن - عمان الطبعة الاولى 2011 ص 149-150-151

✓ التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة.

✓ تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد من العملاء.

مرحلة النضج:

✓ تصل الخدمة إلى هذه المرحلة عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين في

السوق وتقدم خدمة مماثلة.

تتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح، وهناك

عدة طرق للتقليل من معدل الانخفاض في المبيعات، ولكن في النهاية سوف لا يكون مفراً من إحلال الخدمة.

مرحلة الانحدار:

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند

التفكير في هذه المرحلة فان هناك طريقتان أمام البنك:

1. يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل اي نوع من الخسائر، فيتيح

الفرصة الاستخدام البنك الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق وتقديم اخرى مربحة غير انه

يجب مراعاة انه يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الاثار العكسية

2. البديل الثاني وهو انه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة

في السوق او القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على افضل المنافع التي

تجلب للعملاء.

والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم

الخدمات المصرفية المختلفة بحيث توضع في مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج.

المطلب الثاني: مراحل تطور الخدمات المصرفية

يمكن تلخيصها في ما يلي:³⁷

المرحلة الاولى: تنوع الانشطة والخدمات

بعد العمليات التقليدية للبنوك والتي تتمثل في عمليات الاقراض والايداع أصبحت خدمات البنوك وانشطتها بغية الحصول على أرباح اضافية وكسب ثقة وولاء العملاء من خلال القيام بالأنشطة التالية:

✓ انشاء عدة فروع للمصرف الام في العديد من المناطق بهدف الاقتراب اكثر من الزبون.

✓ المساهمة في إدارة الشركات الصناعية، التجارية....

✓ تقديم خدمات التامين.

✓ تقديم الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة .

✓ تقديم التسهيلات والقروض للأفراد والمؤسسات الصغيرة والحرفيين.

المرحلة الثانية: التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات

لقد صاحب التطور في تقنيات الإعلام والاتصال والتوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر لجوء المصارف إلى إدخال هذه التقنيات لأداء مختلف الخدمات مما يوفر للزبون الوقت والمسافة ومن أهم مظاهر هذا التطور: بطاقة الصرف، بطاقة الضمان...

المرحلة الثالثة: النمو عن طريق الاندماج

تسعى معظم البنوك إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكوين مجموعة مصرفية بهدف اعطاء نسق وتنظيم أكبر لتغطية نختلف احتياجات الأسواق المتواجدة في مختلف مناطق البلد الواحد بالإضافة الى محاولة غزو أسواق الخدمات المصرفية خارج البلد.

³⁷ بوضاح سفيان مرجع سابق ذكره ص 41-42-43

المرحلة الرابعة: التدويل

يعد التدويل من السياسات التوسعية للبنوك وهي قيام هذه الاخيرة بغزو الاسواق الخارجية المتواجدة في

مختلف البلدان من اجل تحقيق ما يلي:

- تغطية الخسائر الناجمة عن القرارات والقوانين السائدة في البلدان.
- تجنب الخطر وخاصة خطر المنافسة وتشبع الأسواق المحلية.
- استغلال انخفاض التكاليف (الأجور والكرء...) بالمقارنة مع منطقة البنك الأم.
- استغلال الامتيازات والمكاسب المقدمة.
- تحقيق التوسع والنمو.

المرحلة الخامسة: التطور التنظيمي والإداري

نظرا للتطورات التي مست مختلف القطاعات وخاصة تلك التي تخص ميدان الاتصال والمعلوماتية ونظم

الكمبيوتر دفع البنك الى تبني هذه التطورات لتحديث الأساليب الإدارية، وذلك بالتنسيق بين مختلف الوحدات

الإدارية من خلال تطبيق الاتجاهات التالية:

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل بدرجة كبيرة.
- تكوين شبكة للمعلومات بين الوحدات الإدارية.
- - المرونة التامة في التعامل مع مختلف الزبائن
- الاقتراب أكثر من العملاء من خلال الاستماع إلى مشورتهم وتقديم النصائح لهم خاصة في تسيير

المحافظ.

أنواع الخدمات المصرفية المقدمة:

- تقوم البنوك التجارية بتقديم مجموعة من الخدمات لصالح زبائنها تتمثل في:³⁸
- تحصيل مستحقات عملائه من شيكات وكمبيالات، وأوراق مالية، وبدفع ديونهم لمستحقيها في داخل الدولة أو خارجها.
 - تجميع مدخرات عملائه في شراء أصول ذات سيولة مرتفعة أو استثمارها.
 - استبدال البنك للعمليات الأجنبية بعملة وطنية والعكس
 - إصدار البنك لخطابات الضمان لمصلحة عملائه أو مصلحته
 - يؤجر البنك خزائن صغيرة لعملائه يحتفظون فيها بمنقولاتهم

المطلب الثالث: مصادر تطوير الخدمة المصرفية

تنطلق عملية تطوير الخدمات المصرفية من مجرد فكرة من داخل إدارة البنك أو خارجه ويشكلان معا

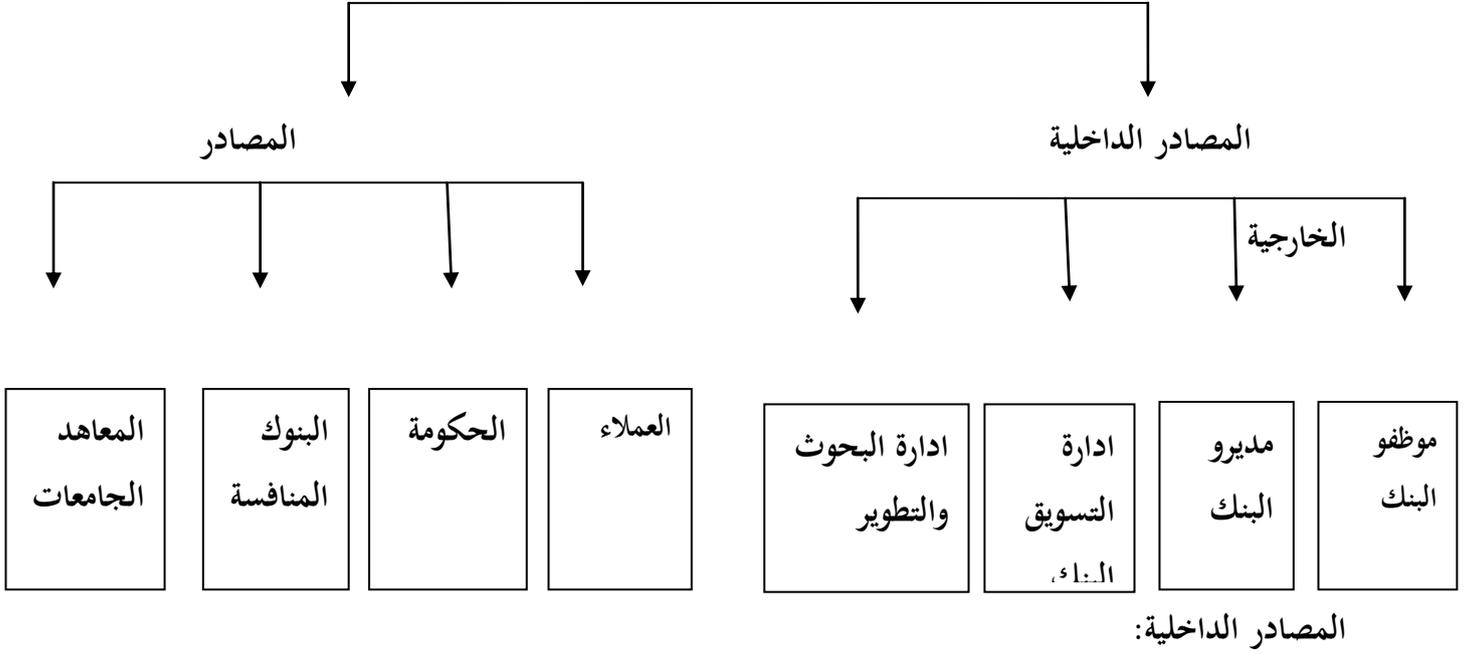
مصادر أفكار جديدة لتطوير الخدمات المصرفية نوضحها ضمن الشكل التالي:³⁹

³⁸ حمداوي وسيلة مرجع سابق ذكره ص 23-24

³⁹ معاريفي فريدة "جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك التجارية في ظل ادارة الجودة الشاملة" مذكرة ماجستير ص 21-22-23

الشكل (11) مصادر تطوير المنتجات المصرفية

مصادر تطوير المنتجات المصرفية



تتضمن هذه المصادر كافة مدخلات البنك التي يمكن أن تعطي أفكارا لتطوير منتجات جديدة، أو

تنمية المنتجات الحالية وتمثل في:

إدارة البحوث والتطوير: تقوم هذه الإدارة بالبحث والدراسة عن خدمات البنك والسوق المصرفية

والمنافسة، وتقدم اقتراحات لتحسين الخدمات.

إدارة التسويق بالبنك: يعتبر تحسين الخدمات المصرفية أحد الوظائف الرئيسية لإدارة التسويق خاصة مع

اتصالها بالعملاء أين تحدد احتياجاتهم ومقترحاتهم وتقوم بإدخال خدمات جديدة.

مديرو البنك: يمكن لمديرو البنك من منطلق معرفتهم لظروف البنك تقديم اقتراحات بخصوص تحسين

المنتجات خاصة وأهم مصدر لقربه من الواقع العملي.

موظفو البنك: يمكن للمصرفي أن يحدد انطباع العميل عن المنتجات المصرفية ومدى ملاءمتها في إشباع

رغباته، ومن ثم تطوير هذه المنتجات وتحسينها

المصادر الخارجية:

تضم مصادر خارج البنك تقدم أفكارا، او انتقادات لتحسين المنتجات القائمة أو إدخال منتجات

جديدة إلى السوق المصرفية وتمثل في:

عملاء البنك: يعتبر العملاء أهم مصدر لتحسين الخدمات، حيث تعتمد إدارة التسويق على آرائهم

ومقترحاتهم، ومن ثم استخلاص أفكار جديدة لابتكار منتجات جديدة.

الحكومة أو الهيئات الحكومية: إن الاطلاع على الخطة العامة للدولة ودراسة احتياجات ورغبات لأجهزة

الحكومية يساعد في تحديد خصائص المنتجات واستحداثها.

البنوك المنافسة: كثيرا ما يستخلص البنك أفكارا عن تطوير المنتجات من خلال دراسة ما تقدمه البنوك

المنافسة لعملائها فإذا ما نُحِت قام البنك بتقليده.

الجامعات ومعاهد البحث: تهتم الرسائل الجامعية بدراسة المنتجات وتحليلها، ووفقا لما استخلصه لباحث

يمكن تطوير المنتجات وبذلك فهي تساهم في تطوير الخدمات المصرفية للبنوك.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية

البنوك التجارية ذلك النوع من البنوك التي تستطيع دون غيرها من المؤسسات المالية الأخرى أن تخلق نقود ودائع أو ما يسمى بالنقود المصرفية ويرجع استخدام صفة التاجر لوصف هذه البنوك استخدام الصفة التجارية لوصف هذه البنوك إلى الاعتقاد الذي ساد إنجلترا في القرن الماضي بأن البنوك تكون التزاماتها تحت الطلب سواء اتخذت شكل أوراق نقدية أو ودائع تحت الطلب يتعين عليها أن تتعامل في القروض التجارية قصيرة الأجل⁽⁴⁰⁾.

لكن مع تقدم الصناعة وتعاضم الدور الذي تساهم به الاقتصاد القومي، توسعت العمليات التي تقوم بها هذه البنوك بحيث أصبحت ممولا رئيسيا ولم تعد تتعامل في القروض قصيرة الأجل وإنما أصبحت تمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل، لذلك لم تعد قروضها قاصرة على التجارة فقط من اجل تمويل مخزونها في الفترة القصيرة وإنما أصبحت أيضا تمنح القروض أيضا للصناعة والأفراد والحكومة وغيرها.

و تتلخص أهم وظائف هذه البنوك فيما يلي:

- ✓ قبول الودائع.
- ✓ منح الائتمان.
- ✓ تحصيل مستحقات عملائها من مختلف مصادرها ودفع ديونها لمستحقيها.
- ✓ التعامل في العملات الأجنبية بيعا وشراء.
- ✓ إصدار الأوراق المالية في شكل أسهم نيابة عن عملائها وتسويقها⁽⁴¹⁾.

⁴⁰ - حشماوي يوسف " نظام المقاصة عن بعد " مذكرة تخرج، دفعة 2006-2009، ص 10.

⁴¹ - طاهر لطرش " تقنيات البنوك ' طبعة 2001، ص 171.

المطلب الأول: مفهوم الجودة المصرفية وإبعادها

تعرف الجودة على أنها العمل الصحيح منذ البداية للتقليل من التكاليف من ناحية، وتقديم الأداء المتميز والملائم لمتطلبات المستهلك من ناحية أخرى.

عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة السلعة او الخدمة على تلبية حاجات معينة وإثبات أشياء مختلفة تتفق مع محيط الافراد.⁴²

وعرفت الجودة كونها: مجموعة مظاهر وخصائص المنتج او الخدمة والتي تقوي من القدرة على خلق رضا معين وتلبية احتياجات معينة وانما أشياء مختلفة تتفق مع محيط الافراد.

كما تجمع اغلب التعريفات التي أوردها المختصون للجودة على انها تعني القدرة على تحقيق رغبات الزبائن بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق الرضا التام عن السلعة او الخدمة اذ تختلف التعريف لجودة الخدمة من القطاع الإنتاجي إلى القطاع المصرفي باعتبار الجودة المدركة في الخدمة المصرفية هي غير الجودة المدركة في السلعة الملموسة.⁴³

⁴² د. تيسر العجارمة "التسويق المصرفي" دار حامد للنشر والتوزيع الاردن طبعة اولى 2005 ص 329

⁴³ احمد محمود زامل - ناصر محمد سعود احمد يوسف عرفيات " تسويق الخدمات المصرفية " دار اثراء للنشر والتوزيع الاردن مكتبة الجامعة طبعة اولى

أبعاد قياس جودة الخدمة: 44

لقد حدد بعض الكتاب عشرة معايير يستخدمها المستهلك في تقييم جودة الخدمة المعروضة في الجدول

التالي:

الجدول (5) ابعاد قياس الجودة

| البعد | التعريف |
|----------------------------------|--|
| المصداقية Credibility | كون الشيء جدير بالثقة واعتماد امكانية التصديق، امانة واستقامة المزود |
| الامن Securiy | الخلو من الخطر(مخاطرة او شك) |
| سهولة الوصول للشيء Access | إمكانية الوصول إليه، وسهولة الاتصال |
| الاتصالات Communication | الاستماع إلى الزبائن، والمحافظة على أخبارهم |
| فهم ومعرفة الزبائن | وضع الجهود لمعرفة الزبائن والتعرف على احتياجاتهم |
| الملموسة Tangibility | إظهار التسهيلات المادية المعدات..... الخ |
| الاعتمادية Reliability | القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح |
| الاستجابية Responsiveness | استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فورا بالخدمة |
| الكفاية Cometence | امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة |
| الدمائة (الكياسة) Courtesy | اللطف، الاحترام، الودية |

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، الاردن، طبعة اولى 2005، ص 332

44 تيسير العجارمة مرجع سابق ذكره ص 331-332

يرى كل من **Berry و Zeithaml** إن أبعاد الجودة يمكن حصرها في ما يلي:⁴⁵

- 1- الأشياء الملموسة **Tangibles**: و تشمل العناصر المادية للخدمة، يتم تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية المقدمة له.
- 2- الاعتمادية **Reliability**: (قدرة المصرف على إنجاز او أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه ودرجة الاعتماد على مورد الخدمة، ودقة إنجازها للخدمة).
- 3- الاستجابة (وصول الخدمة): سرعة الانجاز، ومستوى المساعدة المقدمة للعميل من قبل مورد الخدمة
- 4- العهد: معلومات وقياسه القائمين، وقدرةهم على استلهاهم الثقة.
- 5- التقمص العاطفي (درجة فهم العميل): **Empathy**: درجة العناية بالعميل ورعايته والاهتمام بمشكلاته، وإيجاد الحلول لها بسهولة الاتصال.

المطلب الثاني: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية

جودة الخدمة المصرفية:⁴⁶

- يلجأ البنك لإظهار جودة خدماته إلى عدة عناصر تبين قيمة الخيالية للمنتج أو الخدمة المعروضة، ويمكن للبنك أن يستعمل عدة سياسات لإعطاء صورة جيدة عن الخدمة سريعة وفعالة:
- العمال: حيث يهتم البنك بتهيئتهم، ولباقتهم، لباسهم، وكفاءتهم.
 - الأجهزة: يهتم البنك بتحديث أجهزته ومعداته لإعطاء صورة المؤسسة المتطورة.
 - المعلومات: و هو توفير معلومات واضحة ومشجعة لاتخاذ القرارات الصحيحة.
 - الشعارات: يضع البنك شعارات ورموز للتعبير عن ثقافته التنظيمية.

⁴⁵ احمد محمود زامل - ناصر محمد- سحر محمد - احمد يوسف مرجع سابق ذكره ص 135

⁴⁶ حمداوي وسيلة مرجع سابق ذكره ص 25-26-27

- المحلات: يهتم البنك بإعادة تنظيم المحلات من الداخل والخارج، وبتخصيص أماكن استقبال الزبائن، وبتكوين العمال في مختلف العمليات البنكية لتقليل انتظار العملاء.
 - الأسعار: يضع البنك الأسعار بشكل واضح وشفاف للزبائن.
- والخدمة يمكن أن تكون مكاملة للمنتج أو معروضة بصفة مستقلة عنه كما تتميز الخدمة المصرفية بالإضافة إلى كونها غير ملموسة بعدة خصائص أخرى مثل كونها غير قابلة للتخزين.... الخ
- ويتدخل مستخدم الخدمة (لعميل) في علاقة: المعلومة- خدمة كمورد للمعلومات أثناء عملية تصميم ومراجعة الخدمة.

و يمكن تعريف ثلاث مراحل أساسية لتدخل العميل:

- المساهمة في تمييز الخدمة المستهدفة.

- المساهمة في عملية التنفيذ.

- المساهمة في مراقبة العملية أو النتيجة.

إن إنتاج الخدمة يتطلب دائما علاقة أكثر أو اقل أهمية بين العميل والقائم بالخدمة، وهناك طرف ثلاث في العلاقة وهو الواقع المحول من طرف العامل حسب طلب العميل.

وترتبط جودة الخدمات أيضا، حسب الاحتياجات المستجابة والمشاكل المحلولة، وبقدرة وحماس كلا من

العامل ومستعمل الخدمة، فرأي المستهلك يصبح أكثر أهمية بعد إنتاج الخدمة.

إن جودة الخدمة لا تتعلق بالنتيجة فقط ولكن يجب ان تكون حاضرة خلال عملية النتاج بمختلف

مراحلها لذلك يعتبر المنتج والمستهلك مسؤولان على جودة الخدمة، والوسائل المتوفرة وخبرة المنتج هما العاملان

الذان يحققان الفعالية.

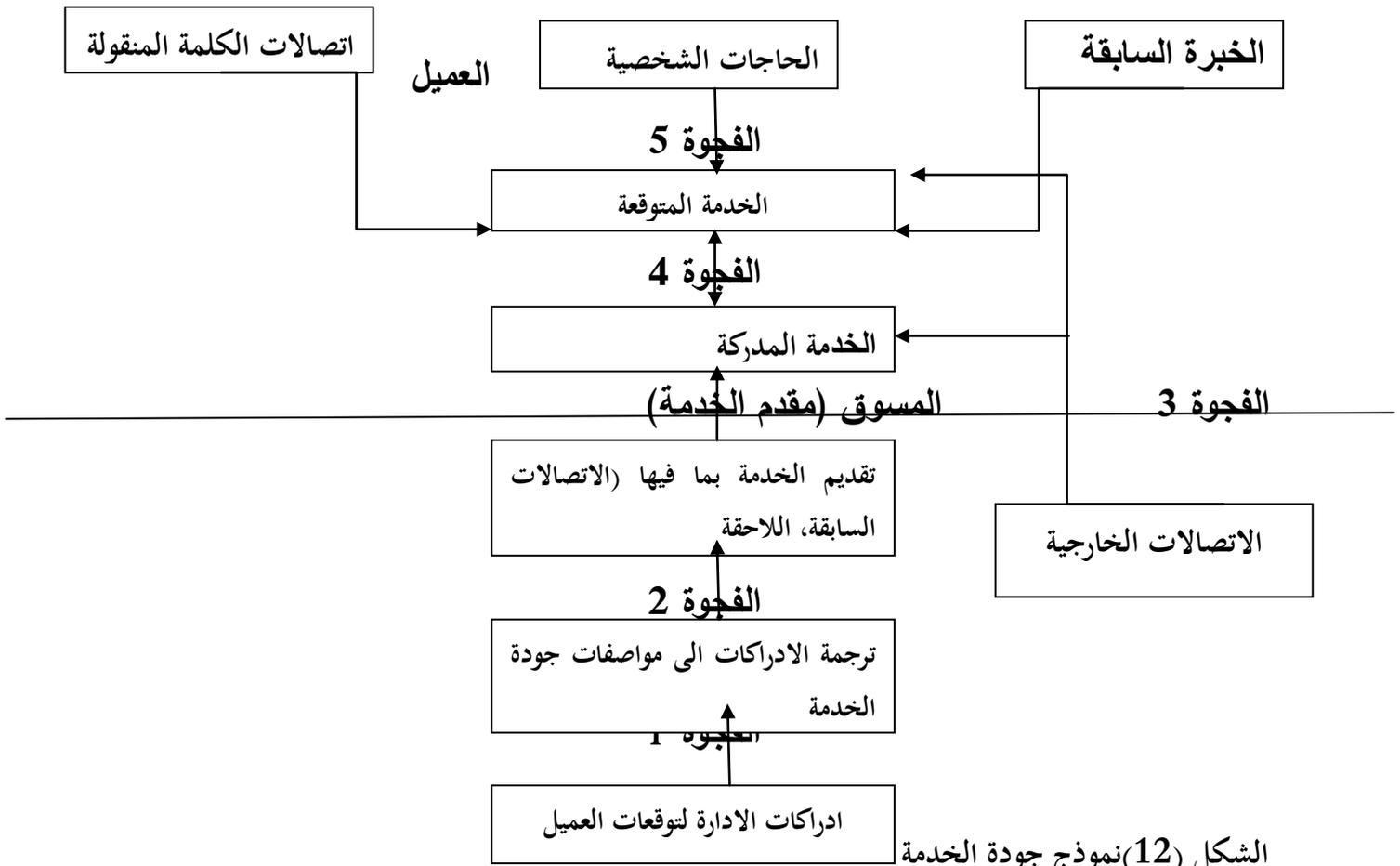
نماذج قياس جودة الخدمة المصرفية: 47

لقد وضع العديد من الباحثين العديد من النماذج لقياس وتقييم جودة الخدمات وأكثر النماذج شهرة وتطبيقا هما نموذج جودة الخدمة ونموذج أداء الخدمة، وسوف نتطرق فيما يلي إلى هاذين النموذجين، بالإضافة إلى بعض أهم النماذج:

(1) نموذج جودة الخدمة: 48

يطلق على نموذج جودة الخدمة (Service Quality) او نموذج الفجوات (The Gaps Model)

والشكل التالي يمثل نموذج جودة الخدمة:



الشكل (12) نموذج جودة الخدمة

⁴⁷مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية

⁴⁸بوعبد الله صالح "نماذج وطرق قياس جودة الخدمة" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية 2013-2014 جامعة سطيف ص

يمثل الجزء العلوي من النموذج الفجوة التي تتعلق بالزبون، والتي تتطلب قياسا خارجيا بينما يمثل الجزء

السفلي الفجوات الأربع المتعلقة بمقدم الخدمة والتي تتطلب قياسا داخليا.

الفجوة الأولى: بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.

وتنتج هذه الفجوة عن الاختلاف بين توقعات العميل وإدراك الإدارة لهذه التوقعات، أي عجزها عن

معرفة احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة، لأنه إذا ما عرفت إدارة المنظمة ما الذي يتوقعه العملاء كان بمقدورها

تقديم خدمات وفقا لهذه التوقعات وبالتالي سوف تكون مرضية.

أما فيما يخص الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الفجوة نجد ما يلي:

✓ التوجه ببحوث التسويق؛

✓ حجم بحوث التسويق؛

✓ مدى استخدام بحوث التسويق؛

✓ درجة تركيز بحوث التسويق على المسائل المتعلقة بجودة

✓ درجة التفاعل المباشر بين الإدارة والعملاء.

الاتصالات الصاعدة: Upward Communication:

✓ درجة الاتصال بين الموظف والمسير؛

✓ درجة الأخذ بمدخلات المعلومات التي يحصل عليها (موظفي المكاتب الأمامية؛

✓ جودة الاتصال بين الإدارة العليا وموظفي المكاتب الأمامية.

مستويات الإدارة (Levels of Management) :

ويقصد بها عدد مستويات بين موظفي المكاتب الامامي والادارة العليا، فكلما كان هناك عدد كبير من المستويات كلما اتسعت الفجوى الاولى.

الفجوة الثانية: بين إدراك الإدارة ومواصفات جودة الخدمة

تنتج هذه الفجوة عن الاختلافات بين المواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة بالفعل، وبين دراقات الإدارة لتوقعات العملاء، بمعنى أنه حتى لو كانت حاجات العملاء المتوقعة ورغباتهم م معروفة للإدارة فإنه لن يتم ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة وذلك للأسباب التالية:

التزام الإدارة بجودة الخدمة: (Management Commitment to Service Quality) وتشمل:

- حجم الموارد المخصصة للالتزام بالجودة؛
- وجود برامج للجودة الداخلية؛
- درجة إدراك المسيرين في المنظمة أن جهودهم لتحسين جودة الخدمات سوف يعترف بها، ويكافئون عليها؛
- تحديد الهدف (: Goal Setting) تحديد أهداف شكلية خاصة بجودة الخدمة
- ترميط المهمة: (Task Standardization)
- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على الأجهزة من أجل ترميط العمليات؛
- استخدام التكنولوجيا التي تعتمد على البرمجيات من أجل ترميط العمليات.
- إدراك ما يمكن القيام به.
- كفاءات/أنظمة لمقابلة المواصفات؛
- درجة اقتناع المسيرين بمقابلة توقعات العملاء.

الفجوة الثالثة: بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة

(Service Performance Gap) والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا اسم فجوة أداء الخدمة الفعلي

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين مواصفات جودة الخدمة والتسليم الفعلي لها، بمعنى أن مجرد وجود

مواصفات مناسبة لجودة الخدمة لا تكفي بل لابد أن يلتزم مقدمو الخدمة بهذه المواصفات حتى تضمن المنظمة

تقديم الخدمة وفقا للمواصفات الصحيحة الموضوعية وبالتالي تقابل توقعات العملاء، ولهذا الفجوة أيضا عدد من

الأسباب تتمثل فيما يلي:

و يضم ما يلي:

1- فريق العمل: (Team Work)

-مدى اعتبار الموظفين لبعضهم البعض كزبائن؛

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية باهتمام المديرين لهم

-مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بالتعاون مع بعضهم البعض بدلا من منافسة بعضهم البعض

-مدى إحساس الموظفين بإشراكهم والتزامهم بجودة الخدمة.

2-ملائمة الموظفين للعمل (: Employee-Job Fit)

-قدرة الموظفين على أداء العمل؛

-أهمية وفعالية العمليات الاختيارية، (عمليات اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب

3-ملائمة التكنولوجيا للعمل: (Technology-Job Fit)

-ملائمة الأدوات والتكنولوجيا من أجل أداء العمل.

4-الرقابة المدركة (Perceived Control):

- إدراك الموظفين بأنهم يراقبون أعمالهم؛

- مدى إحساس موظفي المكاتب الأمامية بالمرونة في معاملاتهم مع الزبائن؛

القدرة على التنبؤ بالطلب: - (Predictability of Demand).

5 أنظمة الرقابة الإشرافية: - (Supervisory Control Systems)

- مدى تقييم الموظفين لما يقومون به) السلوكيات (بدلاً من تقييمهم على حجم المخرجات الفردية؛

6- صراع الأدوار: (Role Conflict)

- الصراع المدرك بين توقعات العملاء وتوقعات المنظمة؛

- وجود سياسة إدارية تتعارض ومواصفات جودة الخدمة.

7 - عدم وضوح الأدوار: (Role Ambiguity)

- عدم امتلاك الموظفين للمعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة مناسبة.

الفجوة الرابعة: بين تسليم الخدمة والاتصالات الخارجية

تنتج هذه الفجوة عن الفرق بين الخدمة المقدمة بالفعل والاتصالات الخارجية، وهي تعني أن الوعود التي

قطعتها المنظمة على نفسها خلال اتصالاتها بالعملاء لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة، ولهذا الفجوة أسباب

تتمثل فيما يلي:

1- الاتصالات الأفقية: (Horizontal Communication): ويضم هذا العنصر ما يلي:

- اتصال موظفي المكاتب الأمامية بموظفي الإشهار حتى يتمكنوا) موظفو المكاتب الأمامية (من تقديم

خدمات تقابل ما تم عرضه والوعد به في إشهارات المنظمة؛

- مدى إدراك موظفي المكاتب الأمامية لأهمية الاتصال مع الزبائن؛

-الاتصال ما بين قسم المبيعات وقسم العمليات؛

-تشابه الإجراءات ما بين المصالح والفروع.

2-الميل لإعطاء وعود مبالغ فيها: (Propensity to Overpromise)

-مدى إحساس المنظمة بالضغط لجلب زبائن آخرين؛

-درجة إدراك المنظمة بأن المنافسين يبالغون في إعطاء وعود.

الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة

تتمثل هذه الفجوة المحصلة النهائية لجميع الفجوات $Gap 5 = F(Gap1, Gap2, Gap3, Gap4)$

السابقة أي على أساسها يتم الحكم على جودة الخدمة ككل، أما عن أسباب حدوث هذه الفجوة فإنها تنتج إذا ظهرت إحدى الفجوات السابقة أو جميعها، لأن ظهور أي فجوة من هذه الفجوات يعني أن الخدمة لم تقدم بما يقابل توقعات العملاء، وحتى تتمكن المنظمة من سد هذه الفجوة فإنه يتوجب عليها أن تسد جميع الفجوات.

(2) نموذج أداء الخدمة: (التركيز على الأداء):⁴⁹ يعرف اختصاراً ب (Service

Performance) يطلق على نموذج أداء الخدمة التركيز على الأداء، ينسب نموذج أداء الخدمة الذي ظهر سنة

1992 إلى الباحثين (Joseph Cronin and Steven Taylor

نتيجة للانتقادات التي وجهوها لنموذج جودة الخدمة وخاصة ذلك الجزء المتعلق بالتوقعات، بحيث يرى Cronin and Taylor، 1994 أنه من غير المناسب قياس جودة الخدمة بالاعتماد على الفرق بين توقعات وإدراكات العملاء، وهو ما دفعهم إلى تقديم مقياس آخر يعتمد على الأداء الفعلي للخدمة وذلك باعتبارها شكلاً من أشكال الاتجاهات.

⁴⁹ جبلي هدى " قياس جودة الخدمات المصرفية "مذكرة ماجستير تخصص تسويق 2009-2010 قسنطينة ص 99-100

لقد توصل Cronin and Taylor إلى أن مقياس الأداء فقط غير المرجح، يعد أفضل المقاييس لقياس

جودة الخدمة وذلك بعد دراسة تطبيقية قاموا فيها باختبار أربعة بدائل من مقاييس جودة الخدمة كما يلي:

مقياس جودة الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي - التوقعات؛

مقياس جودة الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية (الأداء الفعلي - التوقعات)

مقياس أداء الخدمة: جودة الخدمة = الأداء الفعلي؛

مقياس أداء الخدمة المرجح: جودة الخدمة = الأهمية * الأداء الفعلي.

كما توصل Cronin and Taylor، 1992 أيضا إلى أن إضافة أوزان الأهمية النسبية لا يزيد من

القدرة التفسيرية لأي مقياس سواء نموذج جودة الخدمة أو نموذج أداء الخدمة.

أما فيما يتعلق بأبعاد ومحددات جودة الخدمة، فقد استخدم Cronin and Taylor، نفس الأبعاد

ونفس العبارات الاثنتين وعشرين المنقحة التي اقترحها PZB 1991.

المطلب الثالث: دعم القدرات التنافسية لترقية الخدمات المصرفية

لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ترقية الخدمات المصرفية يجب على البنك الاهتمام بما يلي⁵⁰:

إدخال التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها في البنك التجاري لتحقيق التطوير كميزة تنافسية حيث

يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة كذلك حيث تساعد البنك على القيام بالعمليات

التالية:

-تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء.

⁵⁰ قاسمي اسيا اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات وتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية " دكتوراه ص 107

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

- القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.

- تحديد العمليات والمهام المختلفة.

- تراكم الخبرة في التكنولوجيا بما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.

الضغط على التكاليف:

يعتبر شومبتير التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة وذلك بواسطة الإبداع حيث يمكن تحقيق

التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة والغير مباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية ويمكن تحقيق ذلك عبر:

✓ الإنتاج بأدنى تكلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).

✓ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار منها.

✓ تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم.

✓ الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق والجودة وهي

تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل ومن أهم الأهداف المنظرة من وظيفة التسويق كما يلي:

✓ دقة الاستجابة لطلبات العميل.

✓ الاستجابة السريعة والملائمة بشكل ملائم.

✓ تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.

✓ إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها.

✓ تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك.

تطوير القدرات الإدارية والتنظيمية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف وإلى غير ذلك لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب كاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمر ضروري ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير ومن أهم المواصفات التي يجب أن تتوفر لدى القائد في العصر الحالي.

✓ القدرة على الخلق والإبداع والقدرة على التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي والتكيف معها.

✓ القدرة على الوقوف تجاه المخاطر.

✓ القدرة على تحويل فكرة إلى فرصة ناجحة.

تطوير الموارد البشرية:

لان الموارد البشرية هي أتمن أصول البنك وعلى البنك تخصيص استثمارات كافية لتعزيز إنتاجية هذه الموارد فقد أصبحت المعرفة أهم من رأس المال والمعرفة تكون أساسا في عقول البشر، ومنه ازدادت الحاجة إلى المدير والموظف الكفاء على رأس مال قائمة احتياجات البنك لتعزيز القدرة التنافسية، وبذلك يتعين اعتبار العاملين كرأس مال فكري أتمن موارد البنك فيأماكنهم توليد الأفكار.

وتتطور الابتكارات وتصاغ الاستراتيجيات، ويتجسد الاهتمام المطلوب بالموارد البشرية والاحتبار والتدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.

القدرة على التأقلم:

وذلك بمواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة للبنك، فالبيئة المعاصرة ديناميكية وسريعة التغيير فعامل السرعة في تحديد الأهداف وتنفيذها يعتبر عاملا مهما لتكيف مع المتغيرات.

جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:⁵¹

1 جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية: تعدد الاستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت او التكلفة او التنافس بالجودة.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فعلا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب المنافسة بالجودة _تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة_ في البنك عدة مقومات:

✓ استلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم للخدمات اي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا للبنك.

✓ اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

2 جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية: للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على

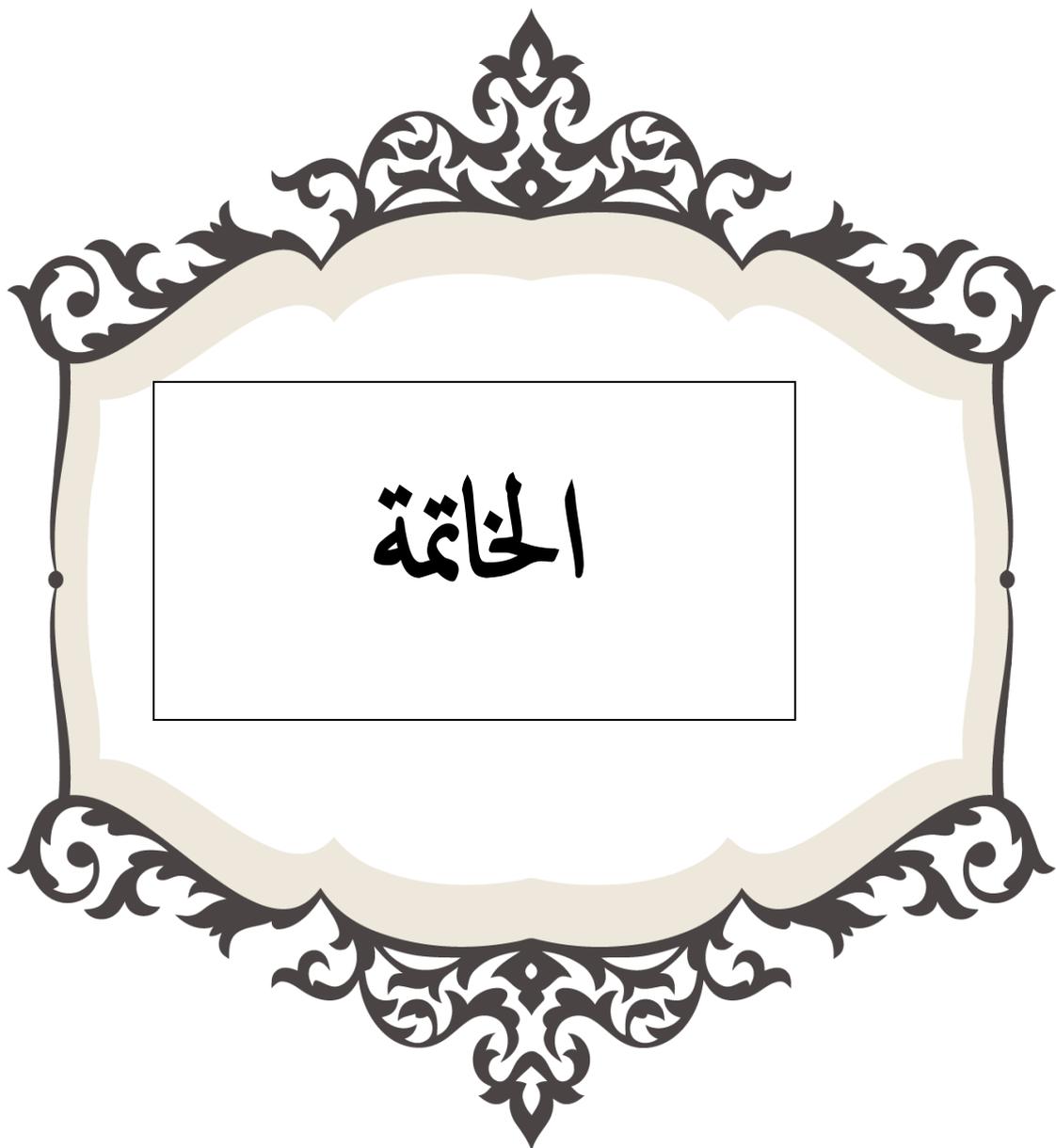
المنافسين، وإما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة

⁵¹ بربش عبد القادر " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية جامعة سطيف مجلة اقتصاديات شمال افريقيا عدد 3

وتقديمها، ولا شك ان النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين الى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم الى زيادة الحصة السوقية للبنك.

خاتمة الفصل الثاني:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله مفهوم تنافسية البنوك من خلال جودة الخدمات وزاد الاهتمام بالبنوك وإدارتها مع زيادة التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم من خلال تعدد وظائفه وتطورها من تقليدية إلى تحديثها على حسب هذه المتغيرات الحاصلة وبما أن أهم مخرجات البنك هي الخدمات التي يقدمها والبحث عن تحقيق ميزة تنافسية على أساس جودة الخدمات المقدمة والتنوع في الاستراتيجيات المتبعة.



تمهيد

بعد تناولنا في القسم النظري معا دور جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة ومحاولة التعرف على واقع جودة الخدمة المصرفية وأثرها على اكتساب الميزة التنافسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة بما أن جودة الخدمة لها اثر في تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

من خلال هذا الفصل سنحاول اختبار الفرضيات البحثية عبر دراسة وتشخيص حال الجودة وانعكاسها على الميزة التنافسية وفي إطار هذا السياق ستتم معالجة هذه الإشكالية من خلال المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

✓ المبحث الثاني: عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات

المبحث الأول : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من ابرز هياكل النظام البنكي في الجزائر إذ يعتبر من أهم وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ولتحقيق ذلك ينبغي عليه التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية الجزائرية نتيجة لانفتاح هذه الأخيرة على الأسواق المصرفية العالمية ومن اجل تحقيق ذلك فان مسؤولوا بنك بدر بذلوا مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق والحفاظ على مكانة البنك في السوق المصرفية كبنك رائد في مجال العمل المصرفي سواء من حيث الانتشار الجغرافي المتميز عبر كافة التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجاله

المطلب الأول : التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين البنوك التجارية الجزائرية حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982⁵²، وذلك بهدف تطوير القطاع الفلاحي الصناعي الري الصييد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 الى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري.

⁵² مرسوم رقم 82_106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، الجريدة الرسمية ، 11 ، 16_03_1982

والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، أما حاليا فيقدر رأس ماله بحوالي 33مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة اسمية قدرها 10000000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة .

ويهدف اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاوّل نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية قام بتنوع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، مما جعله يحتل مكانة وموقعا متميزا ضمن الهيكل المصرفي الجزائري، اذ يعتبر كأكبر بنك تجاري في الجزائر نظرا لما يشهده من تحولات هيكلية وعملية هامة منذ نشأته والتي يمكن إيجازها فيما يلي:⁵³

1- يتمتع بنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ نشأته في 1982 بكافة الصلاحيات والوظائف المتعارف عليها عالميا.

2- يمتاز بكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية حيث صنف من طرف مجلة قاموس البنوك في سنة 2001 في المركز الأول الترتيب البنوك الجزائرية وهو بنك يحتل المركز 688 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف، كما صنف في سنة 2002 في المراتب العشرة الأوائل للبنوك الإفريقية.

3- يعمل في كافة القطاعات الاقتصادية، كما يمول كافة المؤسسات على اختلاف نشاطها وطبيعتها القانونية

ثانيا: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى :

⁵³ تقرير نشاط البنك الفلاحة وكالة سعيدة

الجدول (6): مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

| المرحلة | التعريف |
|-----------------------------|--|
| المرحلة ما بين 1982-1990 | <ul style="list-style-type: none"> - فرض وجوده ضمن العالم الريفي - فتح وكالات في المناطق الريفية . - محاولة كسب سمعة جيدة في مجال تمويل القطاع الزراعي، والصناعة الغذائية، والميكانيكية الفلاحية. |
| المرحلة ما بين 1991-1999 | <p>1991: تطبيق نظام لتسهيل العمليات الخارجية. 1992: وضع برامج للربط بين فروع المختلفة في مختلف العمليات كتنسيق القروض، عمليات الصندوق، الودائع،....</p> <p>1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي عبر جميع شبكات البنك.</p> <p>1994: انطلاق العمل ببطاقات التسديد والسحب بدر.</p> <p>1996: إدخال عمليات الفحص السلبي التي تسمح بانجاز وفحص العمليات عن بعد وفي الوقت المناسب.</p> <p>1998: انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CARTE INTER BANCAIRE)</p> |
| المرحلة ما بين 2000-2006 | <p>2000: فحص دقيق لنقاط القوة والضعف وانجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة المعايير الدولية.</p> <p>2001: العمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات</p> |

| | |
|--|--|
| <p>القروض، وكذا ادخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.</p> <p>2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على جميع وكالات البنك.</p> <p>2003: ادخال نظام وهو نظام تغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء الى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك والأوراق التجارية .</p> <p>- تأسيس نادي الصحافة بمبادرة مديرية الاتصال تشجيعا لمبدأ التداول الحر للمعلومات البنكية وكذا تعريف الزبائن بمختلف خدمات البنك.</p> <p>2004: تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة .</p> <p>2006: تم ادخال كل من المقاصة الالكترونية، اضافة جديد يعرف بـ</p> <p style="text-align: center;">TELE DES VIREMENTS</p> <p>من اجل تحقيق الامان والثقة ومحاربة الغش والاختلاسات في التعاملات البنكية.</p> | |
|--|--|

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق من بنك الفلاحة والتنمية

المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: وظائف بنك الفلاحة والتنمية

أ- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال :

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.

- تطوير مستوى هيئة الموظفين واعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

- اعطاء الدعم الاعلامي.

ب- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال :

- تصفية المشاكل المالية.

- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.

- تمويل التجارة الخارجية.

- الاستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.

- تمويل المشاريع الداخلية في اطار تشغيل الشباب.

ج - تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا من خلال:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.

- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.

- مساندة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الاعلام الالي وتجديد الثروة وعصرتها.
 - إشراك الزراعة وتنمية حصتها في الإنتاج الوطني.
 - توسيع الأراضي الفلاحة وتحسين الخدمات.
 - الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وكذا تكوين الموظفين وتقوم سلوكهم.
 - الاستفادة التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.
 - تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- غير انه لا يمكن لهذه الأهداف إن تتحقق ما لم يعمل البنك على:
- رفع الموارد بأفضل التكاليف.
 - التسيير الدقيق للخزينة.
 - تكوين وتحفيز هيئة الموظف

المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة

أولاً: تعريف وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة:

نشأت وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة سنة 1982 وهو وقت مبكر مقارنة بوكالات ولايات أخرى نظراً للمكانة الإدارية التي كانت تحتلها ولاية سعيدة آنذاك، حيث كانت العديد من الولايات تابعة لها، وهذه المكانة لازالت قائمة باعتبار أن المديرية الجهوية متواجدة بولاية سعيدة.

في البداية لا بد من عدم الاكتفاء بافتتاح وكالة مركزية بدر سعيدة فقط بل تم افتتاح الى جانبها مجموعة من الفروع لتخفيف الضغط على وكالة الولاية، إضافة إلى تخصص البنك في المجال الفلاحي مما يستدعي إنشاء فروع قريبة من المناطق الفلاحة التي تتكفل بعمليات وقروض بسيطة مقارنة بحجمها على مستوى الوكالة المركزية.

أعطى لوكالة بدر سعيدة رقم 785 تنتمي الى فرع 020، تقع وسط مدينة سعيدة، بقرب BDL

, CPIA, وكالات بنوك عديدة مثل وبنوك ومؤسسات اخرى.

وتحتوي الوكالة الجهوية **BADR** بسعيدة على 8 وكالات وهي:

ثلاث وكالات بسعيدة:

- وكالة سعيدة 785 - وكالة حساسنة 740 - وكالة عين الحجر 733

ثلاث وكالات بالبيض:

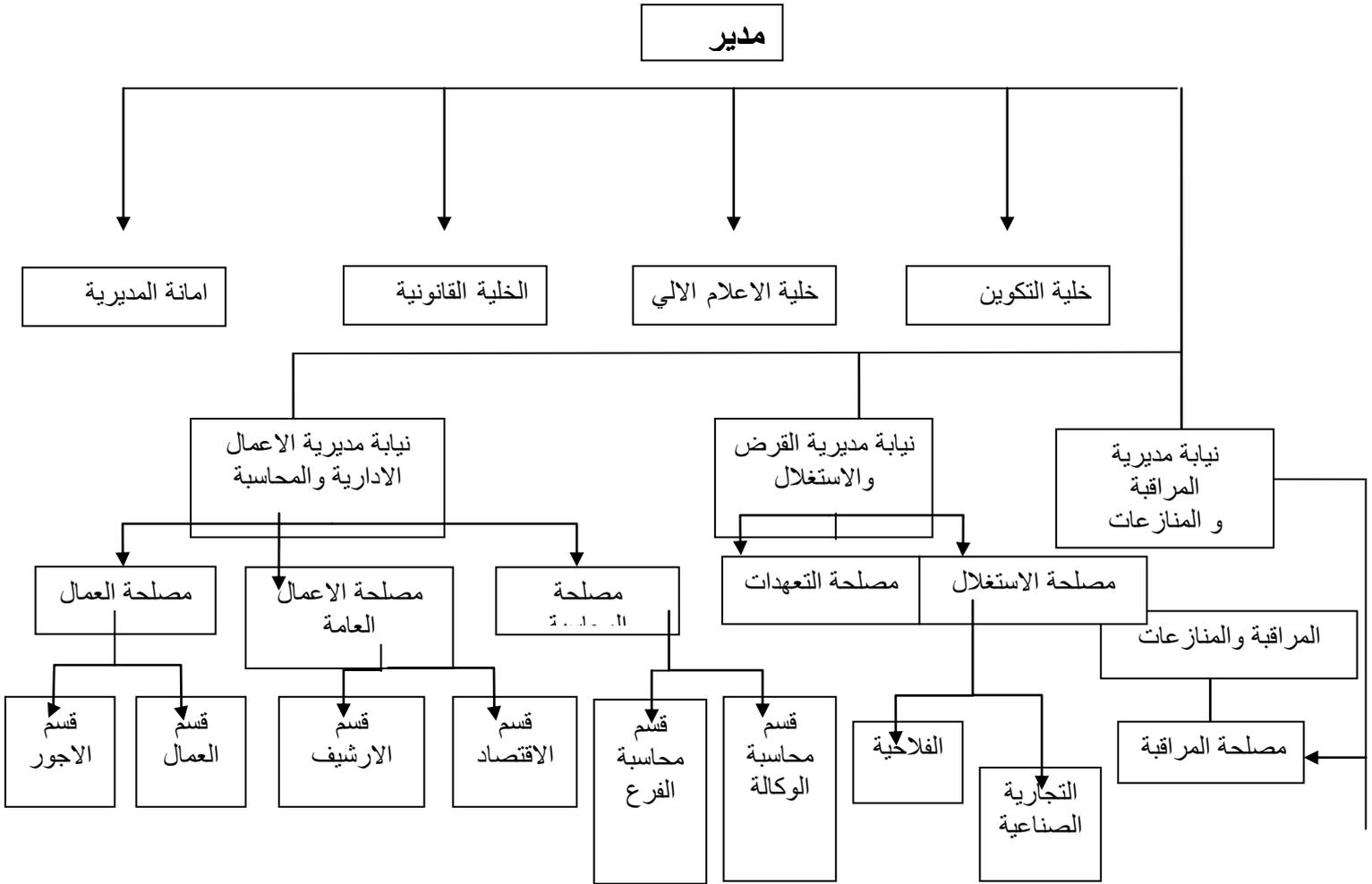
- وكالة البيض 730 - وكالة بوقطب 732 - وكالة لبيض سيد الشيخ 738

وكالتين بالنعامة:

- وكالة المشربة - وكالة عين الصفراء 729

ثانياً: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع سعيدة

الشكل: الهيكل التنظيمي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع سعيدة



المصدر: وثائق داخلية للبنك

-المديرية:

1-1: مديرية فرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مهمته التوجيه، المراقبة، التنسيق بين نشاطات الفرع، تقسيم العمل بين مختلف المصالح ويسهل على

التنفيذ الجيد للسياسة المقررة من طرف البنك.

2-1: خلية التكوين.

ومهمتها تتمثل في الرفع من معارف المستخدمين، منح التوجيهات الضرورية في مجال التكوين، تسجيل المستخدمين في الملتقيات المنظمة من قبل المديرية العامة.

3-1: خلية الاعلام الالي.

مهمتها تتمثل في ضمان حجز وجمع المعلومات، تسيير تجهيزات الاعلام الالي والحرص على استعمالها استعمالا رشيدا.

4-1: الخلية القانونية.

مهمتها تتمثل في مساندة الوكالات من الناحية القانونية، الحرص والمحافظة على فوائد البنك في الملفات التي بها خلاف، مراقبة صحة العقود والضمانات.

5-1: السكرتارية العامة.

مهمتها تتمثل في تنظيم وظائف المسؤول.

2- مديرية الاعمال الادارية والمحاسبة:

1-2: نائب المدير:

ينوب عن مدير الفرع في أعمال التنشيط، التنسيق ومراقبة المصالح والوكالات ولنيابة المدير ثلاث مصالح

هي:

1-1-2: مصلحة المستخدمين.

تتمثل مهمتها في تسيير ملفات العمال بالنسبة للفرع والوكالات التابعة لها، القيام بقرارات التعيين التغيير

التأديب.

2-1-2: مصلحة الاعمال العامة.

تتمثل مهمتها في تسيير وسائل المؤسسة تسيير عقلانيا حسنا، والمحافظة على الأرشيف اضافة الى المحافظة

على نظافة الفرع.

3-1-2: مصلحة المحاسبة.

وتتمثل مهمتها في انجاز ومتابعة ميزانية الفرع والوكالات ،السهر على تطبيق نظام المحاسبة البنكية ،السهر

على حسابات الزبائن ،تحقيق الأقفال السنوية.

3-نيابة مديرية التعهدات والاستغلال:**1-3: نائب المدير**

مهمته تنشيط ومراقبة عمل الوكالات ويأخذ القرارات من الاقتراحات المقدمة من طرف مدراء ومسيري

الوكالات اضافة الى تسيير المخاطر ونيابة المدير مصلحتين:

1-1-3: مصلحة التعهدات.

تتمثل مهمتها في دراسة ملفات الاعتماد في القطاع العمومي الخاص والقطاع الفلاحي، ومتابعة

الاعتمادات الممنوحة.

2-1-3: مصلحة الاستغلال.

وتتمثل مهمتها في تنشيط الوكالات في ميدان الموارد،أذونات الصندوق، دفاتر الادخار بالإضافة الى

مراقبة مدى تحقيق الاهداف المسطرة من طرف مديرية الفرع والمديرية العامة.

4- نيابة المراقبة والنزاعات :

4-1: نائب المدير:

يهتم بكل الاجراءات القانونية التي تمس نشاطات المؤسسة، صحة الضمانات، وكذا تغطية الذمم المشكوك فيها اضافة الى تقديم النصائح والإرشادات القانونية.

4-2: مصلحة المراقبة:

تتمثل مهمتها في مراقبة أعمال الوكالات فيما يخص فتح الحسابات الخاصة بالزائن وتقديم الارشادات الضرورية للمستخدمين، بالإضافة الى تصحيح الأخطاء الملاحظة في المجال المحاسبي.

المبحث الثاني: عرض البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات

المطلب الأول : عينة الدراسة ، أسلوب جمع البيانات والأدوات الإحصائية

أولاً:عينة الدراسة

يحتوي هذا البحث عن مجتمع الزبائن المستفيدين من خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

وكالة سعيدة، حيث تم توزيع 46 استمارة.

ثانياً:أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل ،من اجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية ،فقمنا بتصميم

استمارة الاستبيان الموجهة للزبائن.

1-هدف الاستمارة :

تهدف الى التعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة من جهة ،و من جهة اخرى تهدف

الى تحديد الإستراتيجية المتبعة من قبل البنك.

2-تصميم الاستمارة :

خصصت الاستمارة لقياس آراء الزبائن حول مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من طرف البنك،و

الاستراتيجيات المتبعة من قبله.

الجزء الأول :

ويتضمن المعلومات التعريفية التي تخص زبائن البنك وتمثلت الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة،

مدة التعامل، دوافع تفضيل التعامل مع البنك.

الجزء الثاني:

ويتضمن ابعاد الجودة وهو المتغير المستقل حيث تضمن 15 عبارة، ترجمت الى معايير وهي الملموسية،

الاستجابة، الاعتمادية، الثقة والتوكيد، التعاطف مقسمة الى :

__ العبارة من 1 الى 3 معيار الملموسية.

__ العبارة 4 الى 6 معيار الاستجابة.

__ العبارة من 7 الى 9 معيار الاعتمادية.

__ العبارة من 10 الى 12 معيار الثقة والتوكيد.

__ العبارة 13 الى 15 معيار التعاطف.

الجزء الثالث: ويتضمن الميزة التنافسية وهي المتغير التابع قسم الى 15 عبارة ترجمت الى عناصر وهي إستراتيجية

__ التكاليف، إستراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز :

__ العبارة من 16 الى 20 إستراتيجية التكاليف.

__ العبارة من 21 الى 25 إستراتيجية التمييز.

__ العبارة من 16 الى 30 إستراتيجية التركيز.

وكانت الإجابات وفقا لمقياس لكارتر ذي خمس درجات.

الشكل 14: طريقة المعاينة وفق أسلوب الحصر

| التصنيف | موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما |
|---------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|
| الدرجة | 1-1.79 | 1.80-2.59 | 2.60-3.39 | 3.40-4.19 | 4.20-5.00 |

المصدر: من اعداد الطلبة

__ موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة

__ موافق، تعطى لها درجتين

_ محايد 3 درجات

_ غير موافق 4 درجات

_ غير موافق بشدة 5 درجات

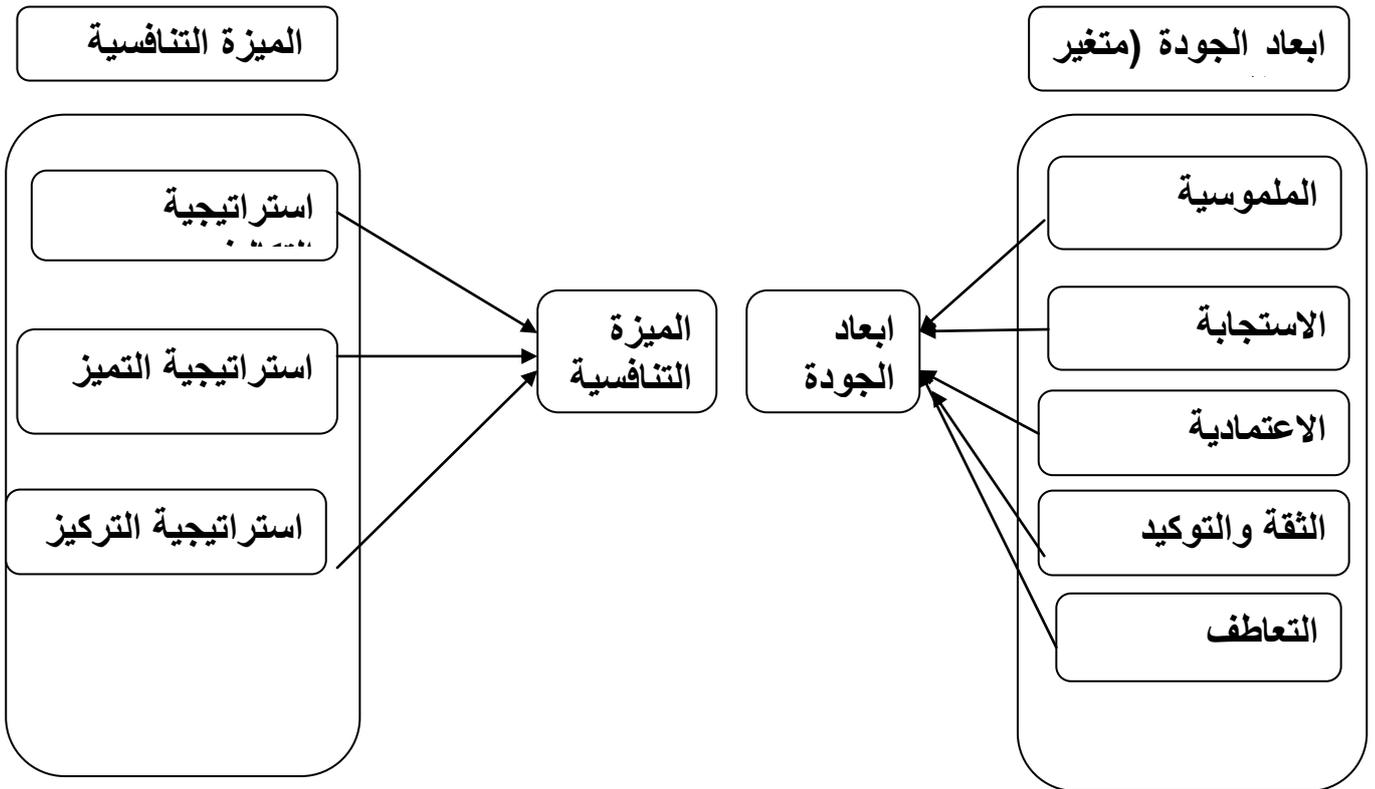
ثالثا نموذج الدراسة ومعالجة البيانات

1_ نموذج الدراسة :

لمعرفة مدى تأثير جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية بالوكالة تم الاعتماد على

النموذج التالي :

الشكل 15: نموذج الدراسة



المصدر اعداد الطالبتان

2_ معالجة البيانات:

تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

رابعا صدق الاداة

لغرض معرفة مدى وضوح اسئلة الاستمارة ثم عرضها على الأستاذ المؤطر واستشارة مجموعة من الاساتذة.

خامسا : ثبات الاداة

1_ متغير الميزة التنافسية :

الجدول 7: ثبات الاداة الخاصة بمتغير الميزة التنافسية

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|----------------------|
| ,779 | 3 |

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بالميزة التنافسية بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس الفا كروم باخ

لحساب ثبات المقاييس، فظهر ان معامل الثبات لمتغير الميزة التنافسية بلغ 0.779 حيث هذه النسبة ضمن المجال

المقبول وتفي بأغراض الدراسة.

2 متغير جودة الخدمات :

الجدول 8: ثبات اداة الخاصة بجودة الخدمة

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,854 | 5 |

المصدر من اعداد الطالبان

تم فحص عبارات الاستبيان الخاصة بأبعاد الجودة بالوكالة محل الدراسة من خلال مقياس الفا كروم باخ لحساب ثبات المقاييس، فظهر ان معامل الثبات لمتغير جودة الخدمات بلغ 0.854 حيث هذه النسبة ضمن المجال المقبول وتفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني دراسة المعلومات التعريفية لعينة الزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة

أولا دراسة المعلومات التعريفية للعينة

نتائج توزيع افراد العينة للزبائن للوكالة البنكية محل الدراسة حسب الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة، مدة التعامل ودوافع تفضيل التعامل مع البنك.

الجدول 9: توزيع افراد العينة بحسب العوامل الديمغرافية

| المتغيرات الديمغرافية | الفئة | التكرار | النسب المئوية % |
|-----------------------|------------|---------|-----------------|
| الجنس | ذكر | 30 | 65.2% |
| | انثى | 16 | 34.8% |
| | المجموع | 46 | 100% |
| العمر | 30 - 18 | 15 | 32.6% |
| | 45 - 31 | 20 | 43.5% |
| | 60 - 46 | 7 | 15.2% |
| | أكبر من 60 | 4 | 8.7% |

| | | | |
|------------------------------|-------------------------|----|-------|
| المستوى الدراسي | ابتدائي | 4 | 8.7% |
| | متوسط | 3 | 6.5% |
| | دراسات عليا | 22 | 47.8% |
| | تكوين مهني | 7 | 15.2% |
| | ثانوي | 10 | 21.7% |
| الوظيفة | موظف في قطاع عام | 20 | 43.5% |
| | مهن حر | 11 | 23.9% |
| | اخرى | 5 | 10.9% |
| | قطاع خاص | 7 | 15.2% |
| | متقاعد | 3 | 6.5% |
| مدة التعامل | اقل من سنة | 10 | 21.7% |
| | 2-5 | 16 | 34.8% |
| | 6-10 | 9 | 19.6% |
| | اكثر من 10 سنوات | 11 | 23.9% |
| دوافع تفضيل التعامل مع البنك | جودة الخدمات | 13 | 28.3% |
| | حسن الاستقبال والاهتمام | 2 | 4.3% |
| | استخدام التكنولوجيا | 1 | 2.2% |
| | السمعة الجيدة | 8 | 17.4% |
| | اخرى | 22 | 47.8% |

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن البنك

_ العينة حسب الجنس:

نلاحظ من الجدول اعلاه حسب متغير الجنس ان الغالبية العظمى هم الذكور، حيث بلغت 65.2 في حين بلغت نسبة الاناث 34.8 وهذا راجع الى الطبيعة المحافظة للمجتمع المحلي والجزائري عموما

_ العينة حسب العمر:

يشير الجدول اعلاه والخاص بتوزيع افراد العينة حسب متغير العمر، الي ان اكثر اعمار العينة محصورة بين (31 الى 45) حيث بلغت نسبتهم 43.5% اي ان البنك يمنح فرص اكبر لهذه الفئة من الزبائن

_ العينة حسب المؤهل الدراسي :

يتضح من الجدول السابق ان اغلب افراد العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 47.8 وتليها نسبة الزبائن لهم مستوى ثانوي بنسبة 21.8 وتليها مستوى التكوين المهني ثم الابتدائي ثم المتوسط

_ العينة حسب الوظيفة :

يتضح من خلال الجدول السابق ان اغلب متعاملي البنك من موظفي القطاع العام وذلا بنسبة 43.2 وهذا ما يدل على ان اكثر تعاملات البنك متمثلة في الاجور والرواتب في حين ان المتقاعدين نسبة تعاملهم قليلة مع البنك.

_ العينة حسب مدة التعامل :

بعد دراسة العينة اتضح ان نسبة 34.8% من المتعاملين تتراوح مدة تعاملهم من سنتين الى خمس سنوات وهذا دليل على نوعية الخدمات المقدمة التي من شأنها تحديد الوضعية التنافسية للبنك كما انه مجبر على الاهتمام بالزبائن ومتطلباتهم وعليه ايضا محاولة جذب اهتمام المزيد.

_ العينة حسب مدة التعامل مع البنك :

من خلال الجدول السابق اتضح ان سبب وراء اختيار بنك التنمية عن غيرهن من البنوك هو اسباب

اخرى وذلك بنسبة 47.8 في حين ان البنك لا يستخدم التكنولوجيا في تعاملاته وهذا ما تبينه نسبة 2.2

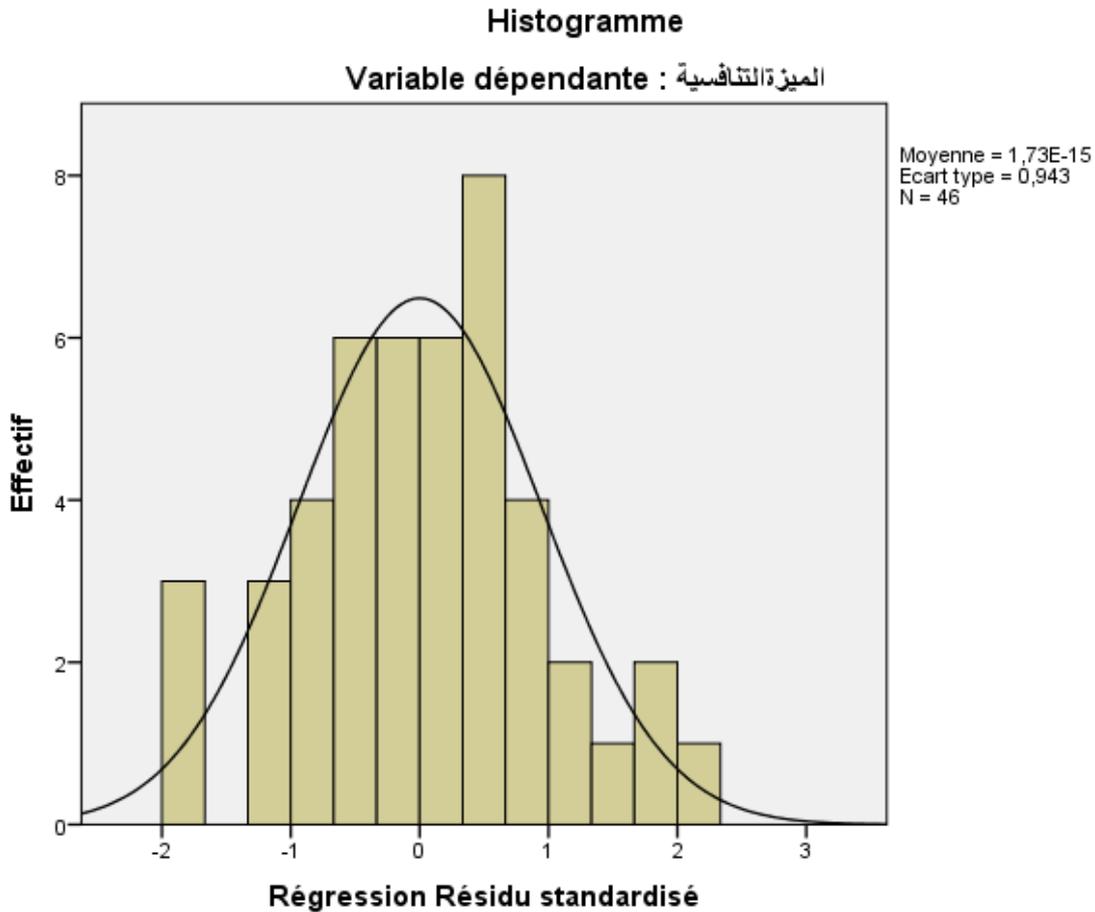
لاستخدام التكنولوجيا

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد ترجمة الفرضيات البحثية المشار إليها سابقا الى فرضيات إحصائية سنقوم باختبار مدى صحة هذه

الفرضيات، وهذا بعد التحقق من افتراضات الانحدار المتعدد من خلال ما يلي :

الشكل 16: Régression résidu standardisé

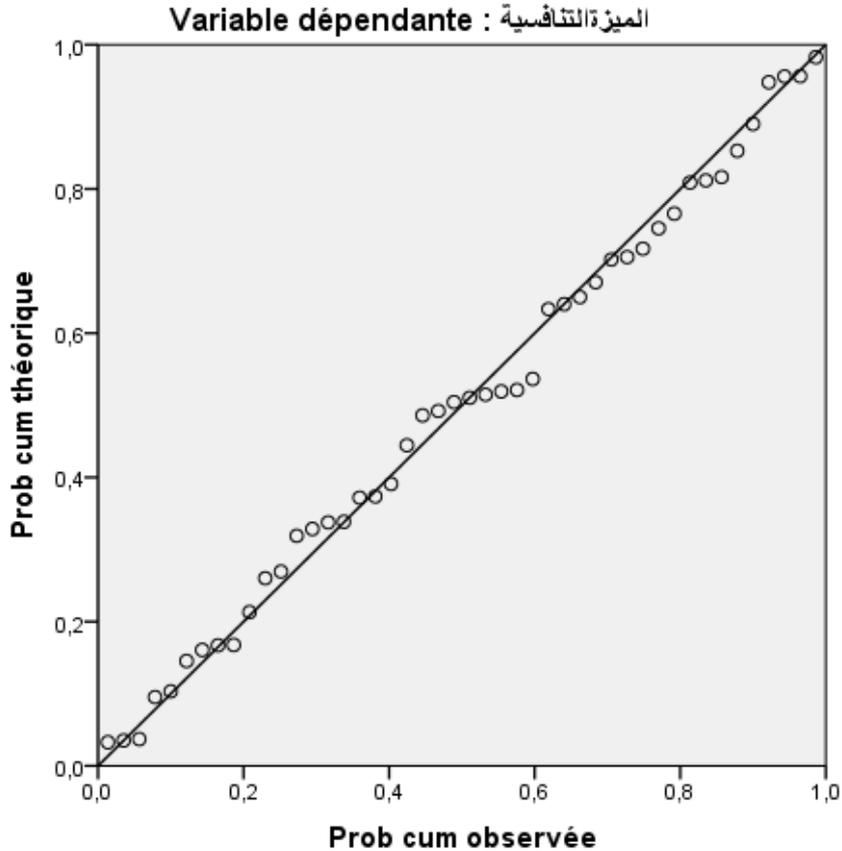


المصدر من اعداد الطلبة اعتماد على مخرجات spss

يمثل الشكل أعلاه ان قيم المتغير التابع الميزة التنافسية هو قريب جدا من التوزيع الطبيعي ومن ذلك يتحقق شرط كفاية العينة من الناحية الاحصائية بحيث لا يتعد توزيع المتغير التابع عن التوزيع الطبيعي.

الشكل 17: التمثيل البياني للانحدار المتعدد

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



يبين الشكل اعلاه ان العلاقة الخطية بين مجموعة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث يلاحظ أن توزيع البيانات اتخذ شكل خط مستقيم وبالتالي يمكن القول أن الافتراض الثاني قد تحقق أيضا، وبما أن المتغير التابع قد تم قياسه على مستوى فئوي واستجابات أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض فإنه يمكن القول أن افتراضات الانحدار المتعدد للحصول على معادلة التنبؤ قابلة للتعميم من الناحية الإحصائية

الفرضية الرئيسية الأولى :

يتم صياغة الاختبار على النحو التالي :

الزبائن
لـزبائن

الجدول 10: Statistiques sur échantillon unique

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| المللموسية | 46 | 1,00 | 4,33 | 2,2174 | ,90599 |
| الاستجابة | 46 | 1,00 | 5,00 | 2,5797 | ,84455 |
| الاعتمادية | 46 | 1,00 | 5,00 | 2,6957 | ,91578 |
| الثقة و التوكيد | 46 | 1,00 | 4,33 | 2,3913 | ,68962 |
| التعاطف | 46 | 1,00 | 4,33 | 2,8406 | ,76575 |
| N valide (listwise) | 46 | | | | |

المصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه نقول ان :

بمقارنة متوسطات اجابات العينة الخاصة بأبعاد الجودة (نجد ان المتوسط المرجح الكلي للاجابات 2,54

(المللموسية 2,21، الاستجابة 2,57، الاعتمادية 2,69، الثقة والتوكيد 2,39، التعاطف 2,84)

وبما ان المتوسط المرجح في درجة الموافقة فتقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

وبالتالي يمكن القول ان بنك الفلاحة يتمتع بجودة من وجهة نظر الزبائن يظهر من خلال الجدول

التالي:

الجدول 11: Statistiques sur échantillon unique

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| ايعاد الجودة | 46 | 1,00 | 3,87 | 2,5449 | ,65866 |
| N valide (listwise) | 46 | | | | |

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

الشكل 12: Statistiques sur échantillon unique

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|--------------|--------------------|-----|-------------------|--------------------|--|------------|
| | T | Ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| ايعاد الجودة | 26,205 | 45 | ,000 | 2,54493 | 2,3493 | 2,7405 |

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه يبين ان المتوسط الحسابي لاجابات المعايير الجودة على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة انعكس على المتوسط الحسابي للجودة الكلية بلغ 2,54 بانحراف معياري قدره 0,65، وهذا المتوسط يميل الى درجة الموافقة حسب سلم ليكارت وان مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ اقل من 0,05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن الوكالة البنكية تطبق معايير جودة الخدمة.

الفرضية الثانية :

H_0 : لا يملك بنك الفلاحة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات المتبعة
 H_1 : يملك بنك الفلاحة ميزة تنافسية من خلال الاستراتيجيات المتبعة

الجدول: 13 Statistiques sur échantillon unique

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---------------------|----|---------|---------|---------|------------|
| استراتيجية التكاليف | 46 | 1,40 | 5,00 | 2,9522 | ,74736 |
| استراتيجية التمييز | 46 | 1,00 | 4,40 | 2,7304 | ,84561 |
| استراتيجية التركيز | 46 | 1,00 | 4,00 | 2,6652 | ,72670 |
| الميزة التنافسية | 46 | 1,47 | 3,87 | 2,7826 | ,64535 |
| N valide (listwise) | 46 | | | | |

اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول اعلاه ومقارنة متوسطات الاجابات الخاصة باستراتيجيات الميزة التنافسية نجد ان المتوسط المرجح الكلي بلغ 2,78 ب (استراتيجية التكاليف 2,95 واستراتيجية التمييز 2,73 واستراتيجية التركيز 2,66) تنتمي الى درجة الموافقة حسب السلم ليكارت يمكن القول ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمتلك ميزة تنافسية انطلاقا من استراتيجية التكاليف التمييز والتركيز تقبل الفرضية البديلة القائلة يمتلك البنك لميزة تنافسية من خلال استراتيجيات الثلاث المذكورة ونرفض الصفرية.

الجدول 14: test sur échantillon unique

Test sur échantillon unique

| | Valeur du test = 0 | | | | | |
|---------------------|--------------------|-----|----------------------|-----------------------|---|------------|
| | T | Ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | | | | | Inférieure | Supérieure |
| الميزة التنافسية | 29,244 | 45 | ,000 | 2,78261 | 2,5910 | 2,9743 |

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نقول ان المتوسط الحسابي للميزة التنافسية على مستوى الوكالة البنكية محل الدراسة بلغ

2,78 بانحراف مقداره 0,64 وهذا المتوسط يميل إلى درجة موافق حسب سلم ليكارت وان مستوى الدلالة

sig= 0,000 اقل من 0,05 وهذا يثبت صحة الفرضية بقبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الثالثة :

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية
 H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية

الجدول 15: Corrélations

| Corrélations | | | |
|------------------|------------------------|------------------|--------|
| | ابعاد الجودة | الميزة التنافسية | |
| ابعاد الجودة | Corrélation de Pearson | 1 | ,747** |
| | Sig. (unilatérale) | | ,000 |
| | N | 46 | 46 |
| الميزة التنافسية | Corrélation de Pearson | ,747** | 1 |
| | Sig. (unilatérale) | ,000 | |
| | N | 46 | 46 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (unilatéral).

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة

الجدول 16: Récapitulatif des modèles

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,747 ^a | ,558 | ,548 | ,43387 |

a. Valeurs prédites : (constantes), ابعاد الجودة

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة

من خلال الجدولين أعلاه نقول أنه يوجد ارتباط قوي بين المتغير المستقل جودة الخدمات والمتغير التابع الميزة التنافسية إذ بلغ الارتباط الثنائي 0,747 ومعامل التحديد R- deux بلغ 0,558 وهذا يعني 55,8% من تحقيق الميزة التنافسية يعود إلى التغير في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة البنكية.

الجدول 17: ANOVA^a

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| Régression | 10,459 | 1 | 10,459 | 55,559 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 8,283 | 44 | ,188 | | |
| Total | 18,742 | 45 | | | |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), ابعاد الجودة

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة استخدمنا الجدول أعلاه لفحص مدى قبول نموذج الانحدار حيث بلغت مستوى دلالة 0,000 sig = وهي اقل من 0,005 لمستوى الدلالة فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول أثر جودة الخدمات المصرفية على الميزة

الجدول 18: Coefficients^a

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | T | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,920 | ,258 | | 3,566 | ,001 |

| | | | | | |
|--------------|------|------|------|-------|------|
| ابعاد الجودة | ,732 | ,098 | ,747 | 7,454 | ,000 |
|--------------|------|------|------|-------|------|

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان الخاص بزبائن الوكالة محل الدراسة.
من الجدول اعلاه نحصل على معادلة الانحدار البسيط بين الميزة التنافسية وجودة الخدمات المصرفية على النحو التالي :

$$Y = 0,920 + 0,732X$$

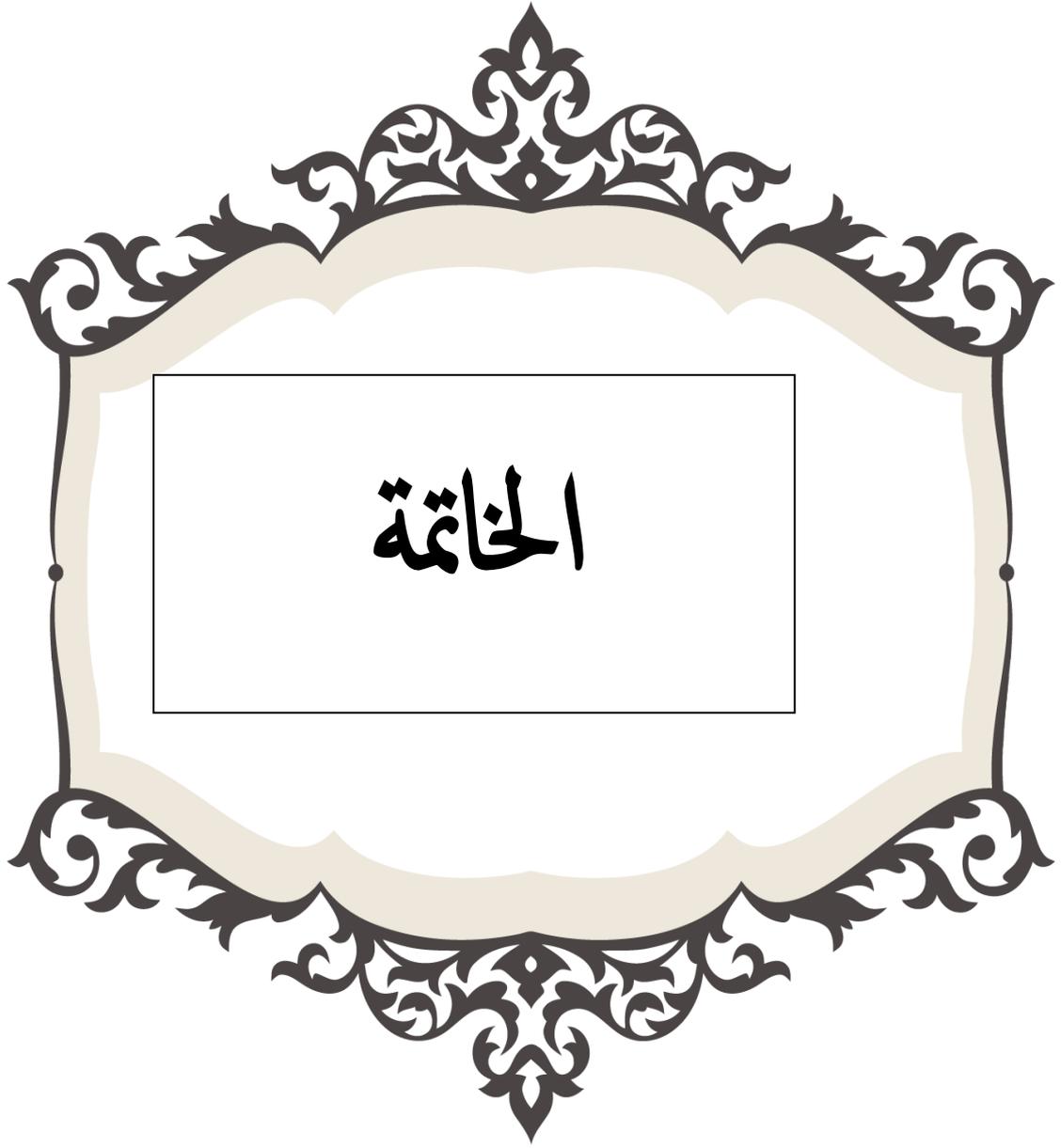
حيث ان :

Y الميزة التنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة.

X جودة الخدمات البنكية المقدمة من طرف الوكالة البنكية.

خاتمة الفصل:

من خلال التطرق للفصل الثالث والذي اختص بدراسة جودة الخدمات المصرفية وأثره على تحقيق ميزة تنافسية في الوكالة البنكية محل الدراسة، نستخلص أنه يوجد جودة مقبولة لتحقيق الميزة التنافسية للبنك. كما أشارت النتائج على أن الوكالة البنكية عليها أن تتخذ العديد من الإجراءات لتحسين وتطوير جودة الخدمات وكذا التسهيل التعاملات مع الزبائن لكي يتسنى لها المحافظة على عملائه ومحاولة جذب المزيد منهم في ظل المنافسة التي يشهدها السوق المصرفي، خاصة بعد دخول البنوك الخاصة إلى الساحة المصرفية، لهذا يسعى البنك للبحث أكثر فأكثر عن ميزات تجعله يواجه المنافسة ومحاولة امتلاك ميزة تنافسية يضمن بها البقاء والاستمرار نظرا للتطور التكنولوجي.



الخاتمة

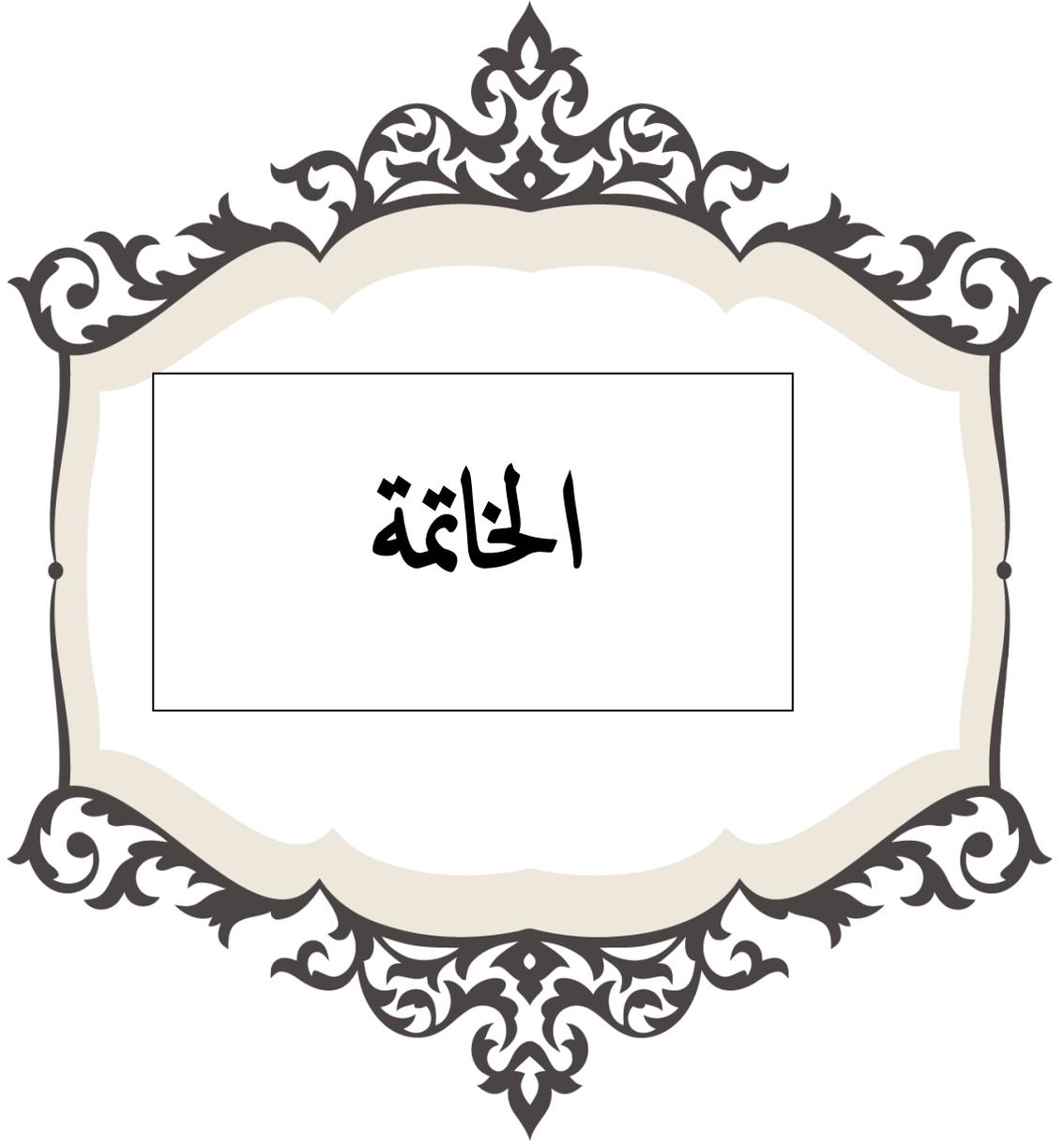
مع زيادة حدة المنافسة واشتدادها في السوق المصرفي على المستوى الدولي والعالمي أصبح تحديث البنوك وتطويرها والاهتمام بتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية من أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة المنافسة محليا أو دوليا، فحاء قانون النقد والقرض الذي نص على تحرير القطاع المصرفي وفتحته للمنافسة في السوق إلا أن عملية الانفتاح لم تعرف انطلاقتها، فدفع الكثير من المهتمين بهذا القطاع في السوق الجزائري إلى طرح إشكالية مدى قدرة البنك في تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة باعتبار هذه الأخيرة أهم وسيلة لتمييز خدماتها أمام المنافسين.

ومن هنا حاولنا من خلال هذا البحث تسليط الضوء على موضوع الميزة التنافسية في البنوك التجارية من خلال أبعاد جودة الخدمات البنكية معالجين بذلك إشكالية دور جودة الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية حيث تم التطرق إلى العديد من المحاور ذات العلاقة بموضوع البحث وفي ما يلي أهم النتائج المتوصل إليها من بحثنا هذا المقدم:

- ✓ يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية جودة مقبولة من ناحية الخدمات المقدمة.
- ✓ وجود جودة خدمات مقبولة لكنها لا تواكب الخدمات المقدمة على مستوى البنوك في الدول المتقدمة
- ✓ يوجد تأثير قوي لجودة الخدمات على الميزة التنافسية من خلال بعدين الموسمية والتعاطف.
- ✓ يمتلك البنك ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التركيز أكثر من إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التكاليف.
- ✓ بينت النتائج أن الوكالة البنكية تمتلك ميزة تنافسية وهذا من خلال تطبيق إستراتيجية (قيادة التكاليف وإستراتيجية التمييز) وهذا دليل على وجود جودة مقبولة من وجهة نظر الزبائن.

ويمكن من خلال ما سبق تقديم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد إدارة الوكالة البنكية خاصة الوكالة محل الدراسة خاصة في تحسين جودة خدماتها أكثر من ما هي عليه والاهتمام بالإستراتيجية المثلى في تحقيق الميزة التنافسية من خلال :

- ✓ الاهتمام بجذب الزبائن.
- ✓ بناء علاقات جيدة بين الموظفين والزبائن.
- ✓ البحث عن التغيير الايجابي في الإدارة وكيفية التعامل الموظفين مع الزبائن.
- ✓ تقديم كل ما هو جديد نظرا لما يظهر في خدمات البنوك المنافسة.
- ✓ البحث عن توفير كل ما يحقق جودة عالية مقارنة مع المنافسين.
- ✓ يتطلب من مسؤولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تبني وتطبيق مفاهيم الجودة بكل أبعادها لتحقيق ميزة تنافسية.
- ✓ في التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم حاليا، فان البنك ملزم بتبني أساليب تكنولوجيا جديدة كالمعاملات الالكترونية.
- ✓ تطوير إجراءات تقديم الخدمات حتى تكون سهلة وبمبسطة وبعيدا عن التعقيد.
- ✓ تقديم الخدمات الاستشارية ومساعدتهم في اتخاذ قراراتهم.
- ✓ إقامة دورات تدريبية متخصصة حسب الوظيفة و الخدمة والمصلحة.



قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

أ- المراسيم:

1. مرسوم رقم 82_ 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية ، 11، 16_03_1982.

ثانياً: المراجع

أ- الكتب

1. إبراهيم إبراهيمية " تدنيت التكاليف كأسلوب هام لتعزيز التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والاقتصادية.
2. أحمد الصقال ثامر البكري " التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية" دار المجد للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن 2005.
3. أحمد محمود زامل وآخرون "تسويق الخدمات المصرفية" دار إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2012.
4. بن حبيب عبد الرزاق " اقتصاد وتسيير المؤسسة" الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
5. تيسير العجاردة " التسويق المصرفي" دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة أولى، 2005.
6. حسين محمد سمحان - سهيل احمد سمحان " النقود والمصارف "دار المسيرة والطباعة.
7. حمداوي وسيلة "جودة الميزة التنافسية في البنوك التجارية" مديرية النشر الجامعي، قلمة 2009.
8. رشاد العصار، رياض الحلبي " النقود و البنوك " دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
9. السيد غراب " نظم المعلومات الإدارية" مدخل إداري مكتبة الاشعاع الاسكندرية 1999
10. طاهر لطرش "تقنيات البنوك" طبعة 1، بدون سنة نشر.
11. طه طارق، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، القاهرة، 2002.
12. علاء نعيم " عبد القادر وآخرون "مفاهيم حديثة في إدارة البنوك " دار البداية ناشرون وموزعون، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2012.

13. كاظم نزار الركابي " الإدارة و الإستراتيجية " دار وائل للنشر طبعة أولى، الأردن، بدون سنة نشر.
14. مرسي خليل نبيل " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " الدار الجامعية بيروت، لبنان، 1996.
15. المصري سعيد محمد " إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. وهني عبد الرحمن النعسة "التسويق المصرفي " دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، طبعة أولى، عمان، الأردن، 2011.

ب- المذكرات:

1. بن لعربي سهيلة - ملييكة بوزيان " جودة الخدمات المصرفية كآلية لدعم الميزة التنافسية للبنوك " مذكرة لنيل شهادة الماجستير المدية 2009-2010.
2. بوبعة عبد الوهاب دور "الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة" مذكرة ماجستير قسنطينة 2011-2012.
3. بوعبد الله صالح " نماذج و طرق قياس جودة الخدمة " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،سطيف 2013 - 2014.
4. حشماوي يوسف "نظام المقاصة عن بعد " مذكرة تخرج مذكرة 2006-2009.
5. جبلي هدى " قياس جودة الخدمات المصرفية " مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تسويق قسنطينة 2009-2010.
6. جوبر محمد " إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات المصرفية " مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه 2011-2012.
7. بوصالح سفيان " التحكم في جودة الخدمة البنكية دراسة نوعية كمية في البنوك الوطنية " أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تلمسان 2015-2016.
8. عامر بشير" دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك" أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 2012.

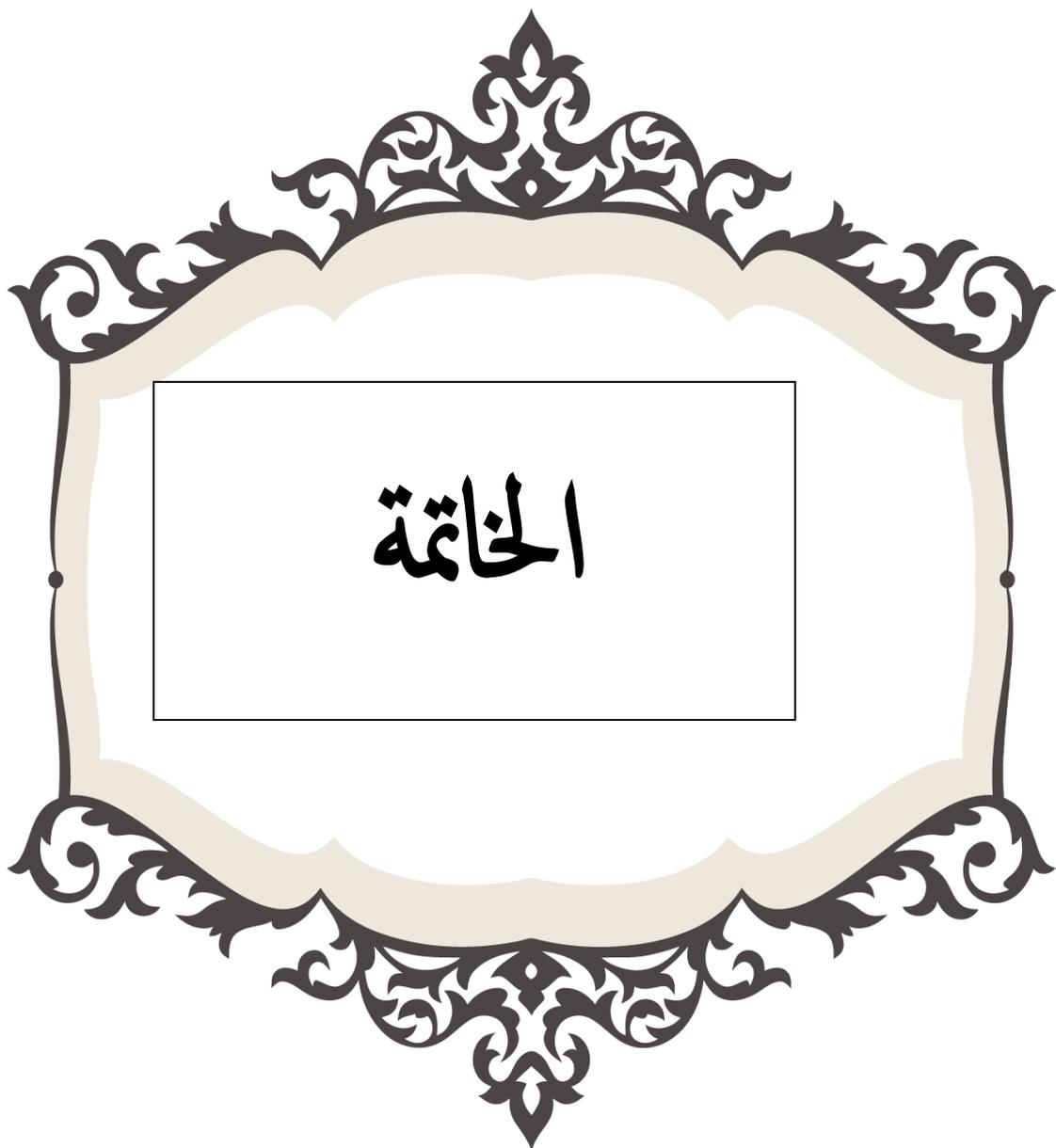
9. عبد الجليل اسماعيل " نظام التسوية الاللكترونية "مذكرة تخرج تقني سامي.
10. قاسمي أسيا " اثر العولمة المالية على تطوير الخدمات و تحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية "اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه.
11. قدور بن قادة - قمري شهرزاد " دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز القدرات التنافسية في البنوك " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية و بنوك "، معسكر 2013-2014.

ج- المجالات :

1. بريش عبد القادر "جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية" جامعة سطيف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا عدد 3.
2. مديجة بخوش " دور استراتيجيات التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية للمصارف الجزائرية، جامعة تبسة مجلة الباحث عدد 12- 2013.

د- الملتقيات :

1. معموري صورية - الشيخ هجيرة " محددات وعوامل ونجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية " الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات بين المؤسسات خارج المحروقات في الدول العربية، نوفمبر 2001.



الخاتمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



ثانية ماستر بنوك وأعمال

نرجو من سيادتكم الإجابة على هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات استكمال رسالة الماستر تحت عنوان: "الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، ألتمس منكم التعاون لإتمام هذه الدراسة، وأحيطكم علما أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة فقط وشكرا

بيانات خاصة بالزبون

1/ معلومات خاصة بالزبون : ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

| | | | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--|--------------------------|-------------------------|
| | | الجنس : | | <input type="checkbox"/> | ذكر | <input type="checkbox"/> | انثى |
| | | العمر : | | <input type="checkbox"/> | من 18-30 | <input type="checkbox"/> | 45-31 |
| <input type="checkbox"/> | اكبر من 60 | <input type="checkbox"/> | 60-46 | <input type="checkbox"/> | متوسط | <input type="checkbox"/> | ثانوي |
| <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> | متقاعد | <input type="checkbox"/> | موظف في قطاع عام | <input type="checkbox"/> | مهن حرة |
| <input type="checkbox"/> | اخرى | <input type="checkbox"/> | قطاع خاص | <input type="checkbox"/> | مدة التعامل : اقل من السنة | <input type="checkbox"/> | 5-2 |
| <input type="checkbox"/> | اكثر من 10-6 | <input type="checkbox"/> | 10-6 | <input type="checkbox"/> | دوافع تفضيل التعامل مع البنك BADR : جودة الخدمات | <input type="checkbox"/> | حسن الاستقبال والاهتمام |
| <input type="checkbox"/> | اخرى | <input type="checkbox"/> | استخدام التكنولوجيا | <input type="checkbox"/> | السمعة الجيدة | <input type="checkbox"/> | اخرى |

10

الجزء الاول :ضع العلامة (X) حسب درجة موافقتك على العبارة
1- ابعاد الجودة

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | الرقم | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|----------------|
| | | | | | المصرف ذا موقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة | 1 | الملموسية |
| | | | | | المصرف مجهز بأحدث الأجهزة | 2 | |
| | | | | | اماكن الانتظار كافية ونظيفة | 3 | |
| | | | | | يقدم البنك خدمات للزبائن بشكل سريع | 4 | الاستجابة |
| | | | | | الموظفون في البنك لديهم الاستعداد الدائم للتعاون مع الزبائن | 5 | |
| | | | | | يقوم المصرف بإعلام الزبائن على الوقت المناسب لتقديم الخدمة | 6 | |
| | | | | | يقوم البنك بتقديم خدماته للزبائن في الاوقات المحددة | 7 | الاعتمادية |
| | | | | | يتميز البنك بتقديم كشوفات دقيقة | 8 | |
| | | | | | عندما تواجهك مشكلة فان البنك يبدي اهتماما خاصا لحلها | 9 | |
| | | | | | تشعر بالأمان والاطمئنان عند التعامل مع البنك | 10 | الثقة والتوكيد |
| | | | | | يتميز العاملين بالبنك بالأدب وحسن الخلق | 11 | |
| | | | | | تتم المعاملات في المصرف على درجة عالية من السرية | 12 | |
| | | | | | يضع البنك مصالح الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين | 13 | التعاطف |
| | | | | | يقدر البنك ظروف الزبون ويتعاطف معه | 14 | |
| | | | | | ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة مع متطلباتك | 15 | |

الجزء الثاني: الميزة التنافسية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة | الرقم | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---|-------|---------------------|
| | | | | | البنك سباق عن غيره في تقديم خدمة جديدة رغم قيمة تكاليفها | 1 | استراتيجية التكاليف |
| | | | | | اختيارك للبنك بسبب انخفاض تكلفة الخدمة | 2 | |
| | | | | | يتميز البنك في السوق المصرفي بتقديم خدمات بنوعية عالية رغم ارتفاع اسعارها | 3 | |
| | | | | | تلاحظ استمرار في انخفاض التكاليف مع استمرارك في التعامل معه | 4 | |
| | | | | | سهولة منح البطاقات الذكية بأقل تكاليف | 5 | |
| | | | | | إجراءات البنك سهلة وغير معقدة | 6 | استراتيجية التمييز |
| | | | | | يقدم البنك خدمات مسطرة ضمن المواعيد المتفق عليها | 7 | |
| | | | | | خدمات البنك ومنتجاته مصممة حسب احتياجات وأذواق الزبائن المستمرة | 8 | |
| | | | | | يستجيب موظفو البنك لطلبات الزبائن بشكل فوري وسريع وفعال | 9 | |
| | | | | | هناك معرفة متواصلة بأخر الأخبار المتعلقة بخدمات البنك | 10 | |
| | | | | | يقدم البنك أشكال عدة للخدمات من أجل منح حرية أكبر للاختيار | 11 | استراتيجية التركيز |
| | | | | | البنك يضع مصلحة العملاء في مقدمة اهتماماته لجلبهم | 12 | |
| | | | | | يستهدف البنك جميع الزبائن والعملاء | 13 | |
| | | | | | يخصص البنك مبالغ كبيرة للبحث والتطوير لايجاد خدمات جديدة متطورة | 14 | |
| | | | | | يقدم البنك خدمات ذات كفاءة عالية للقطاع المستهدف | 15 | |

/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\xp\Desktop\allam - Copie.sav

Statistiques

| | | الجنس | السن | المستوى | الوظيفة | المدة | الدوافع |
|---|-----------|-------|------|---------|---------|-------|---------|
| N | Valide | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Tableau de fréquences

الجنس

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 30 | 65,2 | 65,2 | 65,2 |
| | انثى | 16 | 34,8 | 34,8 | 100,0 |
| Total | | 46 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 30 الى 18 من | 15 | 32,6 | 32,6 | 32,6 |
| | سنة 45 الى 31 من | 20 | 43,5 | 43,5 | 76,1 |
| | سنة 60 الى 46 من | 7 | 15,2 | 15,2 | 91,3 |
| | سنة 60 اكبر من | 4 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| | Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ابتدائي | 4 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | متوسط | 3 | 6,5 | 6,5 | 15,2 |
| | عليا دراسات | 22 | 47,8 | 47,8 | 63,0 |
| | مهني تكوين | 7 | 15,2 | 15,2 | 78,3 |

| | | | | |
|--------------|-----------|--------------|--------------|-------|
| ثانوي | 10 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

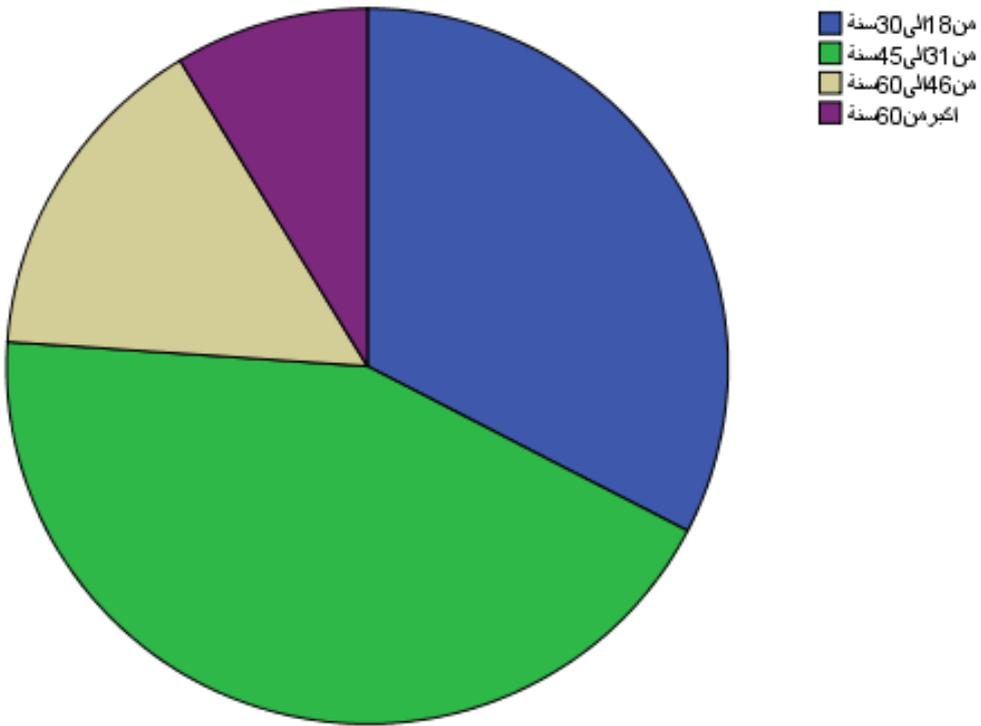
الوظيفة

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| عام قطاع في موظف | 20 | 43,5 | 43,5 | 43,5 |
| حررة مهنة | 11 | 23,9 | 23,9 | 67,4 |
| اخرى | 5 | 10,9 | 10,9 | 78,3 |
| خاص قطاع | 7 | 15,2 | 15,2 | 93,5 |
| متقاعد | 3 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

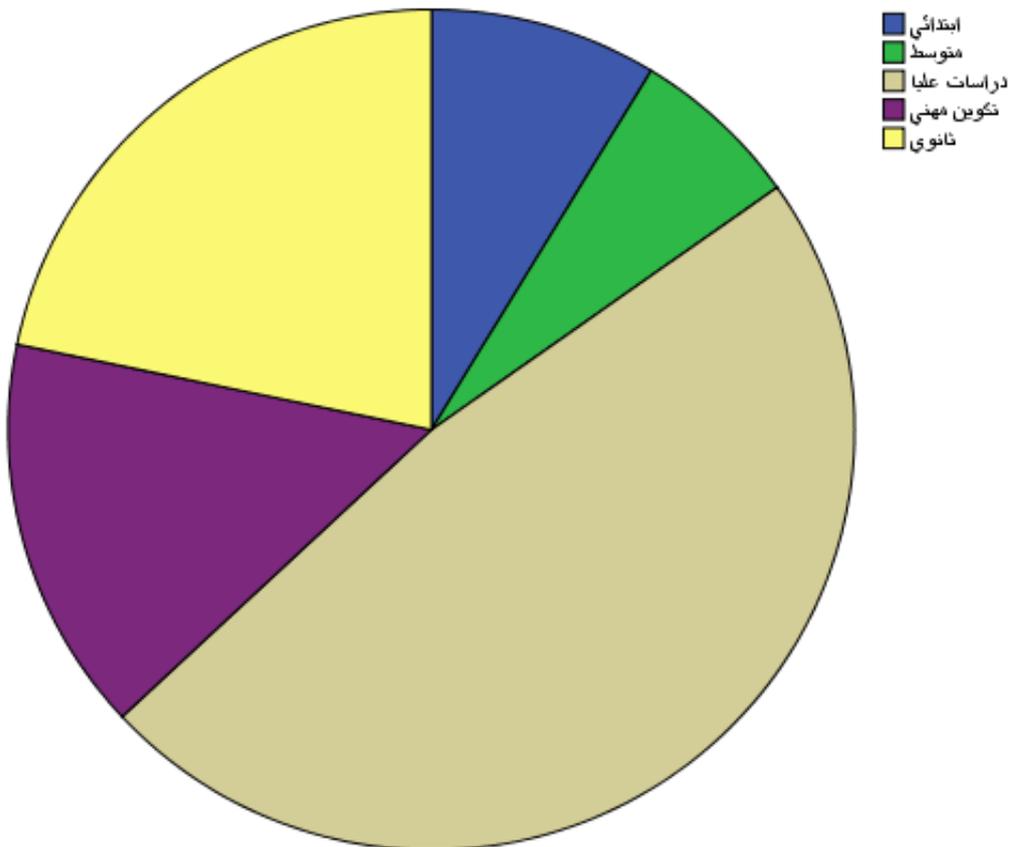
الدوافع

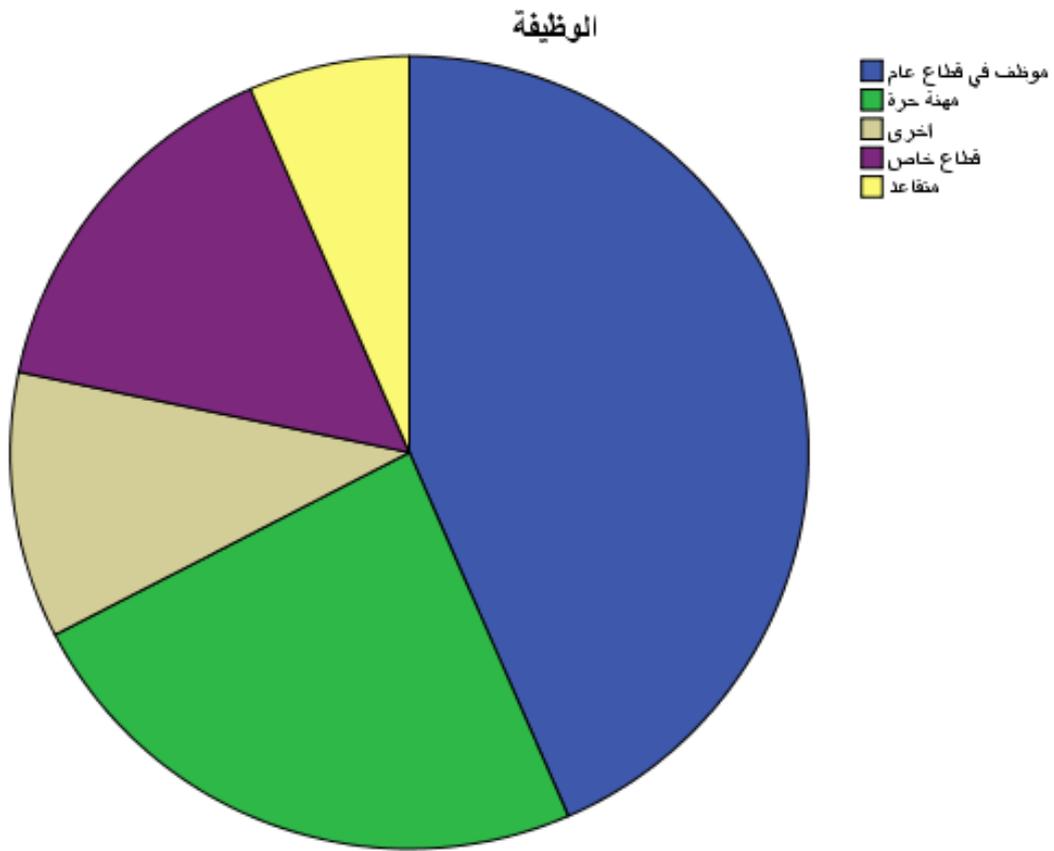
| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|--------------|--------------------|--------------------|
| الخدمة جودة | 13 | 28,3 | 28,3 | 28,3 |
| والاهتمام الاستقبال حسن | 2 | 4,3 | 4,3 | 32,6 |
| التكنولوجيا استخدام | 1 | 2,2 | 2,2 | 34,8 |
| الجيدة السمعة | 8 | 17,4 | 17,4 | 52,2 |
| اخرى | 22 | 47,8 | 47,8 | 100,0 |
| Total | 46 | 100,0 | 100,0 | |

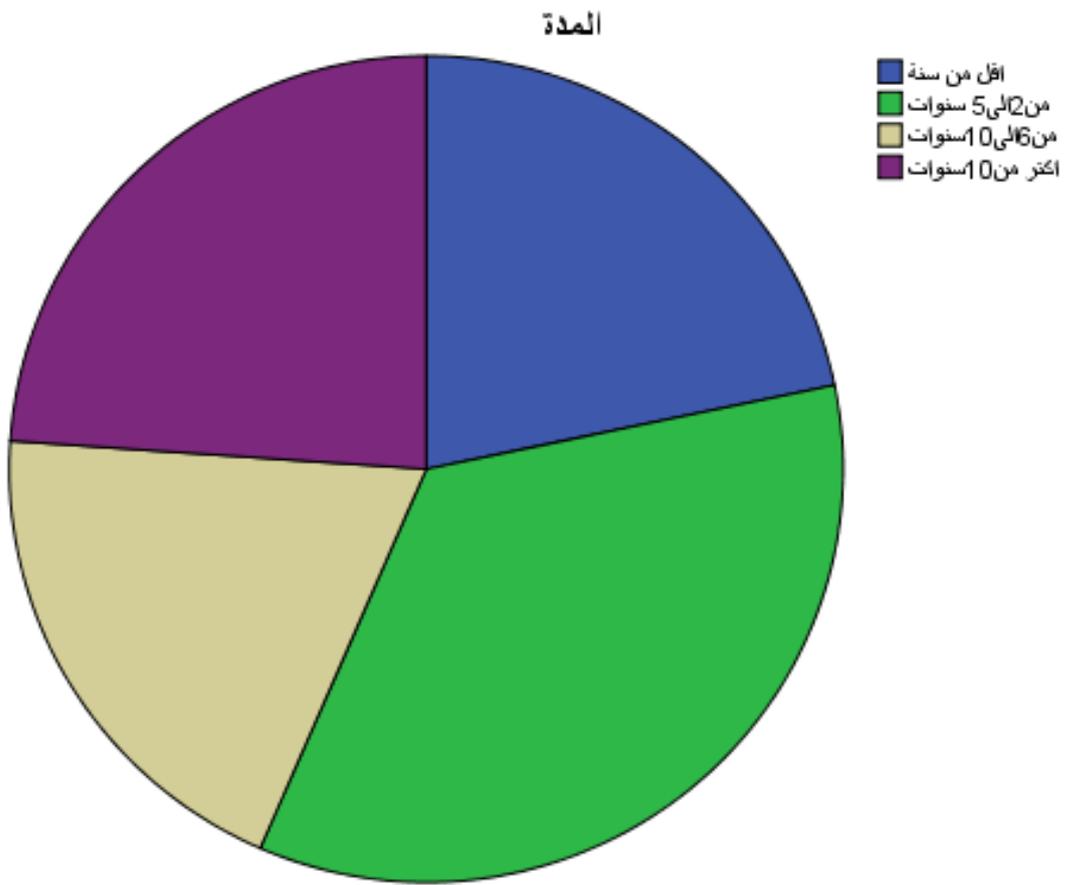
السن

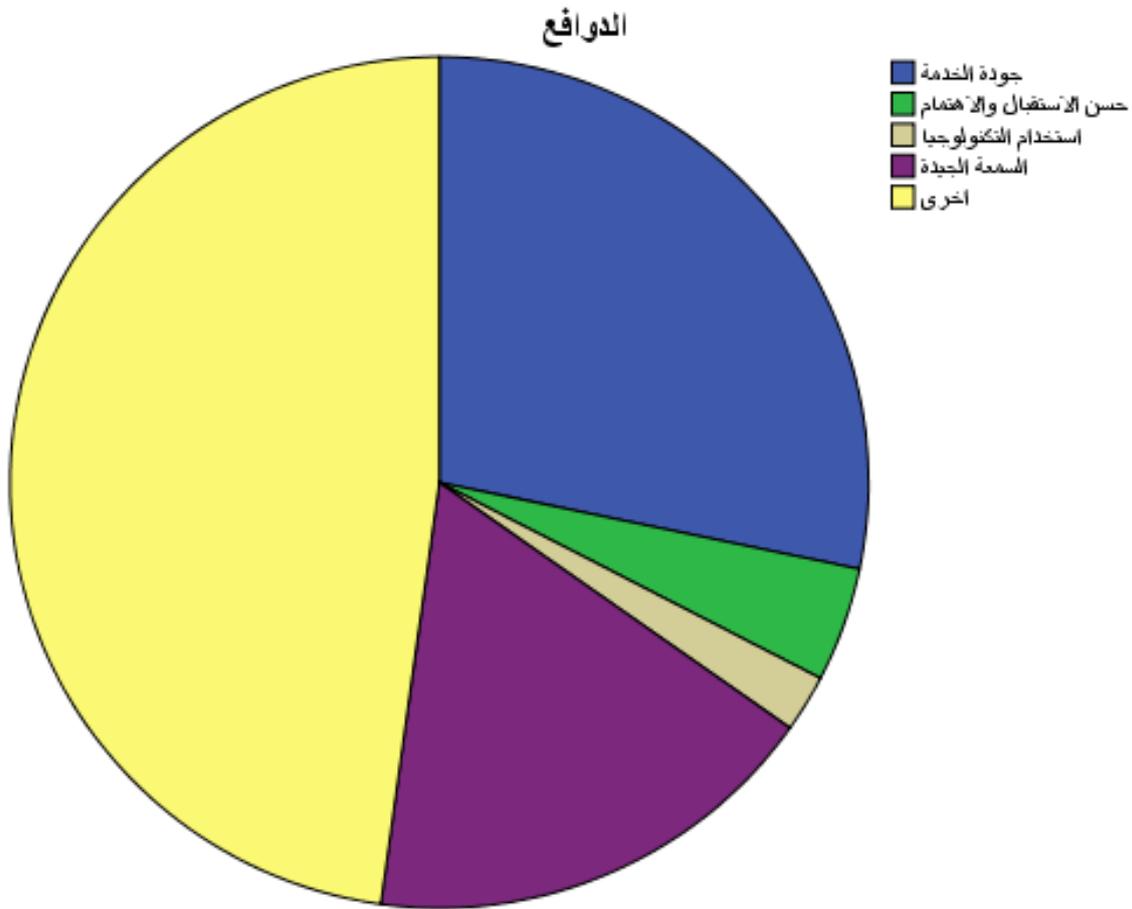


المستوى









RELIABILITY

```

/VARIABLES=السؤال 1 السؤال 2 السؤال 3 السؤال 4 السؤال 5 السؤال 6 السؤال 7 السؤال 8 السؤال 9 السؤال 10
السؤال 11 السؤال 12 السؤال 13
السؤال 14 السؤال 15 السؤال 16 السؤال 17 السؤال 18 السؤال 19 السؤال 20 السؤال 21 السؤال 22 السؤال 23
السؤال 24 السؤال 25 السؤال 26 السؤال 27
السؤال 28 السؤال 29 السؤال 30
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

Fiabilité

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

| | N | % |
|----------------------------------|----|-------|
| Observations Valide | 46 | 100,0 |
| Observations Exclus ^a | 0 | ,0 |
| Total | 46 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,912 | 30 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=التمسوية الملموسية الاستجابة الاعتمادية الثقة والتوكيد
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

| | | الملموسية | الاستجابة | الاعتمادية | الثقة والتوكيد | التعاطف |
|----------------|------------------------|-----------|-----------|------------|----------------|---------|
| الملموسية | Corrélation de Pearson | 1 | ,751** | ,623** | ,545** | ,500** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| الاستجابة | Corrélation de Pearson | ,751** | 1 | ,629** | ,522** | ,478** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| الاعتمادية | Corrélation de Pearson | ,623** | ,629** | 1 | ,537** | ,334* |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,023 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| الثقة والتوكيد | Corrélation de Pearson | ,545** | ,522** | ,537** | 1 | ,481** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,001 |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |
| التعاطف | Corrélation de Pearson | ,500** | ,478** | ,334* | ,481** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,023 | ,001 | |
| | N | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 |

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الميزة التنافسية
/METHOD=ENTER استراتيجية التكاليف استراتيجية التمييز استراتيجية التركيز

Régression

Variables introduites/supprimées^a

| Modèle | Variabes introduites | Variabes supprimées | Méthode |
|--------|--|---------------------|---------|
| 1 | استراتيجية التركيز, استراتيجية التكاليف, استراتيجية التمييز ^b | . | Entrée |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | 1,000 ^a | 1,000 | 1,000 | ,00000 |

a. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية التمييز, استراتيجية التكاليف, استراتيجية التركيز

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---|----------------|
| 1 Régression | 18,742 | 3 | 6,247 | . | . ^b |
| 1 Résidu | ,000 | 42 | ,000 | | |
| Total | 18,742 | 45 | | | |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), استراتيجية التمييز, استراتيجية التكاليف, استراتيجية التركيز

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|---------------|-------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 6,597E-017 | ,000 | | ,000 | 1,000 |
| 1 استراتيجية التكاليف | ,333 | ,000 | ,386 | 139730418,769 | ,000 |
| 1 استراتيجية التمييز | ,333 | ,000 | ,437 | 130046576,754 | ,000 |
| 1 استراتيجية التركيز | ,333 | ,000 | ,375 | 122728255,590 | ,000 |

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

