

دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك  
دراسة حالة كئاب بنك وكالة-ب- جيجل

**Title of the article:** The role of quality banking services in improving  
the competitive advantage of banks

Agency case study Cnep Bank Agency - B - Jijel

بوتاعة سليمة

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

[boutaasalima@yahoo.fr](mailto:boutaasalima@yahoo.fr)

تاريخ القبول: 2020/01/30

سليم صيفور

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل (الجزائر)

(الجزائر)

[siffosalim@gmail.com](mailto:siffosalim@gmail.com)

تاريخ الاستلام: 2020/01/21

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الوطني للتوفير والاحتياط في تحسين الميزة التنافسية ، و من أجل ذلك تم تصميم استمارة بحث مكونة من 24 مفردة وزعت على 12 موظفا في وكالة كئاب – ب- جيجل وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تتميز الخدمات المصرفية في الوكالة – ب- كئاب بنك جيجل بالجودة كما يراها موظفو البنك.

- تحقق الوكالة – ب- كئاب بنك جيجل ميزة تنافسية كما يراها موظفو البنك.

- جودة الخدمات المصرفية تساهم إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية للبنك.

الكلمات المفتاحية: جودة ، خدمة مصرفية، ميزة تنافسية

**Abstract :**

This study aimed to understand the role of the quality of the banking services provided by the National Savings and Provident Bank in improving the competitive advantage, for that one; a 24-question research form was prepared and distributed to 12 employees of the Cnep - B-Jijel agency. The following results:

- The agency's banking services are distinguished by: - The bank's quality bank, seen by the bank's employees.  
- The agency - B - Cnep Bank of Jijel obtained a competitive advantage seen by the employees of the bank.  
The quality of banking services contributes to the achievement of the bank's competitive advantage.

**Key words:** Quality, banking service, competitive advantage.

### 1- مقدمة

تعد الخدمات من أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي نالت و مازالت تنال اهتماما متزايدا من قبل العديد من الاقتصاديين و الكتاب المتخصصين في هذا المجال، و هي عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة، فمما لاشك فيه أن مستوى الرفاهية التي ينعمها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها، و بغض النظر عن درجة نموه الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة.

ثم إن الخدمات لا تنطبق في مجال السلع المادية فحسب، و إنما في مجال الخدمات المصرفية، فقطاع الخدمات المصرفية اليوم أصبح يحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد كما له من أهمية في مختلف مجالات الحياة، مما استوجب الاهتمام أكثر فأكثر بهذا القطاع خاصة من ناحية الجودة باعتبار جودة الخدمات المصرفية همزة وصل بين المصرف و الزبون.

ولإيصال هذه الخدمة المصرفية للزبون لابد من توفر تسويق مصرفي ذو نشاط متجدد و متطور يعمل على إشباع وتلبية الرغبات بشكل رضائي للزبون، و تحقيق مستوى مطلوب و مستهدف من الربحية لإدارة المصرف، و يتطلب هذا بيئة تسويقية مهيأة يقوم البنك على أساسها بتلبية رغبات العملاء و العمل على السير الحسن لإيصالها بشكل يسمح باستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، و لن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها لذا و جب على صانعي القرار في البنوك البحث من أجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة، و هذا تحت تأثير التنافسية الحادة على كل

المستويات، ضمن إستراتيجية معينة في البنوك على أن لا تغطي أحداث الحاضر على فكر المستقبل، و حتى يكون التفكير الإستراتيجي هو الإطار الذي يوصل إلى أهداف بعيدة المدى، كتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في السوق المصري.

و على ضوء ما سبق تتجلى معالم إشكالية البحث و التي يمكن صياغتها كما يلي: هل تساهم جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟.

و تندرج تحت هذا التساؤل بعض التساؤلات الفرعية كما يلي:

أ- ما واقع جودة الخدمة المصرفية في الوكالة – ب- كنان بنك CNEP Bank جيغل ؟

ب- ما واقع الميزة التنافسية للوكالة – ب- كنان بنك CNEP Bank جيغل ؟

## 2- فرضيات البحث:

\*- الفرضية الرئيسية الإجرائية:

تساهم جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك كما يراها موظفوا وكالة – ب- كنان بنك CNEP Bank بجيغل.

\*- الفرضيات الفرعية:

أ- تتميز الخدمات المصرفية في الوكالة – ب- كنان بنك جيغل بالجودة.

ب- تحقق الوكالة – ب- كنان بنك جيغل ميزة تنافسية.

## 3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك (الوكالة – ب- كنان بنك جيغل) وذلك من خلال :

- معرفة واقع جودة الخدمة المصرفية في الوكالة – ب- كنان بنك جيغل .

- معرفة واقع الميزة التنافسية للوكالة – ب- كنان بنك جيغل .

- تدعيم تنافسية البنوك من خلال الاعتماد على جودة وتحسين الخدمات التي تقدمها.

## 4- تحديد المفاهيم إجرائيا:

\*- الخدمة المصرفية: هي نشاط أو أداء يحقق إشباع يكون غير ملموس ويخضع لعملية التبادل، ولا ينتج عن هذا الأداء أي شيء امتلاك مادي. وقد يكون تقديم الخدمة مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

\*- الميزة التنافسية: نقصد بالميزة التنافسية في هذا البحث: ذلك التعبير عن المهارات و مظاهر التفوق و التميز التقني و الإداري و التسويقي التي تتبلور في منتجات و خدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع و المنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون من ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القرارات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم و منافع العملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، و مدى الاختلاف و التباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات و خدمات المنظمة و أساليب تعاملها مع العملاء.

## المحور الثاني: التراث النظري لمتغيرات الدراسة

### 1- مفهوم الخدمات.

قدمت عدة تعاريف للخدمة نحاول عرض ما توفر منها.  
أ- عرفت الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر. وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.  
و يخلط الكثيرون بين السلع والخدمات والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيء ماديا ولا يمكن تملكها (عوض بديل الحداد 1999 ، ص48)

ب- كما سميت الخدمات بالمنتجات الجديدة بالإشباع أو المستحقة أو المنتجات شبه العامة مثل التعليم والصحة..... الخ، وتتسم هذه المنتجات بخاصية وجود الآثار الخارجية (منافع تكاليف) وأنها تخضع لمبدأ الاستبعاد وبالتالي فإن نظام السوق الحر يستطيع إشباع احتياجات أفراد المجتمع من هذه المنتجات ولكن بكميات أكبر أو أقل من الاحتياجات الحقيقية التي تتمشى مع اعتبارات الكفاءة في استخدام الموارد ( سعيد عبد العزيز عثمان 2000 ص40).

ج- كما عرفها kotler في عام 1995 بأنها كل نشاط أو عمل غير ملموس خاضع للتبادل. ولا يفتح المجال لأي نوع من تحول الملكية. كما يمكن للخدمة أن ترتبط أو لا ترتبط بمنتج مادي ومن خلال ما تم عرضه يمكن تقديم التعريف التالي للخدمة أنها نشاط أو أداء يحقق إشباع يكون غير ملموس ويخضع لعملية التبادل، ولا ينتج عن هذا الأداء أي شيء امتلاك مادي. وقد

يكون تقديم الخدمة مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. و فيما يلي جدول يلخص أهم الفروق بين السلع والخدمات:

الجدول رقم: (01) الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
- السلع مادية و ملموسة، يمكن تملكها حيث يحدث نوع من نقل الملكية عند الشراء.	- الخدمات عادة تكون غير ملموسة لأنها عبارة عن أنشطة و تصرفات لا يمكن تملكها و لا تتضمن نقل أو تحويل الملكية و جوهر المنفعة الناتجة عن الخدمة يكمن في التجزئة التي يعيشها العميل.
- السلع قابلة للتخزين، فيمكن تخزينها للاستهلاك اللاحق.	- الخدمات غير قابلة للتخزين، فلا يمكن تخزين الخدمات و لا يمكن تحويلها لوقت آخر، فمثلا المقاعد الفارغة بالطائرة تهب فرصة الاستفادة بمجرد إقلاعها.
- يمكن فصل السلعة عن المنتج حيث يتم الاتصال بين المنتج و المستهلك عن طريق الوسطاء و من ثم هناك فترة زمنية بين إنتاج السلعة و استهلاكها و أثناءه يتم نقل و تخزين السلع.	- الخدمة لا تستطيع فصلها عن مقدمها، فالمقدم للخدمة ينتجها و يوزعها في نفس الوقت فمثلا: لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة الطبية.
- يمكن إنتاج السلع بضمان النمطية فيها كونها ملموسة و بالتالي يمكن المحافظة على جودتها و مراقبتها.	- في الخدمة لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة لاعتمادها على مقدمها و الخدمات تختلف في الجودة بمرور الزمن بالإضافة إلى اشتراك المستفيد من الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته.

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، مصر، ط1، 1999، ص

**1-1- خصائص الخدمات:** تتميز الخدمات بأربعة خصائص أساسية و هي: أنها غير ملموسة، عدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك ، الفناء السريع، و التباين. و يوضح الشكل رقم (01) خصائص الخدمات، و الجدول رقم (02) يوضح هذه الخصائص و المشاكل المرتبطة بها.

شكل رقم: (01) خصائص الخدمات

المصدر : عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات ، الدار الجامعية ، ص267 .

الجدول رقم: (02) خصائص الخدمات و المشاكل التسويقية المرتبطة بتسويقها:

المشاكل التسويقية	الخصائص
1- لا يمكن تخزينها	1- غير ملموسة
2- لا يمكن حمايتها عن طريق البراءات	
3- لا يمكن عرضها أو توصيل مفهومها بسهولة.	
4- يصعب تسعيرها	
1- اشتراك المستهلك في الإنتاج	2- عن انفصال
2- يصعب تنميط الإنتاج.	الإنتاج عن الاستهلاك
1- لا يمكن تخزينها	3- الفناء السريع
يصعب التنميط و الثبات في درجة الجودة.	4- التباين

المصدر: عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم و الإستراتيجيات ، الدار الجامعية ، ص286.

و الآن سوف نتعرض لهذه الخصائص بشيء من التفصيل: (عمرو خير الدين 2005، ص268)

#### أ- عدم الملموسية Intangibilité

تعتبر عدم الملموسية هي الخاصية الأساسية التي تميز الخدمات عن السلع، و تقصد بذلك عدم الملموسة قدرة المستهلك على إدراك الخدمة من خلال الحواس الخمسة، فلا يمكن لمشتري الخدمة تذوق أو لمس أو رؤية أو شم أو سماع الخدمة بذاتها قبل الشراء، و عليه فإن الخدمات مثل الفحص الطبي يصعب تقديمه مثلما يقوم المستهلك بتقديم سيارة جديدة قبل الشراء حيث يمكنه فحصها و قيادتها وتجربتها و تكوين رأي عنها.

و تلقى هذه الخاصية بتتابعات على البرنامج التسويقي للمؤسسات الخدمية حيث يتعين على الرسالة الترويجية التركيز على المنافع أو الإشباعات التي تحققها الخدمة أكثر من تركيزها على الخدمة ذاتها.

كذلك يترتب على خاصية عدم الملموسية نتيجة أخرى تتمثل في عدم إمكانية تخزين الخدمة حيث لا يوجد شيء ملموس يمكن تخزينه الأمر الذي يقلل من مشاكل الاحتفاظ بالمخزون و الرقابة عليه.

### **ب - عدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك *Inséparabilité***

نعني بهذه الخاصية أن إنتاج الخدمة و استهلاكها يتم في نفس الوقت، وتعتبر الخدمة التعليمية والخدمة الطبية مثال واضح عن ذلك، و الحقيقة أن الطبيب لا يمكن أن يجري الفحص إلا مع وجود المريض الذي يشارك فيه أداء الخدمة. و تعني خاصية عدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك أو التلازم بين الخدمة و مقدمها من وجهة النظر التسويقية أن البيع المباشر من المنتج إلى المستهلك هو قناة التوزيع الوحيدة التي يمكن استخدامها. و الحقيقة أن التلازم بين الخدمة و مقدمها من شأنه أن يحد من نطاق العمليات في المؤسسات الخدمية، فشخص واحد يمكنه أن يفحص عدد من السيارات خلال اليوم. و إذا كان الشكل السائد في إنتاج و تسويق الخدمات هو البيع المباشر من المنتج على المستهلك إلا أن هناك حالات استثنائية يتدخل فيها الوسطاء في عملية التوزيع. مثل وكالات السياحة كخدمات السفر و وكالات الإعلان كالبيع.

### **ج- الفناء السريع *Lerishability***

كنتيجة لعدم انفصال الإنتاج عن الاستهلاك فإن الخدمات تتصف بالفناء السريع لأنه لا يمكن تخزينها لاستخدامها في وقت لاحق، فالطاقة الكهربائية غير المستخدمة و المقاعد الخالية في إستاد لكرة القدم. إضافة إلى ذلك فإن الطلب على الخدمات من جانب العملاء يتقلب بشكل ملحوظ على مدار موسمي فقد يزداد الطلب على العديد من الخدمات خلال الصيف و الإجازات السنوية و تلقى خاصية الفناء السريع و تقلب الطلب على المؤسسات الخدمية المزيد من التحديات في مجال تخطيط الخدمة و الترويج و التسعير، فتقوم مثلا العديد من المنشآت الفندقية بمنح خصومات في أسعار الإقامة في الفترات التي تنخفض فيها نسبة الأشغال.

### د - التباين Heterogeneity

لا يمكن للصناعات الخدمية أن تقوم بتنميط الناتج أو الخدمات التي تقدمها فكل " وحدة " من وحدات الخدمة تختلف نوعا ما عن " الوحدات :الأخرى نفس الخدمة فلا يمكن على سبيل المثال أن تقدم إحدى شركات الطيران نفس مستوى الخدمة على كل رحلة من رحلاتها، و بالمثل بالنسبة لأحد البنوك فلا يمكن للعميل أن يحصل على نفس مستوى الخدمة من موظف الشباك في كل مرة تعامل، كذلك بالنسبة للخدمات الفندقية فقد يقدم احد موظفي الاستقبال خدمة فعالة ودودة بينما يقوم احد زملائه على بعد أمتار منه خدمة بطيئة وغير ودودة وحقيقة أن ذلك يلقي بتبعات على مقدم الخدمة و ذلك فيما يختص " بتخطيط الخدمة " حيث تعيين التأكد من تقديم نفس مستوى الخدمة قدر الإمكان و العناية البالغة باختيار و تدريب موظفي الخدمات.

### 2- مفهوم جودة الخدمات المصرفية عناصرها و أبعادها.

#### 2-1- تعريف جودة الخدمة المصرفية

تركزت الجهود الخاصة بتعريف و قياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية، ووفقا للفلسفة السائدة حاليا فإن الجودة تعني " الخلو من العيوب " أو " إنجاز الشيء على الوجه المطلوب عند القيام به للمرة إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كاف لتحقيق الفهم الواضح لهذا العنصر في صناعة الخدمات.

من الخصائص العامة المميزة للخدمات Service quality و تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة قياسا على السلع المادية، و تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على أنها " معيار لدرجة نطاق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة " أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها، و ذلك على النحو الذي يعرضه الشكل رقم(4) (عوض بدير الحداد، 1999، ص336)

شكل رقم: (04) مفهوم جودة الخدمة

ل للأداء

المصدر:عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص337.

يعني حسب هذا الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له فإنهم سوف يكونون راضيين عن الخدمة، أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة و منه فإن العميل سوف يكون غير راض عنها.

كما تعرف جودة الخدمة المصرفية بأنها مجموع مظاهر وخصائص المنتج أو الخدمة والتي تقوي من القدرة على خلق رضا معين و تلبية احتياجات معينة و المظهر المهم لهذا التعريف لدى المسوق هو التركيز على رضا وحاجات الزبون و من هنا فالجودة تعني عرض الخدمة للزبائن و إظهارها لهم بما يرضي و يشبع حاجاتهم كما يعرفها الزبائن و يعرف منظور جودة القيمة بالجهود المبذولة لزيادة رضا الزبون و الاهتمام الدائم بتحسين جودة الخدمة و تقليل

تكاليف رضا الزبون و تؤكد أغلب صناعات الخدمة على أن الجودة وسيلة لدعم المنافسة وإن الخدمة الممتازة تعد السلاح التنافسي الإستراتيجي الرئيسي، والجزء الأهم أن الجودة تعد الإستراتيجية التسويقية لصناعة الخدمات المصرفية (تيسير العجامة 2005، ص 329).  
، و من خلال ما تم عرضه يمكن تقديم التعريف التالي لجودة الخدمة المصرفية هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في مقدرة سلعة أو خدمة معينة على تلبية حاجات معينة.

### 2-2- عناصر جودة الخدمة المصرفية

- تتمثل عناصر جودة الخدمة المصرفية فيما يلي (عوض بدير الحداد 1999، ص 335).
- أ- اتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء.
  - ب- الاستجابة للعملاء بسرعة و لباقة و بأسلوب مهني متميز.
  - ج- بناء علاقة قائمة على المنفعة و الاهتمام المشترك مع العميل.
  - د- الحد على شكاوي العملاء و مشاكلهم بشكل مناسب.
  - هـ- إنهاء معاملة العميل بشكل يبعث على السرور و البهجة.
  - و- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشاكله قد تم حلها.

### 3-2- أبعاد جودة الخدمة المصرفية

بعض الكتابات في مجال تسويق الخدمات لم تتفق فيما بينها حول الأبعاد المعتمدة في تحديد جودة الخدمة ولهذا سوف نعرض بعض الأبعاد الأساسية كما يلي: (وفاء ناصر المبيريك، 2006 ص 246، 247).

\*- الملموسية : وتمثل الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمة مثل التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، كالمبنى والتقنيات الحديثة المستخدمة ومظهر و تنظيم المواصلات.

\*- الاعتمادية :و هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد و بالدقة المطلوبة و مدى وفائها بالالتزامات.

\*- الاستجابة :هي القدرة على التعامل مع الشكاوي و الاقتراحات و المبادرة في تقديم الخدمة بصدور رجب.

- \*- الأمان : هو الاطمئنان بأن الخدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك شاملا الاطمئنان النفسي والمادي.
- \*- التعاطف :هو إبداء روح الصداقة و الحرص على العميل و إشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة .حسب حاجاته إضافة إلى: (عوض بدير الحداد، 1999، ص344)
- \*- الكفاءة أو القدرة : وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف و طبيعة العمل و امتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة وكذلك: (عوض بدير الحداد، 1999، ص345)
- \*- الجودة المادية : و التي تتعلق بالبيئة المحيطة لتقديم الخدمة.

### 3- تعريف الميزة التنافسية:

#### أ - حسب التعريف البريطاني للتنافسية:

التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب و هي تعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (<http://douis.free.fr>)

ب - تعريف الاقتصادي AL Dington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية (<http://douis.free.fr>)

ج - التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها.

و يلاحظ أن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة (<Http://sameher.wordpress.com>)

د- يقصد بالتنافسية الجهود و الإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية و الإبتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

و تؤدي التنافسية أيضا معنى الصراع و التضارب و الرغبة في المخالفة و التميز على الآخرين كما تعني المنافسة كل الصناعة و العمل على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الإنفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين .كما تشير المنافسة إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات و الخدمات البديلة لها تقدمه هي في السوق، و محاولات صرف عملاءها عن تعاطي تلك البدائل

هـ- الميزة التنافسية هي تعبير عن المهارات و مظاهر التفوق و التميز التقني و الإداري و التسويقي التي تتبلور في منتجات و خدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع و المنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون. ومن ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القدرات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، و مدى الاختلاف و التباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات وخدمات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

و- الميزة التنافسية ( القدرة التنافسية): هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج (قيم) و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتوقف في ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

إذن القرارات أو الميزات التنافسية هي تعبير عن المهارات و مظاهر التفوق و التميز التقني و الإداري و التسويقي التي تتبلور في منتجات و خدمات أفضل تحقق للعملاء مستويات من الإشباع و المنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون من ثم فإن المعيار الأهم في تقييم القرارات التنافسية هو مدى فعاليتها في إنتاج قيم و منافع العملاء تزيد عما يقدمه المنافسون من جانب، و مدى الاختلاف و التباين عن المنافسين الذي تضيفه على منتجات و خدمات المنظمة و أساليب تعاملها مع العملاء (علي السلمي 2006، ص 105، ص 106).

### 2-3- أنواع الميزة التنافسية

للميزة التنافسية ثلاث أنواع هي:

#### أ- القيادة بالتكلفة (التميز في التكلفة):

- تحقيق قيادة التكلفة: يعني أن الشركة قد تبدو لتصبح الأقل تكلفة إنتاج في صناعتها
- قيادة التكلفة ينبغي أن تحقق التكافؤ أو على الأقل التقارب في أسس التمييز، حتى إذا اعتمدت على قيادة التكلفة لميزتها التنافسية .
- إذ حاولت أكثر من مؤسسة تحقيق قيادة التكلفة، هذا ما يكون عادة تشاؤم.
- غالبا ما يتحقق بالاقتصاد في النفقات بصفة عامة نقول تتميز بعض الشركات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

### ب- التميز عن طريق الاختلاف (التميز):

- يعني تحقيق التميز أن تبحث الشركة كي تكون فريدة في صناعتها مع بعض المقاييس تجعلها مفضلة جدا للمشتري
- فلا يستطيع المميز تجاهل موقعها في تكلفة في كل المناطق التي لا يؤثر بها التميز فتجب المحاولة لخفض التكلفة ، و في منطقة التمييز يجب خفض التكاليف و على الأقل أن يكون أقل من السعر الأدنى المستلم على المشتريين.
- مناطق التمييز يمكن أن تصبح المنتج ، التوزيع ، عملية البيع ، التسويق ، الخدمة ، الصورة.....
- بصفة عامة هناك مؤسسات تتميز بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى العملاء بحيث تتفرد به عن المنافسين.

### ج- التوجه:

- تحقيق التوجه يعني أن المؤسسة، تبدو أن تكون جيدة في قطاعات تجمع أو مجموعة من قطاعات التجمع.
- توجه التكلفة لتوجه التميز ([www.12manage.com](http://www.12manage.com))

### المحور الثالث إجراءات ونتائج الدراسة

1- التعريف بالوكالة: منذ تأسيسه عام 1964 ، يتخصص الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك في جمع التوفير، منح القروض العقارية للخواص، تمويل المقاولين العموميين و الخواص، مؤسسات إنتاج عتاد البناء و مؤسسات الإنجاز التي لها صلة بالبناء إضافة إلى وكالاته 206 و 15 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني ، يتواجد الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك أيضا على مستوى الشبكة البريدية من أجل جمع توفير الأسر. و من ضمن الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا البنك لعملائه:

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

- الحساب البنكي التجاري الجاري.
- حساب شيك.
- البطاقة البنكية.

- الإيداع و التحويل.

- القروض العقارية بمختلف أنواعها.

و الوكالة - ب- موضوع هذه الدراسة هي إحدى وكالات كئاب بنك تقع ب 90 شارع أول نوفمبر 1954 بجيجل تقوم بتقديم جميع الخدمات البنكية و المصرفية التي يقدمها البنك.

## 2- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحثين قبل التنفيذ النهائي لهذه الدراسة بإجراء دراسة استطلاعية حيث قامت بالاتصال بالمؤسسة المختارة لإجراء هذه الدراسة ، حيث وبعد قبول إدارة المؤسسة بذلك بدأت المجموعة بالاتصال بميدان الدراسة و إجراء مقابلات أولية مع مختلف الموظفين بهدف التعرف أكثر على هذا الميدان و كذلك إثراء الجانب النظري بمختلف المعلومات الضرورية عن المؤسسة إضافة إلى تجريب أولى لأداة البحث. و قد تمكن الباحثين من التعرف أكثر على مختلف أقسام المؤسسة و ظروف و مكان إجراء البحث، إضافة إلى ضبط أداة البحث قبل تطبيقها بصورة نهائية.

## 3- مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة الذي أجريت عليه هذه الدراسة بشكل مسحي من مجموع موظفي و موظفات وكالة كئاب بنك - ب- جيجل و المقدر عددهم ب30 موظفا و موظفة .

و قد تم أخذ عينة عشوائية تقدر ب 12 عاملا من مجموع العمال و تتسم بالخصائص التالية:

\*- الجنس :

جدول رقم "03" يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	
%75	09	ذكر
% 25	03	أنثى
% 100	12	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية

#### 4- منهج وأداة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف متغيرات الظاهرة وتحليل تأثيراتها ومسبباتها وهو الأكثر ملائمة لمثل هذه الأنواع من الدراسات السببية. \* - أما الأداة فقد استخدم الباحثان هنا أداة الاستمارة، حيث تم بناء هذا الاستبيان انطلاقاً من 03 محاور أساسية، الأول خاص بالبيانات الشخصية، والثاني خاص بالمتغير المستقل وهو جودة الخدمة المصرفية، أما الثالث فيخص المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمجموع 24 بنداً.

#### 5- أساليب المعالجة الإحصائية:

- المتوسط الحسابي: لحساب متوسط الاستجابات حسب كل متغير.
- الانحراف المعياري.
- استخدام برنامج 20.0SPSS لمعالجة المعطيات.

#### 6- عرض وتفسير النتائج:

وفق الفرضية الجزئية الأولى: " تتميز الخدمات المصرفية في الوكالة - ب - كنبانك جيبل بالجودة كما يراها موظفوا البنك"

جدول رقم " 04 " يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى.

البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01 هل تعتقدون أن تطوير خدماتكم المصرفية يضمن استمرارية مؤسساتكم في السوق.	2,9167	,28868
02 هل تعتقدون أن انعدام التدريب المستمر للموظفين يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة المصرفية.	2,3333	,49237
03 هل تحرص مؤسساتكم على تقديم خدمات مصرفية مميزة لعملائها بانتظام.	2,0833	,99620

04	هل تتوفر مؤسساتكم على مختلف الأساليب والوسائل اللازمة لتقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية.	1,7500	,75378
05	هل تعتقدون أن توقيت تقديم خدماتكم المصرفية ملائم.	2,1667	,83485
06	هل تعتمد مؤسساتكم على موظفين أكفاء في تقديم خدماتكم المصرفية.	1,8333	,71774
07	هل تزداد مردودية مؤسساتكم بعد تقديمكم لكل خدماتكم المصرفية.	2,1667	,83485
08	هل خدماتكم المصرفية كافية وتلبي طلبات العملاء.	1,5000	,79772
09	هل تطورون خدماتكم المصرفية بما يحقق لمؤسساتكم ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	2,4167	,79296
10	هل تفشل مؤسساتكم في تقديم خدمات مصرفية مما يؤثر على قدرتها التنافسية.	2,2500	,86603
11	لا تقوم مؤسساتكم بتطوير خدماتها المصرفية في ظل مستوى الجودة والمكانة التنافسية المحققة.	2,4167	,79296
12	هل هناك تقييم دوري لجودة خدمتكم المصرفية .	2,1667	,93744

#### المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

#### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم "04" أن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون بأن تطوير الخدمة المصرفية ضمن استمرارية مؤسساتهم في السوق حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 2,9167 وهو يقترب إلى درجة الموافقة بشدة على هذا الرأي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,28868. وهو ما يدل على وعي الموظفين والموظفات بأهمية تطوير الخدمة المصرفية في بنكهم. كما أنهم يعتقدون أن انعدام التدريب المستمر للموظفين يؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الخدمة المصرفية إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 2,3333 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,49237. أما بالنسبة لحرص مؤسساتهم على تقديم خدمات مصرفية مميزة لعملائها بانتظام فكانت معظم آرائهم " إلى حد ما" حيث بلغ

المتوسط الحسابي 2,0833، أما الانحراف المعياري فبلغ 0,99620. وهذا راجع ربما إلى عدم توفر مؤسستهم على مختلف الأساليب والوسائل اللازمة لتقديم خدمة مصرفية ذات جودة عالية كما يرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 1,7500 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,75378.

أما من حيث توقيت تقديم الخدمات المصرفية فيعتقد أفراد مجتمع الدراسة أنه ملائم إلى حد متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك 2,1667 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,83485. وقد أبان أفراد مجتمع الدراسة على محدودية كفاءة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية. حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,8333 وهو ما يمكن إرجاعه إلى نقص التدريب الموجه لذلك. كما يلاحظ أيضا تزايد مردودية مؤسستهم بعد تقديمهم لكل خدماتهم المصرفية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,1667 وذلك رغم أن خدماتهم المصرفية غير كافية ولا تلبى طلبات العملاء حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 1,500 وهذا ما تسعى إليهم المؤسسة من خلال تطوير للخدمات المصرفية بما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,4167 لأن الفشل في تقديم خدمات مصرفية جيدة يؤثر على قدرتها التنافسية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,2500، وهذا ما يمكن الكشف عنه من خلال التقييم دوري لجودة الخدمات المصرفية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,1667.

و عليه نلاحظ من خلال التحليل المقدم أعلاه أن أراد مجتمع الدراسة يرون أن الخدمات المقدمة للزبائن تتسم بالجودة وإن تفاوتت درجات استجابتهم نحو ذلك وهذا ما يفيد بان الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت.

**2- وفق الفرضية الجزئية الثانية:** " تحقق الوكالة – ب- كنان بنك جيغل ميزة تنافسية كما يراها موظفو البنك"

**جدول رقم " 05 " يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للبنود الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية**

الانحراف	المتوسط	البند
----------	---------	-------

المعياري	الحسابي		
,49237	2,6667	هل تنظر مؤسستكم لتطوير جودة الخدمة المصرفية كعامل لتطوير الميزة التنافسية.	13
,79296	2,4167	هل هناك خطط من طرف مؤسستكم لتحقيق التنافسية عن بقية البنوك الأخرى.	14
,66856	2,4167	هل تعتقدون أن نوعية الخدمات التي يقدمها البنك تتميز عن تلك التي تقدمها البنوك الأخرى	15
,83485	2,1667	هل تشعرون بالقدرة التنافسية من خلال عوائد الخدمة المصرفية.	16
,90034	2,0833	هل مكنتكم الخدمات المصرفية المقدمة من التعرف على أسرار تحقيق الميزة التنافسية.	17
,79772	2,5000	هل ترون أن إقبال العملاء على بعض الخدمات المصرفية راجع لتفردكم بها.	18
,90034	2,0833	هل يتم إعلام العاملين بالمكانة التنافسية للمؤسسة دوريا.	19
,99620	2,0833	هل حققت مؤسستكم شهادات تميز من طرف المؤسسات المالية.	20
,67420	2,5000	هل تجري مؤسستكم بحوث حول تطوير الخدمات المقدمة لعملائها.	21
,79296	1,9167	هل هناك إشادة من طرف العملاء بنوعية الخدمات التي تقدمونها لهم.	22
,83485	2,1667	هل لديك تصور عن حصة المؤسسة من العملاء في السوق.	23
,86603	1,7500	هل أنتم راضون عن مستوى تنافسية مؤسستكم.	24

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم "05" أن أفراد مجتمع الدراسة يعتقدون أن هناك اهتمام من طرف المؤسسة بتطوير جودة الخدمة المصرفية كعامل لتطوير الميزة التنافسية لها حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة 2,6667 و ذلك من خلال وجود خطط من طرف المؤسسة لتحقيق التنافسية عن بقية البنوك الأخرى حيث بلغ

المتوسط الحسابي 2,4167. كما يسود اعتقاد مفاده أن نوعية الخدمات التي يقدمها البنك تتميز عن تلك التي تقدمها البنوك الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,4167 مما أشعرهم بالقدرة التنافسية من خلال عوائد الخدمة المصرفية حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,1667 ورغم ذلك لم تمكنهم الخدمات المصرفية المقدمة من التعرف على أسرار تحقيق الميزة التنافسية إلا في حدود متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,0833. في حين يرى أراد مجتمع الدراسة أن إقبال العملاء على بعض الخدمات المصرفية راجع لتفردهم بها حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,5000 أما فيما يخص إعلام العاملين بالمكانة التنافسية للمؤسسة دوريا فقد كانت استجاباتهم تدور حول درجة أحيانا 2,0833. وهي نفس الدرجة في الرأي حول تحقيق مؤسستهم لشهادات تميز من طرف المؤسسات المالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,0833 وهذا ربما ما جعل المؤسسة تجري بحوث حول تطوير الخدمات المقدمة لعملائها كما أكده أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,5000 وكذلك من أجل تحقيق إشادة من طرف العملاء بنوعية الخدمات التي تقدمها لهم مؤسستهم التي لا تزال في درجة ضعيفة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,9167. و يحوز أفراد مجتمع الدراسة على تصور عن حصة المؤسسة من العملاء في السوق حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,1667 ورغم ذلك هناك مستوى ضعيف من الرضا عن مستوى تنافسية مؤسستهم 1,7500 وذلك راجع إلى ثراء وخصوبة المناخ المالي والمصرفي بالفرص العديدة مما جعل أفراد مجتمع الدراسة يطمحون إلى تحقيق تنافسية أكثر.

و عليه نلاحظ من خلال التحليل المقدم أعلاه أن أراد مجتمع الدراسة يرون أن الوكالة – ب- كنبانك جيغل تحقق ميزة تنافسية وإن تفاوتت درجات استجابتهم نحو ذلك وهذا ما يفيد بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

### 3- وفق الفرضية العامة: تساهم جودة الخدمة المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

كما يراها موظفوا الوكالة – ب- بجيغل.

من خلال التحليل المقدم في الفرضية الجزئية الأولى المحققة والتي مفادها أن الخدمات المصرفية في الوكالة – ب- كنبانك جيغل تتميز بالجودة كما يراها موظفو البنك. و من خلال أيضا التحليل المقدم في الفرضية الجزئية الثانية المحققة والتي مفادها أن الوكالة

ب- كتاب بنك جيغل تحقق ميزة تنافسية كما يراها موظفو البنك، نلاحظ أن أفراد مجتمع الدراسة يرون أن وكالتهم البنكية تحقق ميزة تنافسية بالنسبة لباقي البنوك الأخرى وذلك راجع حسيهم إلى أن الخدمات المصرفية التي تقدمها لزيائنها تتسم بالجودة وهذا ما يدل على أن جودة الخدمات المصرفية تساهم إلى حد كبير في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ومنه نلاحظ أن الفرضية العامة قد تحققت.

### الخاتمة:

يمكن القول في الأخير أن لجودة وتحسين الخدمات المصرفية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ذلك أن توسيع حصة أي بنك من السوق المصرفية يرتبط أساسا بما يقدمه من خدمات تتسم بالجودة الفائقة. وهذا ليس بغرض إرضاء العملاء فقط وإنما من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرارية في النشاط والوجود وهو الهدف الأسى الذي تسعى إلى تحقيقه أي منظمة كانت.

### توصيات واقتراحات:

- من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- الاهتمام بتطوير جودة الخدمات المصرفية في البنوك بما يحقق رضا الزبائن.
  - الاهتمام بتدريب الموظفين لتقديم خدمات تتصف بالجودة العالية.
  - الاهتمام بإجراء بحوث تطويرية خاصة بتقديم أفضل للخدمات المصرفية.
  - الاهتمام بإجراء تقييمات لمدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة بغية تعزيزها.
  - الاهتمام أكثر بالسعي لتحقيق ميزة تنافسية خاصة في ظل وفرة الفرص الاستثمارية.
  - السعي إلى توطيد العلاقة بين تحسين الخدمات المصرفية و تحقيق الميزة التنافسية

### قائمة المراجع

- 1- عوض بديل الحداد: تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر ط1 مصر 1999، ص48.
- 2- سعيد عبد العزيز عثمان: قراءات في اقتصاديات الخدمات و المشروعات العامة. الدار الجامعية مصر 2000 ص40 .
- 3- عمرو خير الدين: التسويق - المفاهيم و الإستراتيجيات-، مكتبة عين الشمس، الطبعة الأولى، مصر، 2005، ص268
- 4- تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الجامعية للنشر و التوزيع - عمان -الأردن ط 1 2005، ص 329 .
- 5- وفاء ناصر المبيريك، ملتقى دولي : جودة الخدمات المصرفية النسائية، التسويق في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 15 أكتوبر ، 2006 ص ص 247 .246
- 6- <http://douis.free.fr/magistere/chapitre01htmc.htm>.21. 03.2012
- 7- <Http://sameher.wordpress.com>25
- 8- علي السلمي :إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 2006مصر، 105 ، 106.
- 9- [www.12manage.com/methods.porter.competitive.advantage.AR.HTML](http://www.12manage.com/methods.porter.competitive.advantage.AR.HTML)-41K
- 10- [www.cnepbaque.dz/](http://www.cnepbaque.dz/)