

## أثر الإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية -دراسة حالة البنوك الجزائرية- سعيدة -

## بنك BADR-BEA-AGB

د. ملال ربيعة\*

أ. هواري مغنية\*\*

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد هل هناك تأثير للإستراتيجية البنكية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية- سعيدة - البنك الخارجي الجزائري BEA و بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR و بنك الخليج AGB، و قد تم اختيار عينة من هذه البنوك حيث حددت عينة الدراسة في 33 موظف تم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS v20) لاختبار صحة الفرضيات و خلصت الدراسة إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه الاستراتيجيات البنكية المختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، الميزة التنافسية البنكية، الاستراتيجيات البنكية, بنك

AGB,BADR,BEA

**Le Résumé :**

Cette étude vise à déterminer s'il existe un impact de la stratégie bancaire sur l'avantage concurrentiel dans les banques algériennes .pour ce faire, on a sélectionné les banques suivantes sises à saida ( banques BEA(banque extérieur d'Algérie) , de la BADR ( banque de l'agriculture et du développement rural) et de AGB( gulf bank algeria).et on utilisé un échantillon composé de 33 employés. L'analysé a fait recours au logiciel (SPSS v20). Le but étant de tester la validité des hypothèses émises .en conclusion de cette étude, il a montré que l'impact des déférentes stratégies bancaire sur l'avantage concurrentiel est globalement positif

**Mots-clés:** avantage concurrentiel, avantage concurrentiel bancaire, stratégies bancaires, BEA, BADR, AGB

\* د/ ربيعة ملال، أستاذة محاضرة قسم ب، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة، الجزائر.  
\*\*/ هواري مغنية، أستاذ مساعد قسم أ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة، الجزائر

**مقدمة:**

برز القطاع البنكي كأهم القطاعات البنكية الخدمية في النظم الاقتصادية و المالية للدول لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية حيث يساهم بنسبة كبيرة في إشباع الاحتياجات المالية و الائتمانية للأفراد من خلال جمع المدخرات وتعبئتها وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة حسب أهميتها و تواجه البنوك الجزائرية اليوم تحديا كبيرا إذ تعمل هذه البنوك في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغير اقتصاديا وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة والعولمة وبروز الميزة التنافسية و تحاول أغلب هذه المنظمات ضمان بقائها وتحقيق الأرباح ولهذا لا بد على المؤسسات المالية أن تعتمد على الوسائل التي تحافظ بها على وضعها التنافسي من خلال الحصول على معلومات عن المنافسين تساعد على رسم استراتيجياتها التي تحقق لها قدرة تنافسية.

**1- إشكالية البحث:**

سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تحديد هل هناك تأثير للإستراتيجية على الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية لولاية سعيدة AGB,BADR,BEA ؟.

وتتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية البنكية؟
- ماذا نقصد بالإستراتيجية البنكية ؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك للتأثير على الميزة التنافسية؟

**2- فرضيات الدراسة.**

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية على الميزة التنافسية.  
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية.

**3- أهداف الدراسة و أهميتها:**

نهدف من دراستنا لهذا الموضوع إلى إبراز مدى مساهمة الاستراتيجيات البنكية في زيادة تنافسية البنوك.  
إبراز مفهوم الميزة التنافسية و الميزة التنافسية البنكية.

التعرف على استراتيجيات الميزة التنافسية "البورتر" في البنك.

التعرف على الاستراتيجيات البنكية.

تحديد عوامل اختيار الاستراتيجيات.

**4-منهجية البحث:**

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و التحليلي المطابق للدراسة النظرية كما قمنا بدراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية لولاية سعيدة AGB,BADR,BEA ومعالجة الفرضيات عن طريق طرح استبيان موجه لموظفي البنك ثم دراسته و معالجته بواسطة برنامج إحصائي SPSS v20 .

## أولا :الإطار النظري للميزة التنافسية و الإستراتيجية البنكية .

### الميزة التنافسية:

#### 1-1-تعريف الميزة التنافسية:

"هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون"<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي أو العالمي ويترتب عنها الوصول إلى مركز تنافسي ما.

يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى: قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط حيث تتحقق من خلال الاستغلال الأفضل لمختلف القدرات و الكفاءات و الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 1-2 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية ببعض الخصائص منها<sup>3</sup>:

أ- خاصية الاستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية.

ب- التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية: تعتمد مقدرة المؤسسة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها من تقليدها ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين فالأول يتمثل في مشكل المعلومات أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

ج- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاعت شركة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا.

د- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية ، فإنه يصعب على المؤسسة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد ، حلقات أو دوائر الجودة.

#### 1-3 نموذج porter لسلسلة القيمة<sup>4</sup>:

إن أول ظهور لمفهوم تحليل القيمة أو سلسلة القيمة كان في الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها الطريقة التي تسمح بإجراء التحليل الداخلي للمؤسسة للتعرف على سلسلة الأنشطة التي تؤديها وذلك بهدف فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية ويساعد هذا النموذج المؤسسات في فهم واكتساب ميزة تنافسية عن غيرها من المؤسسات. ويعد

مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها porter أنشطة القيمة والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

- **أنشطة القيمة الأولية:** وهي الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المؤسسة من منافسيها، أي أنها الوظائف الأساسية في المؤسسة المصرفية والتي تتمثل أساسا في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية وتسويقها.

- **أنشطة قيم الدعم:** وهي توفر المدخلات والبيئة الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية، ومن أمثلة هذه الأنشطة الموارد البشرية وأنظمة المعلومات والمحاسبة.

#### **1-4 استراتيجيات الميزة التنافسية:**

يمكن تعريف استراتيجيات التنافس على أنها: مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد استراتيجيات التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** وتشمل على عدة استراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع... الخ.

2. **ميدان التنافس:** ويتضمن اختيار الأسواق و المنافسين.

3. **أساس التنافس:** ويشمل على الأصول و المهارات لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

وقد اقترح porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين و تشمل:

- إستراتيجية قيادة التكاليف.
- إستراتيجية التمييز.
- إستراتيجية التركيز.

## الجدول رقم:1 استراتيجيات porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأسمال في متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات . الإشراف المكثف للعمل . تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع . نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة.	رقابة محكمة على التكاليف . إعداد تقارير رقابة و مراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم و مسؤوليات واضحة . حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
التمييز	قدرات تسويقية عالية . هندسة المنتجات . الاتجاه نحو الإبداع . كفاءات عالية في البحوث الأساسية . السمعة الجيدة في مجال الجودة . الريادة في التكنولوجيا . خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى. تعاون قوي من قنوات التوزيع.	تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات . مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.
التركيز	مزيج من السياسات أعلاه . توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معين.	مزيج من السياسات أعلاه . توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007، ص 419.

## II. الميزة التنافسية البنكية :

## 1-2 مفهوم الميزة التنافسية البنكية :

الميزة التنافسية هي ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس. القدرة التنافسية هي " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، و يؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمييز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"<sup>5</sup>. تعرف القدرة التنافسية على مستوى البنك بأنها " تزويد العميل أو الزبون بمنتجات بنكية أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المالي". كما تعرف أيضا: " بأنها الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن ميزة التميز تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها"<sup>6</sup>.

## 2-2 أهمية الميزة التنافسية في البنوك :

في ظل التحديات التنافسية التي نتجت عن تحرير الخدمات المصرفية فإن اكتساب الميزة التنافسية و تطويرها يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه، حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي بسعر مناسب و في وقت و مكان مناسبين، و بالتالي فهي مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع إدارة البنك تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- إنتاج قيم و منافع للعملاء على شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبى احتياجات أعلى مما يحققه المنافسون.

- التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

## III. الإستراتيجية البنكية :

### 1-3 مفهوم الإستراتيجية البنكية:

تمثل الإستراتيجية المالية المصرفية الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المصرفية والسعي لاستخدام الكفاءات المتميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمؤسسة البنكية. إذن فالإستراتيجية البنكية تمثل المسار والتصرفات التي ينبغي على البنك اعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية كالربحية، السيولة والاستمرارية.

هناك العديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجية المصرفية، فعلى صعيد البيئة الخارجية نجد كل من السياسة النقدية، درجة الوعي المصرفي في المجتمع، عدد السكان... الخ. و على مستوى القطاع المصرفي عدد المودعين و المقترضين، عدد البنوك والمؤسسات المالية، معدلات الفائدة الدائنة والمدينة... الخ. أما على المستوى الداخلي نجد الكفاءات، الموارد المتاحة، السياسة الإقراضية التي يحددها مجلس الإدارة.

### 2-3 أنواع الإستراتيجية البنكية:

يرى porter 1996 وهو باحث من رواد الاستراتيجيات التنافسية: بأن الإستراتيجية هي بناء و إقامة دفاعات ضد القوة التنافسية و البحث عن أحسن موقع داخل قطاع أين تكون فيه القوة أضعف ما يمكن. و هناك ثلاث أنواع من الإستراتيجية<sup>7</sup>:

#### الاستراتيجيات التحضيرية **stratégie préparation**

يتم اعتمادها للرفع من قدرات المؤسسة أو التقليل من نقاط ضعفها.

#### الاستراتيجيات الهجومية **stratégie offensive**

تسعى المؤسسات من خلال هذه الإستراتيجية بشكل إيجابي إلى استغلال الفرص المتاحة لتطوير وجودها.

#### الاستراتيجيات الدفاعية **stratégie défensive**

من خلال هذه الإستراتيجية تحاول كل مؤسسة التصدي لكل تهديد يواجهها والذي قد ينتج من تهديدات يفرضها السوق، المنافسة أو السلطات العمومية.

### 3-3 عوامل اختيار الإستراتيجيات:

المؤسسة المصرفية عند وضعها لأي إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار عاملين مهمين هما: مستوى الخطر والحصة الممكن امتلاكها من أسواق التعامل، الذين لهما أثر كبير في تحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بطبيعة المعاملات البنكية و المالية المقدمة، خيارات التركيز و كذا الاهتمام بتنوع الأنشطة<sup>8</sup>.

أ. **دراسة مستوى الخطر:** تستند البنوك في خياراتها الإستراتيجية على تحديد مستوى الخطر الذي قد ينتج عن ثلاث مستويات هامة :

- الأخطار الناتجة عن معطيات الوضعية الاقتصادية (التضخم مثلا).
  - الأخطار الناتجة عن الوضعية المالية لمجمل الأعوان الاقتصاديين (المتعلقة بالأسواق النقدية و المالية).
  - الأخطار المتعلقة بالأنشطة البنكية الداخلية التي تقاس بعد التوفيق ما بين نمو النشاط البنكي و الهوامش المحققة عن هذه الأنشطة (دراسة كل عملية على حدة و مقارنتها مع مجموع المداحيل البنكية).
- ب. **العرض البنكي:** تسعى البنوك إلى تكثيف عرضها من الأنشطة التي تسمح بتحقيق النمو السريع بأعلى مردودية ممكنة و بأقل مستوى من الخطر، و التمسك بخصصها لمواجهة المنافسة داخل السوق قد يوجهها إلى تحمل مستوى كبير من الخطر أو مستوى أقل من المردودية .

#### ثانيا :الإطار التطبيقي: تحليل الاستمارة

##### الإجراءات المنهجية للدراسة

##### أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون التدخل في مجرياتها،و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها في وصفها و يحللها.

استخدام الأسلوب الإحصاء التحليلي الذي يتناسب مع أهداف الدراسة وذلك لاختبار الفرضيات و وصف التأثير بين المتغير المستقل من جهة و المتغير التابع من جهة أخرى.بهدف معرفة هل تؤثر الإستراتيجية على الميزة التنافسية؟ و هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية؟ .

##### ثانيا:مجتمع الدراسة و عينتها:

مجتمع الدراسة يتمثل البنوك الجزائرية العامة و الخاصة لولاية سعيدة،أما عينة الدراسة فتمثلت في موظفي البنوك التالية:AGB, BEA, BNA ممثلة في 33 موظف من هذه البنوك .أما فترة الدراسة فكانت من 14 مارس إلى 12 مايو 2016.

كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم:02 مجتمع الدراسة و عينتها

المدة الزمنية	الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المقدمة	مجتمع الدراسة (بنوك ولاية سعيدة)
2016/03/14 .2016/05/12	15 استثمارة	15 استثمارة	الموظفون في بنك الفلاحة و التنمية الريفية
2016/04/18 .2016/05/12	13 استثمارة	15 استثمارة	الموظفون في البنك الوطني الجزائري
2015/04/18 .2016/04/17	5 استثمارات	7 استثمارات	الموظفون في بنك الخليج الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثان

## ثالثا: أسلوب البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال تصميم استثمار موجهة إلى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري وبنك الخليج الجزائر بسعيدة قصد التعرف على تأثير الإستراتيجية على الميزة التنافسية، وفيما يتعلق بتصميم استثمار البحث فقد تكونت من جزأين:

الجزء الأول: ويتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء 46 عبارة قسّمت إلى:

■ **المحور الأول:** الميزة التنافسية حيث خصص لهذا المحور (28) عبارة موزعة على أبعادها الثلاث و هي القيادة بالتكلفة و التمييز و التركيز.

■ **المحور الثاني:** الإستراتيجية الهجومية (07) عبارات

■ **المحور الثالث:** الإستراتيجية الدفاعية (07) عبارات.

■ **المحور الرابع:** الإستراتيجية التحضيرية (04) عبارات.

## الجدول رقم: 03 المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستثمار.

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss, دار الصفاء, 2005, ص302

## رابعا: معالجة البيانات:

استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v20) لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، كما تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، الوصفية، والاستدلالية التي تناسب مع متغيرات الدراسة المختلفة.

خامسا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين:



## جدول رقم: 04 يوضح مجال درجة الموافقة

المجال	درجة الموافقة
1 --- 1.79	غير موافق بشدة
1.79 --- 2.59	غير موافق
2.59 --- 3.39	محايد
3.39 --- 4.19	موافق
4.19 --- 5	موافق بشدة

المصدر: محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss، دارالصفاء، 2005، ص 241.

## جدول رقم: 05 يوضح الاتجاه العام لآراء المستجوبين

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	33	3,7771	,51143
الإستراتيجية الهجومية	33	3,7489	,77347
الإستراتيجية الدفاعية	33	3,7835	,52016
الإستراتيجية التحضيرية	33	3,7939	,71674
N valide (listwise)	33		

## المصدر: مخرجات SPSS

يلاحظ من نتائج الجدول أن درجة الموافقة بالنسبة للمحور الأول و الثاني و الثالث و الرابع كانت (3,7771, 3,7489, 3,7835, 3,7939) على التوالي أي أن الإجابات تميل إلى الموافقة بالاعتماد على الجدول رقم: 04.

## سادسا: دراسة صدق و ثبات الاستمارة :

- 1- صدق الاستمارة: للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في مجال تخصص الإدارة البنكية و بعض التخصصات الأخرى كالاقتصاد و تسيير المؤسسة و طلبنا منهم إبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى , تقويم مستوى الصياغة اللغوية و أية ملاحظات يرونها مناسبة . و بعد ذلك قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين و اقتراحاتهم مثل تعديل محتوى بعض الفقرات و حذف أخرى و تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية و قمنا بإجراء التعديلات المشار إليها .
- 2- ثبات الاستمارة: لقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) للتأكد من ثبات الاستمارة، حيث تم حساب معامل الثبات الكلي لجميع أسئلة الاستمارة (الاستبانة) .

كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,909	47

الجدول رقم 06: اختبار معامل

## المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق (جدول رقم 06) يتضح لنا أن قيمة Alpha Cronbach's هي: 0.909 أي نسبة 90% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد و هي نسبة تعبر عن مدى ثبات الأداة المستعملة في قياس العلاقة و يمكن أن تبين ما مدى مصداقية النتائج التي يمكن التحصل عليها من هذا الاستبيان أي هذه النسبة ضمن المجال المقبول جدا و تفي بأغراض الدراسة.

## التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

## 1. الجنس:

الجدول رقم: 07 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	54,5	54,5	54,5
أنثى	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه (الجدول رقم 07) والخاص بتوزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس أن نسبة الذكور في عينة الموظفين كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث في نفس العينة، حيث بلغت 54.5% بالنسبة للذكور بينما بلغت نسبة الإناث 45.5%.

## 2. السن:

الجدول رقم 08: خصائص الفئة العمرية لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25	2	6,1	6,1	6,1
من 25-35	14	42,4	42,4	48,5
من 36-40	10	30,3	30,3	78,8
أكثر من 40	7	21,2	21,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

## المصدر: مخرجات spss

يشير الجدول أعلاه الجدول رقم 08 أن 42.4% من مجتمع الدراسة تراوحت أعمارهم بين 25-35 سنة أي أن غالبية الموظفين هم من الفئة الشابة لتليها الفئة العمرية 36-40 سنة بنسبة 30.3% ثم الفئة العمرية الأكثر من 40 سنة بنسبة 21.2%، لتليها الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة 6.1%.

## 3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم: 09 يوضح المستوى التعليمي لعينة الدراسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	1	3,0	3,0	3,0
جامعي	24	72,7	72,7	75,8
دراسات عليا	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه جدول رقم 09 أن جل الموظفين في البنوك هم خريجي الجامعات حيث تراوحت نسبتهم حوالي 72.7% بينما بلغت نسبة المتخرجين من المدارس العليا 24.2% يليها المستوى الثانوي 3%، هذا يدل على أن البنوك تعتمد على كفاءات علمية.

## 4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم: 10 توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 4 سنوات	10	30,3	30,3	30,3
من 5-10 سنوات	10	30,3	30,3	60,6
أكثر من 10 سنوات	13	39,4	39,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات spss

من خلال تحليل نتائج الدراسة حسب سنوات الخبرة نلاحظ أن غالبية الموظفين لديهم خبرة من أكثر من 10 سنوات وهذا بنسبة 39.4% يمكن القول أن لدى البنك موظفين يتمتعون بخبرة في مجال الأعمال المصرفية، يليها الموظفون الذين لديهم خبرة أقل من 4 سنوات وخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة متساوية 30.3%.

## اختبار الفرضيات و تحليل النتائج:

## اختبار الفرضيات:

## الفرضية الأولى الرئيسية:

يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية على الميزة التنافسية.

## الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية.

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.

✓ يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

**H<sub>0</sub>11**: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية

**H<sub>a</sub>11**: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية

الجدول رقم 11 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 <sup>a</sup>	,261	,237	,44664

Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الهجومية

المصدر: مخرجات SPSS

ANOVA<sup>a</sup>

الجدول رقم 12

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,186	1	2,186	10,958	,002 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,184	31	,199		
Total	8,370	32			

a. Variable dépendante : التنافسية الميزة :

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الهجومية

المصدر: مخرجات spss

Coefficients<sup>a</sup>

الجدول رقم 13

Modèle	Coefficients non standardisés		T	Sig.
	A	Erreur standard		
1 (Constante)	2,510	,391	6,428	,000
1 الإستراتيجية الهجومية	,338	,102	,511	,002

Variable dépendante : الميزة التنافسية

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 11 يظهر أن هناك ارتباط بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية الهجومية (المتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط الثنائي  $R=0.511$  و معامل التحديد  $R\text{ deux}=0.261$  أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره 26 % من التغير الحاصل في الإستراتيجية الهجومية، و تعني قيمة معامل الانحدار الموجب

$B\hat{e}t\alpha = 0.511$  في الجدول رقم (13) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) وبما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.002$ ، وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية).

$$Y=2.51+0.338x$$

X: الإستراتيجية الهجومية.

Y: الميزة التنافسية.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

$H_0$ 12 يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.

$H_a$ 12 لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية.

### الجدول رقم 14 Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,421 <sup>a</sup>	,177	,150	,47140

Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الدفاعية

المصدر: مخرجات spss

ANOVA<sup>a</sup>

### الجدول رقم 15

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,481	1	1,481	6,665	,015 <sup>b</sup>
1 Résidu	6,889	31	,222		
Total	8,370	32			

Variable dépendante : a. الميزة التنافسية

Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية الدفاعية

المصدر: مخرجات spss

Coefficients<sup>a</sup>

### الجدول رقم: 16

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,212	,612		3,617	,001
1 الاستراتيجية الدفاعية	,414	,160	,421	2,582	,015

Variable dépendante : a. الميزة التنافسية المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 14 يظهر أن هناك ارتباط ضعيف بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية الدفاعية (و المتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط الشنائي  $R=0.421$  و معامل التحديد  $R\text{ deux}=0.117$  ، أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره  $11.7\%$  من التغير الحاصل في الإستراتيجية الدفاعية و تعني قيمة معامل الانحدار الموجب  $B\hat{e}ta= 0.421$  في الجدول رقم (16) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية).  
وبما أن مستوى الدلالة  $sig=0.015$ ، وهي معنوية أقل من  $0.05$  مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح

برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية).

$$Y=2.212+0.414x$$

X: الإستراتيجية الدفاعية.

Y: الميزة التنافسية.

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

**H013**: لا يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

**Ha13**: يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية.

الجدول رقم 17 : **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,541 <sup>a</sup>	,292	,269	,43714

a. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية التحضيرية

المصدر: مخرجات SPSS

ANOVA

الجدول رقم 18

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,446	1	2,446	12,800	,001 <sup>b</sup>
1 Résidu	5,924	31	,191		
Total	8,370	32			

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Valeurs prédites : (constantes), الإستراتيجية التحضيرية

المصدر: مخرجات SPSS

Coefficients<sup>a</sup>

## الجدول رقم 19

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,314	,416		5,561	,000
الإستراتيجية التحضيرية	,386	,108	,541	3,578	,001

Variable dépendante : الميزة التنافسية

## المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 17 يظهر أن هناك ارتباط بين (المتغير المستقل) الإستراتيجية التحضيرية (و المتغير التابع) الميزة التنافسية، إذ بلغ الارتباط الثنائي  $R=0.541$  و معامل التحديد  $R\text{ deux}=0.292$ ، أي أن الميزة التنافسية تفسر ما قدره 29.2 % من التغير الحاصل في الإستراتيجية التحضيرية و تعني قيمة معامل الانحدار الموجب  $Bêta= 0.541$  في الجدول رقم (19) أن هذه العلاقة طردية (إيجابية) .  
وبما أن مستوى الدلالة  $sig=0.001$ ، وهي معنوية أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح

برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (يوجد هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية).

$$Y=2,314+0.386x$$

X: الإستراتيجية التحضيرية

Y: الميزة التنافسية

اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

H02: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية.

Ha2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود للسمات الشخصية.

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

H021: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.

Ha21: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.

## جدول رقم 20 Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الميزة التنافسية	ذكر	18	3,7103	,60310	,14215
	أنثى	15	3,8571	,37893	,09784

المصدر: مخرجات SPSS

## Test d'échantillons indépendants

جدول رقم 21

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales الميزة التنافسية	1,709	,201	-,817	31	,420	-,14683	,17973	-,51340	,21975
Hypothèse de variances inégales			-,851	29,015	,402	-,14683	,17257	-,49976	,20611

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 21 بما أن مستوى الدلالة  $sig=0.201$  وهي معنوية، أكبر من  $0.05$  مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي ( لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس).

اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

H022: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن.

Ha22: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن.

## ANOVA à 1 facteur جدول رقم 22

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,410	3	,803	3,909	,018
Intra-groupes	5,960	29	,206		
Total	8,370	32			

المصدر: مخرجات spss

## Comparaisons multiples جدول رقم 23



## Variable dépendante: الميزة التنافسية

LSD

(I) السن	(J) السن	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 25	من 25-35	,21173	,34269	,541	-,4891	,9126
	من 36-40	,15714	,35115	,658	-,5610	,8753
	أكثر من 40	,82398*	,36348	,031	,0806	1,5674
من 25	أقل من 25	-,21173	,34269	,541	-,9126	,4891
	من 36-40	-,05459	,18770	,773	-,4385	,3293
	أكثر من 40	,61224*	,20985	,007	,1830	1,0414
من 36-40	أقل من 25	-,15714	,35115	,658	-,8753	,5610
	من 25-35	,05459	,18770	,773	-,3293	,4385
	أكثر من 40	,66684*	,22341	,006	,2099	1,1238
أكثر من 40	أقل من 25	-,82398*	,36348	,031	-1,5674	-,0806
	من 25-35	-,61224	,20985	,007	-1,0414	-,1830
	من 36-40	-,66684	,22341	,006	-1,1238	-,2099

\* . La différence moyenne est significative au niveau

المصدر: مخرجات spss

من خلال جدول رقم 22 بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.018$ ، وهي معنوية، أصغر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض فرضية العدم و قبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي (توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير السن).

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

H023: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.

Ha23: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.

## الجدول رقم 24 ANOVA à 1 facteur

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,014	2	,007	,024	,976
Intra-groupes	8,356	30	,279		
Total	8,370	32			

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 24 بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.976$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي).

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

$H_a$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

### ANOVA à 1 facteur

### جدول رقم 25

الميزة التنافسية

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,620	2	,310	1,199	,315
Intra-groupes	7,750	30	,258		
Total	8,370	32			

المصدر: مخرجات spss

### Comparaisons multiple

### جدول رقم 26

Variable dépendante: LSD الميزة التنافسية

سنواتالخبرة (I)	سنواتالخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقلمن 4 سنوات	من 5-10 سنوات	,08929	,22731	,697	-,3749	,5535
	أكثر من 10 سنوات	,31593	,21379	,150	-,1207	,7526
من 5-10 سنوات	أقلمن 4 سنوات	-,08929	,22731	,697	-,5535	,3749
	أكثر من 10 سنوات	,22665	,21379	,298	-,2100	,6633
أكثر من 10 سنوات	أقلمن 4 سنوات	-,31593	,21379	,150	-,7526	,1207
	من 5-10 سنوات	-,22665	,21379	,298	-,6633	,2100

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول رقم 25 و بما أن مستوى الدلالة  $\text{sig}=0.315$ ، وهي معنوية، أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد فهذه الدراسة تسمح برفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم المصاغة على النحو التالي (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة).

الخاتمة :

من خلال ما سبق عرضه سواء من الجانب نظري أو التطبيقي ولا سيما من خلال الدراسة الإحصائية للفرضيات

وتحليلها أمكن التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه الاستراتيجيات المختلفة على الميزة التنافسية حيث أصبح من الضروري على البنوك الجزائرية في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها المجال المصرفي وضع إستراتيجية عمل تمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية .

### النتائج :

- توصلنا من خلال البحث على عدة نتائج كانت على النحو التالي :
- تتبع البنوك عينة البحث استراتيجيات مختلفة التأثير على الميزة التنافسية و ينجم عن ذلك تحقيق أغراضها مما يجعلها أكثر تميزا عن منافسها .
  - تبين أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الهجومية على الميزة التنافسية .
  - تبين أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية الدفاعية على الميزة التنافسية .
  - تبين أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التحضيرية على الميزة التنافسية .
  - تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير الجنس.
  - تبين انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير العمر.
  - تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير المستوى التعليمي.
  - تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الميزة التنافسية يعود لمتغير سنوات الخبرة.

### الاقتراحات:

- القيام بدراسة متكررة عن البيئة المحيطة بالبنوك وأسواقها والتعرف على كافة متغيراتها كي يمكن الاعتماد عليها عند وضع الإستراتيجية .
- يستلزم على البنوك خلق تكامل ما بين الاستراتيجيات المتبعة من أجل امتلاك و تعزيز الميزة التنافسية .
- قيام البنوك بزيادة عدد فروعها لغرض تغطية السوق و البحث عن الفرص المهملة من طرف المنافسين.
- تشجيع الاندماج بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية باعتبار أن معظم البنوك الجزائرية متواضعة الحجم و غير قادرة على المنافسة الأجنبية المتزايدة.

### قائمة المراجع :

- 1- السلمي علي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب للنشر , القاهرة , 2001.
- 2- النجار راغب فريد, إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا , مدخل تكاملي تجريبي , مكتبة الإشعاع للنشر , الإسكندرية , 1997 .
- 3- بن نافلة قدور , عرابة رابع, التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية, مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية - واقع وتحديات - جامعة الشلف, يومي 14/15 ديسمبر 2004.

- 4- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان 2007
- 5- طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002.
- 6- لقام حنان، المنافسة في الصناعة البنكية، و واقعها بالبنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة معسكر، 2003-2004.
- 7- محمد خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss، دار الصفاء، 2005.
- 8- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.

## الملاحق:

## الاستمارة:

أخي الكريم، أختي الكريمة

بعد التحية

في إطار قيامنا بدراسة حول موضوع "الميزة التنافسية و الإستراتيجية البنكية". دراسة حالة بنك الخليج الجزائري بسعيدة، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر بنوك و أعمال \_جامعة سعيدة\_.

يرجى التكرم بالإجابة على محتوى الاستبيان بما يتفق مع وجهة نظرك علما بأن بيانات الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و ستعامل بالسرية التامة

## الجزء الأول : بيانات أولية

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر:  أقل من 25  من 25-35  من 36-40  أكثر من 40

سنوات الخبرة :  أقل من 4  من 5-10  أكثر من 10  دراسات عليا

المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

## الجزء الثاني:

المحور الأول: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	اتفق تماما	اتفق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
01	تخفيض الكلف إلى أدق مستوى ممكن دون التأثير على أرباح البنك					
02	يسعى البنك إلى زيادة حجم خدماته المختلفة و توسيع الحصة السوقية باستمرار					
03	الخدمات المقدمة من البنك تعتمد أدوات و أساليب تكنولوجية حديثة					
04	هناك متابعة مستمرة للخدمات المقدمة للزبائن لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة					
05	لدى البنك خبراء مختصين في مجال الأعمال المصرفية					
06	تكلفة الخدمات المقدمة من طرف البنك أقل مقارنة بالبنوك الأخرى					
07	يقدم البنك خدمات بأسعار تنافسية للزبائن مقارنة بالبنوك الأخرى					
08	يحقق البنك أرباح من خلال بيعه خدمات بنفس الأسعار السائدة في السوق					
09	تلبية حاجات و رغبات العملاء بطريقة فريدة					
10	تتميز خدمات البنك بالجودة العالية					
11	يسعى البنك إلى إيصال خدماته إلى أبعد نقطة في المنطقة					
12	البنك يقدم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين					

13	تمتلك خدمات البنك ميزة جذب قوية تسهم في زيادة مبيعات البنك				
14	جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون مع تعادل الأسعار				
15	يخصص البنك مبالغ طائلة على نشاط البحث و التطوير و التحسين المستمر لخدماته				
16	يصعب تقليد الخدمات المقدمة من طرف البنك من قبل البنوك المنافسة				
17	الإبداع يساهم في تحسين الخدمات المصرفية للبنك ويعزز من مركزها التنافسي				
18	يركز البنك في تقديم خدماته على مركز المنطقة				
19	يولي البنك اهتماماً نوع محدد من الخدمات				

20	يركز البنك في تقديم خدماته على مجموعة من العملاء				
21	يتجنب البنك المنافسة مع المصارف الأخرى				
22	يبحث البنك عن الفرص المهمة من قبل المنافسين و يوجه اهتمامه نحوها				
23	يسعى البنك إلى الدمج بين إستراتيجية التركيز علما لكلفة الأذن والتميز				
24	تسعى إدارة البنك لتحقيق سرعة في إنجاز الخدمة مقارنة بالمنافسين				
25	التزام البنك بمواعيد دقيقة لإنجاز الخدمة				
26	يستخدم البنك أفضل التقنيات لتقدم أفضل خدمة بأسرع وقت				
27	يمتاز البنك بقدرة عالية في إدارة الوقت وتوفير الخدمة طيلة فترات العمل				
28	السرعة في تقديم الخدمة تمكن البنك من التعرف على خدمات وأسواق جديدة				

## المحور الثاني : الإستراتيجية هجومية

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
29	يتجه البنك إلى زيادة عدد الفروع لغرض تغطية السوق					
30	يحاول البنك الدخول إلى قطاعات جديدة و منافسة بنوك أخرى من خلال البحث عن نقاط ضعفها					
31	يستعمل البنك سياسة تخفيض الأسعار للخدمة البنكية التي يقدمها لمواجهة المنافسين					
32	يقوم البنك بدراسة دقيقة لخصائص قطاع جديد و تقييم إمكانية الدخول إليه					
33	يفضل البنك سياسة الاندماج مع البنوك الأخرى					
34	يحاول البنك اقتناص فرص سوقية جديدة					
35	يستخدم البنك تكتيكات الهجوم ضد المنافسين					

## المحور الثالث: الإستراتيجية الدفاعية

الرقم	العبارات	أوافق	أوافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة
36	يقوم البنك بالوقوف أمام دخول منافسين جدد من خلال البحث عن كفاءة جديدة أو استخدام تكنولوجيا حديثة					
37	لدى البنك فروع متعددة في المنطقة					
38	يقوم البنك بتغيير النشاط كليا و التوجه إلى مجالات أقل منافسة					
39	يعطي البنك الأولوية للخدمات الأقل حظوة					
40	يحاول البنك أن تتساوى جودة الخدمة مع البنوك الأخرى					
41	يقوم البنك بالتخصص في قطاع آخر بعد فشله في قطاع معين					
42	البنك ينوع في الخدمات المقدمة للزبائن					

تالفا: الإستراتيجية التحضيرية					
أوافق	أوافق بشدة	محايد	أعارض	أعارض بشدة	
					43 يعمل البنك على استبدال أسواقه في حالة انخفاض مبيعاته و ظهور منافسين أقوى
					44 يقوم البنك بمراقبة المنافس والتكيف معه ومحاولة التقليد بشرط أن تكون هذه المنتجات سهلة التقليد و لا تتطلب موارد كبيرة
					45 لدى البنك خطة لتحسين ظروف تقديم الخدمة
					46 يتم التعامل مع مؤسسات أخرى غير مصرفية

- 1 السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001، ص 104.
- 2 النجار راغب فريد، إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا ، مدخل تكاملي تجربي ، مكتبة الإشعاع للنشر ، الإسكندرية ، 1997 ، ص 123.
- 3 نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 86، 85.
- 4 بن نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي و قدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية – واقع وتحديات-جامعة الشلف، يومي 14/15 ديسمبر 2004، ص 512.
- 5 نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.
- 6 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 104
- 7 طه طارق، إدارة البنوك و نظام المعلومات المصرفية، النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 117.
- 8 لقام حنان، المنافسة في الصناعة البنكية، و واقعها بالبنوك الجزائرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة معسكر ، 2003-2004 ، ص 107 - 108.