

## أهمية الميزة التنافسية لدى المؤسسات التمويلية – دراسة حالة مجموعة من البنوك في وهران

د. بلقايد براهيم

أستاذ محاضر قسم "ب"

د. بن لحسن الهواري

أستاذ محاضر قسم "ب"

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة وهران 2

### ملخص:

قامت هذه الدراسة بالكشف عن أهمية الميزة التنافسية في بنوك وهران، وذلك من خلال دراسة ميدانية بستة بنوك عمومية وستة بنوك خاصة العاملة بوهران، حيث تم إعداد وتوزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك لتحقيق هذا الغرض. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أهمية الميزة التنافسية (التميز، رضا العميل، الابداع) في بنوك وهران مرتفعا، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس و ضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي.

**الكلمات المفتاحية:** الميزة التنافسية، التميز، الأهمية، التمويل، البنوك، وهران.

### Abstract:

This study tried to highlight the importance of competitive advantage in the banks of Oran, through a research work undertaken in 6 state banks and 6 private ones. For this purpose, and to collect the required data, a questionnaire was addressed to the staff of senior management of the banks. The results showed that the degree of importance of the competitive advantage (including excellence, customer satisfaction, creativity) in the

banks of Oran is highly significant. This importance is due to the banks' desire to achieve competitive advantage, given that it is the basis of competition and an inevitable necessity to maintain their competitive position.

**Key words:** Competitive advantage, Excellence, Importance, Financing, Banks, Oran.

### مقدمة:

إن التطورات والتغيرات التي حدثت على الصعيدين العلمي والتكنولوجي، أدت إلى تغييرات مذهلة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية ومناهج العمل بها، فكان لهذه الأخيرة تأثيرا كبيرا على بيئة الأعمال، من خلال التأثير على نمط العمل والتصرف لها، ومن تم برز فكر جديد للإدارة تدعمه وتزكيه تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فظهر هذا الاتجاه الإداري نتيجة لانتشار أهمية المعرفة في العصر الحالي، والمرتکز على مفاهيم الجودة الشاملة والميزة التنافسية كأساس للبقاء والاستمرار، فبروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة، ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها في الأسواق أو على الأقل المحافظة عليها لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين، والتصدي لتحديات المنافسة ومخاطرها.

وفي ظل هذا التغير أصبح من المفروض على مسيري البنوك تصور استراتيجيات جديدة قصد إيجاد السبل، واتخاذ الإجراءات التي تكفل الاستجابة السريعة لهذه التغيرات والتطورات على نحو يرفع من القدرة التنافسية للبنك في السوق، ويضمن له تحقيق مركز تنافسي ملائم بين المؤسسات المماثلة.

تعتبر الميزة التنافسية أساس التنافس في ظل العولمة واقتصاد المعرفة، فلا يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تحافظ على بقائها ومركزها التنافسي إلا من خلال التميز لأنه السبيل الوحيد لكسب رضا العميل وتدعيم ولاءه للمؤسسة، ولهذا تسعى المؤسسات المصرفية إلى اكتساب ميزة تنافسية وتدعيمها بمختلف الوسائل والأساليب، حيث أصبح المورد البشري

بما يتصف به من قدرات ومهارات، وخاصة منها الذهنية والفكرية التي يمكن أن يفيد بها المؤسسة المصرفية بالمعارف والأفكار التي قد تؤدي إلى ابتكارات وإبداعات تستطيع بذلك المحافظة على التجديد والتطوير المستمر، حيث تعتبر المؤسسات المصرفية من المؤسسات الخدمائية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية، وبالتالي يجب أن تولي اهتماما كبيرا لمواردها البشرية، وخاصة بتلك الجهود التي تؤدي إلى رفع قدراته ومهاراته المختلفة وتعظيم الاستفادة منها، والتي يعتبر التكوين عامل أساسي فيها. ومن هذا المنطلق تهتم المؤسسات المصرفية بتكوين أفرادها، وذلك لما لهذا الأخير من أهمية ودور كبير في تحسين مؤشرات أداء المؤسسة ورفع فعاليتها، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

**"ما مستوى أهمية الميزة التنافسية في بنوك وهران؟"**

وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية سيتم طرح عدة تساؤلات فرعية نسعى إلى معالجتها،  
منها:

- ما مستوى أهمية ميزة التميز في بنوك وهران ؟

- ما مستوى أهمية رضا العميل في بنوك وهران ؟

- ما مستوى أهمية الإبداع في بنوك وهران ؟

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية، وحتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا ومنهجيا،  
قمنا بصياغة عدة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها، والتي يمكن تلخيصها  
فيما يلي:

- تسعى البنوك إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات من أجل تقوية مركزها التنافسي.

- تسعى البنوك إلى تلبية حاجيات العملاء وحسن خدمتهم وسرعة الاستجابة لهم حتى  
تكتسب رضاهم وولاءهم.

- يعد الإبداع كعامل حاسم في ترجيح كفة بنك عن غيره.

للوصول إلى نتائج علمية تجيب على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على خطة تتضمن

ثلاثة محاور:

المحور الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية.  
المحور الثاني: تصميم الدراسة وخطواتها الإجرائية.  
المحور الثالث: تفسير وتحليل النتائج.

### المحور الأول: الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

#### أولاً: تعريف الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وتمثل طموحا مشروعاً لجميع المؤسسات، لذا تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية وأهميتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها لمواجهة سرعة التغيرات ولمواكبة المستجدات، وأن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها وتطويرها، تأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد ومتميز عن المنافسين، حيث أخذ الاهتمام يتزايد وتعددت الدراسات والأبحاث المنصبة على الميزة التنافسية ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقود المنصرمين، إلا أن جميع تلك المفاهيم تشترك بكونها تنبع من داخل المؤسسة تعتمد على مواردها لتمثل نقاط قوة تمكنها من المنافسة والبقاء.

لقد تباينت وتعددت التعاريف والمفاهيم التي تناولت الميزة التنافسية، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب نستعرض التعاريف التالية:

- تعرف الميزة التنافسية على أنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها و اختلافها 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 كذلك على أنها: "مركز متميز تحققه المؤسسة عن منافسيها، يساعدها على جذب العملاء إليها ويصعب تقليده ومجاراته من جانب منافسيها، على أن يتحقق هذا المركز من خلال تقديم قيمة متفوقة أو رفيعة المستوى".<sup>(2)</sup>

يركز هذين التعريفين على خلق قيمة ومنفعة للزبون أكبر من القيم المقدمة من قبل المنافسين، حيث أن هذه القيمة الرفيعة المستوى أو القيمة الإضافية التي يحصل عليها

الزبون من المنتج هي اتحاد وتكامل عناصر الجودة والسعر والخدمة، والتي تتحقق إما بتقديم منتجات جيدة وبتكلفة أقل من المنافسين، أو باستخدام أساليب متميزة ومتنوعة لتقديم المنتج بشكل يلائم السعر الذي يدفعه الزبون، وهما أساس إستراتيجية التنافس.

- كما تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية المادية والمالية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجيتها التنافسية، ويربط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للعميل وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز".<sup>(3)</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الميزة التنافسية تعني تفرد وتميز المؤسسة بالشكل الذي يظهرها الأكثر تنافسية والأفضل من منافسيها الذين يشغلون نفس النشاط، وهذا يكون من خلال الاستغلال الأمثل و الأفضل لمواردها وكفاءاتها، حيث تنشأ الميزة التنافسية من جراء امتلاك التكنولوجيا المتطورة، والإبداع والابتكار بشكل مستمر، ويكون للموارد البشرية دور كبير في خلق المزايا التنافسية وتنميتها والمحافظة عليها.

- وتعرف أيضا بأنها: "القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المؤسسة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخريين".<sup>(4)</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة إذا أردت التميز عن منافسيها يجب عليها استغلال مصادر القوة لديها.

- كما يستخدم مصطلح الميزة التنافسية كإشارة إلى: "قدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>(5)</sup>

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الإبداع والابتكار كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، والذي يمكن المؤسسة من اكتشاف طرق جديدة لأداء أعمالها يصعب على منافسيها تقليده، وتصل المؤسسة إلى ذلك من خلال تشجيعها للابتكار والإبداع بشكل مستمر، حيث يوفر لها ذلك التفوق في السوق والأداء المتميز وذلك من خلال التركيز على تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها.

- وتعرف الميزة التنافسية كذلك بأنها: "القدرة على تقديم السلعة أو الخدمة للزبون بمستوى أفضل مما هو عليه عند باقي المنافسين".<sup>(6)</sup>

وفي ضوء ما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تفرد المؤسسة وتميزها في أحد المجالات المتعلقة بالمنافسة، بحيث تجعلها متميزة ومتفوقة ومتفردة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء، وذلك من خلال تقديم منتجات (السلع أو الخدمات) ذات خصائص متميزة يكون معها العميل مستعدا لدفع أكثر، أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين ولكن بأسعار أقل كنتيجة لتكاليف أدنى.

### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية:

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار ويمكن تلخيص أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، و بالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.<sup>(7)</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم، حيث أن التركيز على خدمة العملاء من الجوانب التي تتفوق وتتميز فيها المؤسسة على غيرها من المؤسسات يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، ويزيد من ثقتهم في المؤسسة وبالتالي ولاء أكثر للمؤسسة.

- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.  
- تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى خلق قيمة مضافة، أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.<sup>(8)</sup>

- تفيد الميزة التنافسية المؤسسة في الحفاظ على حصتها السوقية وتوسعها في ظل التغيرات والتهديدات البيئية وخاصة تلك المتعلقة بالعالمية.

### **ثالثاً: أنواع الميزة التنافسية:**

هناك العديد من أنواع الميزة التنافسية، وإن أهم تصنيف قدم للميزة التنافسية ما جاء به "بورتر" (Porter)، والذي يعتمد في تصنيفه على القيمة التي تحققها للعميل والتي تتمثل في التكلفة المنخفضة والتميز، وفيما يلي شرح لكل منهما:

#### **1- ميزة التكلفة الأقل:**

تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس النشاط. ويمكن للمؤسسة الحيابة على ميزة بالتكاليف إذا تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة بتكاليف متراكمة أقل من تلك المحققة عند منافسيها.<sup>(9)</sup>

للحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتتمثل مراقبة العوامل فيما يلي:<sup>(10)</sup>

- مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، والحيابة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق.

- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.

- مراقبة استعمال قدرات المؤسسة، ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج.
- مراقبة الروابط بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن تم استغلالها، فمثلا التكلفة الإضافية الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، تمكن من تخفيض تكلفة المنتجات التامة الصنع.
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع نشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك لأنه عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتوظف قبل الغير أفضل المستخدمين، والحصول على منفذ للموردين الأكفاء الذين يكثر الطلب عليهم.

## 2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة، والتي يوليها العملاء قيمة هامة. كما تتميز أيضا عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي بسعر مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية:<sup>(11)</sup>

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع.
- تنبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين، ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.
- حجم النشاط، والذي قد يناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.



- الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السبابة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة، مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

#### **رابعاً: مصادر الميزة التنافسية:**

تعددت التصنيفات التي أظهرت مصادر الميزة التنافسية من عدة جوانب وزوايا، إلا أن أغلب آراء الباحثين في هذا المجال تتفق في جزء كبير خاص بتعداد هذه المصادر وتختلف في جزء بسيط، ويرجع هذا الاختلاف إلى تنوع المؤسسات واختلاف بيئات أعمالها. يمكن تصنيف مصادر الميزة التنافسية إلى خمسة مصادر: التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع.

#### **1- التكلفة:**

ونعني بها قدرة المؤسسة إنتاج وتوزيع المنتج بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها، بحيث يراعى التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج مع المواصفات الموجودة فيه لتحصل المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل في السوق. إذن فإن تقديم المنتج بأسعار منخفضة يزيد من الطلب عليه، مما ينعكس على حصة المؤسسة في السوق وتزيد هوامش الربح، فالتنافس على أساس التكلفة يترتب عليه الاهتمام بتخفيض تكاليف العمل والمواد وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة للمنتج (سلعة أو خدمة). (12)

ولتخفيض التكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقييم الأداء، بما يساهم في تخفيض الهدر والضياع في الوقت والمواد المستخدمة، والدقة في إنجاز العمل وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل. (13)

#### **2- الجودة:**

إن كلمة "الجودة" كثيرا ما تستعمل كمرادف لكلمة "النوعية" والتي تأخذ أبعادا أخرى غير الجودة، فهي تستخدم للتعريف على مصدر المنتج وشكله ولونه وتركيبته، في حين

أن الجودة تعتبر مفهوم أكثر دقة يتمحور حول مواصفات وخصائص المنتج المتقنة والمتفردة والمتطابقة مع مواصفات معينة<sup>(14)</sup>

تعرف الجودة على أنها: "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي توضح وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"<sup>(15)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المميزات التي يتوفر عليها المنتج، والتي من شأنها أن تلائم تتطلعات الزبون، سواء أكانت واعية أو غير واعية كذلك"<sup>(16)</sup>

كما تعرف بأنها: "تقليل معدل العيوب بالمنتج، وتسعى للوصول بالإنتاج للمواصفات التصميمية من خلال تقليل معدل العيوب"<sup>(17)</sup>

حدد الكاتب "ديلوورت" (Dilworth) مفهوم الجودة من خلال ثلاثة أبعاد هي:<sup>(18)</sup>

- جودة التصميم: مدى مطابقة المنتج للغرض المراد استخدامه.
  - جودة المطابقة: أي مدى مطابقة المنتج للمواصفات دون عيوب.
  - جودة الخدمة: التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم.
- وبالتالي فإن الجودة هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

### 3- الوقت:

يعتبر الزمن (الوقت) عنصر أكثر أهمية مما كان عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية. ولهذا أصبح استثمار الوقت مهمة أساسية للمؤسسات لتحقيق أكبر إنجاز بأسرع وقت، ونتيجة للتقنيات المستخدمة في إدارة العمليات أصبح بإمكان الإدارة في المؤسسات الصناعية والخدماتية التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، والتركيز على أهمية اختصار الوقت، مما أدى ذلك لظهور المنافسة المعتمدة على الوقت، وهي إستراتيجية تستخدمها المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية جديدة من خلال

تحقيق أقصى سرعة ممكنة لإنجاز الوظائف المختلفة أو الأساسية كتطوير وتحسين المنتج سواء كان سلعة أو الخدمة.

ويمكن التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال عدة نقاط أهمها: (19)

- اختصار الوقت الفاصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه، وهو ما يسمح بكسب ثقة العميل، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.
- سرعة تطوير المنتج، ونعني بها الفترة المرتبطة باختكار وتطوير المنتجات وتقليصها ما أمكن، والعمل على تحقيق أسبقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة.

#### 4- المرونة:

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف المرونة بأنها: "الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون، فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت". (20)

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التميز على أساسها تتحقق على مستوى جانبيين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما: (21)

- مرونة الحجم: ونعني بها قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب.
- مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى قدرة المؤسسة على مسابرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات العملاء.

#### 5- الإبداع:

يعتبر الإبداع أحد أهم عناصر التفوق ومصدر هام من مصادر الميزة التنافسية، وذلك من خلال استكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها بإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، سواء في مجال الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو في

إيجاد طرق جديدة أكثر خلقا للقيمة في مجال النشاط الاقتصادي للمؤسسة تختلف عن تلك الطرق القائمة. (22)

ويشير مفهوم الإبداع إلى: "التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المؤسسة وسرعة تطوير الجديد، أو تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة". (23)  
وحتى تحافظ المؤسسة على الإبداع داخل أنظمتها وفي خصائص منتجاتها، يتوجب عليها التركيز على: (24)

- وظائف البحث و التطوير والتصميم، وزيادة الإنفاق عليها.
- الجودة العالية للمنتوج.
- امتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

## المحور الثاني: تصميم الدراسة وخطواتها الإجرائية

### أولا: منهجية الدراسة:

تعتبر منهجية الدراسة الخطوة الأولى لدراسة خصائص العينة، وتتضح فيما يلي:

#### 1- مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث، وحصر مجتمع الدراسة يعد ضروريا لتبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه، وكذلك معرفة مدى قابلية نتائج الدراسة للتعميم وتأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة أهمية تكوين الأفراد العاملين في بنوك وهران، فمن الطبيعي أن يكون مجتمع الدراسة هو البنوك العمومية والخاصة بالجزائر.

#### 2- عينة الدراسة:

يتم اللجوء لاختيار عينة من المجتمع ما إذا تعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم أو بالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت. لهذا فقد تم

أخذ عينة من ستة بنوك عمومية وستة بنوك خاصة وفروعها الناشطة بوهان، حيث تم توزيع الاستبيان على الأفراد العاملين في الإدارة العليا للبنوك العمومية والخاصة التي أجرينا فيها الدراسة والمتمثلة في المسميات الوظيفية التالية: (مدير، نائب مدير، رئيس فرع، رئيس مصلحة)، وكان ذلك خلال الفترة الممتدة من 2015/07/15 إلى 2015/10/15.

وعلى هذا الأساس تم توزيع (90) استبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على (66) استبيان بنسبة استرجاع 73.3%، وتعتبر هذه النسبة مقبولة جدا عند المختصين في الإحصاء، علما أن البنوك التي أجرينا فيها الدراسة الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (01): أسماء البنوك العمومية والخاصة لعينة دراسة**

الرقم	إسم البنك
01	البنك الوطني الجزائري (BNA)
02	البنك الخارجي الجزائري (BEA)
03	القرض الشعبي الجزائري (CPA)
04	بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)
05	بنك التنمية المحلية (BDL)
06	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)
07	بنك البركة الجزائري
08	بنك بي إن بي باريبا BNP Paribas
09	بنك سوسيتي جنيرال Société Générale

10	سيتي بنك Citibank
11	بنك ناتيكسيس Natixis
12	بنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algeria

**المصدر:** من إعداد الباحث

**ثانياً: وصف وتحليل أداة الدراسة (الاستبيان):**

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وفيما يلي شرح لمحور الاستبيان الخاص بالميزة التنافسية ويتكون من ثلاثة أبعاد:

✓ **البعد الأول:** التميز ويتكون من 03 فقرات.

✓ **البعد الثاني:** رضا العميل ويتكون من 03 فقرات.

✓ **البعد الثالث:** الابداع ويتكون من 03 فقرات.

لكل فقرة من فقرات الاستبيان خمس إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيتها أو سلبيتها ومستوى أهميتها، وذلك طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، والذي يتكون من خمس درجات كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

**ثالثاً: صدق أداة الدراسة وثباتها:**

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج.

## 1- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبيان بعرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة متخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية من جامعة وهران 2 وبعض إطارات البنوك عينة الدراسة، وقد قمنا بالاستجابة لأراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المتقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

## 2- ثبات أداة الدراسة:

من أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قمنا بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقسيم تماسك المقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس. وعلى الرغم من وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لهذا المعامل، لكن من الناحية التطبيقية يعد ( $\alpha \geq 60\%$ ) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة. والجدول التالي يوضح معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبيان:

الجدول رقم (02): معامل ثبات الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ ) لأبعاد الاستبيان

المحور	الرقم	البعد	قيمة ( ألفا $\alpha$ )
الميزة التنافسية	01	التميز	82.6%
	02	رضا العميل	86.6%
	03	الابداع	88.2%
الاستبيان ككل			85.8%

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن كل النسب المتعلقة بكل الأبعاد قد فاقت بكثير معدل 60%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثابتة عالية، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، ويكون بذلك الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلا للتوزيع.

### المحور الثالث: تفسير وتحليل النتائج

#### أولاً: تحليل فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز:

يتم جمع البيانات عن التميز عن طريق 03 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:  
**الجدول رقم(03):** تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الأول المتعلق بالتميز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
01	يتبنى البنك مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.	3.86	0.99	3	مرتفعة
02	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك.	4.30	0.78	1	مرتفعة
03	لدى البنك ميزانية سنوية للتكوين للارتقاء بالخدمات المقدمة.	4.18	0.83	2	مرتفعة
	<b>البعد الأول: التميز</b>	<b>4.13</b>	<b>0.86</b>		مرتفعة

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS



يشير الجدول السابق إلى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بالتميز" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.86-4.30). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك" بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.78) ومستوى الأهمية مرتفعة، ويدل هذا على أن البنوك تسعى إلى تحقيق التميز في تقديم الخدمات من أجل تقوية مركزها التنافسي، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق ذلك هو التكوين. فيما حصلت الفقرة "يتبنى البنك مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.99) ومستوى أهمية مرتفعة، مما يدل على اهتمام البنوك بالجودة في تقديم الخدمات.

وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية التميز في البنوك عينة الدراسة (وهران) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.13) وانحراف معياري (0.86) مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى أن إستراتيجية التميز تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للبنك من خلال تميز خدماته عما يقدمه المنافسون، وقد يكون التميز في مجال مظهر وجودة الخدمة أو شمول الخدمة المقدمة، ويؤدي هذا إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

#### **ثانياً: تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل:**

تم جمع البيانات عن رضا العميل عن طريق 03 فقرات في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (04): تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثاني المتعلق برضا العميل**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
04	يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.	4.18	0.90	3	مرتفعة
05	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء.	4.31	0.72	1	مرتفعة
06	يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجيات العملاء.	4.18	0.80	2	مرتفعة
	<b>البعد الثاني: رضا العميل</b>	<b>4.22</b>	<b>0.80</b>		مرتفعة

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول السابق إلى إجابة أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "برضا العميل"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18-4.31) أي وجود تقارب في قيم المتوسطات الحسابية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة " يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء" بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.72) ومستوى الأهمية مرتفعة، ويدل هذا على أن البنوك تسعى إلى كسب ولاء العملاء من خلال سرعة الاستجابة لهم، ولن يكون هذا إلا بتكوين الموارد البشرية للبنك على كيفية معاملة الزبائن وخدمتهم وسرعة الاستجابة لهم. فيما حصلت الفقرة "يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط

حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.90) ومستوى الأهمية مرتفعة، وبالرغم من هذه المرتبة إلا أن هذه الفقرة ذات أهمية مرتفعة، مما يدل على اهتمام البنوك بتلبية حاجيات العملاء وحسن خدمتهم وذلك لكسب رضاهم وولاءهم.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية رضا العميل في البنوك عينة الدراسة (وهران) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (4.22) وانحراف معياري (0.80)، وهذا التشتت المنخفض يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى إدراك البنوك لأهمية العملاء، لذلك تسعى البنوك إلى تلبية حاجيات العملاء وحسن خدمتهم وسرعة الاستجابة لهم حتى تكتسب رضاهم وولاءهم، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية لها.

### **ثالثا: تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع:**

تم جمع البيانات عن الإبداع عن طريق 03 فقرات في الاستبيان التي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، وظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(05):** تحليل اتجاهات الأفراد نحو فقرات البعد الثالث المتعلق بالإبداع

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
07	يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية.	4.30	0.73	1	مرتفعة
08	يساهم التكوين بالاستجابة السريعة للفرص والتحديات التي تواجه	4.21	0.79	2	مرتفعة

				البنك من خلال استغلال مهارات وكفاءات الأفراد.	
متوسطة	3	1.08	3.56	يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة.	09
مرتفعة		0.88	3.99	البعد الثالث: الإبداع	

**المصدر:** من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

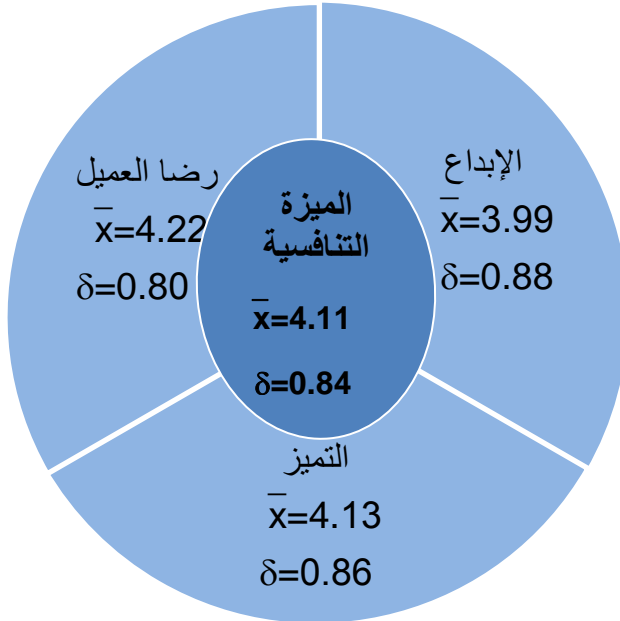
يشير الجدول السابق إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة "بالإبداع"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.56-4.30). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية" بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لبالغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.73) ومستوى الأهمية مرتفعة، ويدل هذا على أن البنوك تلجأ إلى التكوين لتطوير مهارات أفرادها في الخدمات البنكية، و يكون من العوامل المساعدة على خلق بيئة مشجعة على الإبداع. فيما حصلت الفقرة "يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري كبير نوعا ما (1.08) ومستوى الأهمية متوسطة، ويدل ذلك على أن البنوك لا تعطي أهمية كبيرة لاستخدام تطبيقات الإعلام الآلي وبرامج الجاهزة التي تساعد على الابتكار والإبداع. وبشكل عام تبين أن مستوى أهمية الإبداع في البنوك عينة الدراسة (وهران) كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (3.99) وانحراف معياري (0.88)، وهذا التشتت

المنخفض يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، وأن هناك اتفاق قوي بين  
وجهات نظر أفراد الإدارة العليا حول هذه الفقرات.

وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى سرعة التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحصل  
في جميع المجالات، الأمر الذي فرض على البنوك مواجهة هذه التغيرات والتأقلم مع  
التطورات التكنولوجية من خلال تكوين أفرادها على الأساليب المستخدمة للإبداع للحصول  
على الأفكار والقدرة على التجديد، وبذلك يستطيع الفرد تنمية قدراته ومهاراته بالشكل الذي  
يمكنه من الإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

وفي الأخير يمكن تلخيص نتائج محور الميزة التنافسية وأبعاده المذكورة أعلاه في الشكل  
التالي:

الشكل رقم(01): خلاصة نتائج محور الميزة التنافسية وأبعاده الأساسية



المصدر: من إعداد الباحث

يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأساسية للميزة التنافسية كل على حدى، ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده الأساسية تم استخراج المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.11) والانحراف المعياري العام الذي بلغ (0.84) للميزة التنافسية، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت متقاربة، وأن هناك اتفاق قوي بين وجهات أفراد الإدارة العليا للبنوك حول أهمية الميزة التنافسية، وترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس وضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي، والتي تمكنها من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة والمنافسة بين البنوك في ظل تشابه معروضها من الخدمات ومحدودية تعاملاتها، كما أنها تعتبر أحد مجالات تميز وتفوق البنك في تقديم الخدمات البنكية عن سائر البنوك، كما لها دور كبير في استمرارية البنك وبقائه من خلال كسب رضا وولاء العملاء.

#### خاتمة:

من خلال دراستنا هذه استطعنا في الأخير أن نصل إلى عدة نتائج كحوصلة للموضوع، وكإجابة على إشكالية البحث وتأكيدا للفرضيات المطروحة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التغيرات والتطورات التكنولوجية، حيث تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه التغيرات والتقلبات البيئية ذات التوجه العالمي، ومسايرة متطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك بالتركيز على المورد البشري باعتباره أساس إنتاج المعرفة والابتكار والإبداع.

- تعتبر الميزة التنافسية هدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد التفوق والتميز، وأن قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء العملاء والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة

يصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها، كما أنها تعتبر أساس التنافس وضرورة لا بد منها للمحافظة على المركز التنافسي.

- إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر تقادمها وزوالها مع إمكانية تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة والإبداع) لكي يصعب على المنافسين تقليدها، وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية بما يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا تنافسية، خاصة إذا علمنا من الصعوبة بما كان الاحتفاظ بسرية المعلومات والمعارف المحققة للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة وانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- لا تختلف الخدمات المقدمة بين البنوك إلا في حدود ضيقة جدا، ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، لهذا تسعى كل مؤسسة التميز عن منافسيها بمستوى جودة وسرعة ما تقدمه من خدمات، ولعل خدمة العملاء بكسب ولاءهم ورضاهم هي أهم مدخل إستراتيجي للتنافس بين البنوك.

- مستوى أهمية الميزة التنافسية (التميز، رضا العميل، الإبداع) في بنوك وهران مرتفعة، و ترجع هذه الأهمية المرتفعة إلى حرص البنوك على تحقيق الميزة التنافسية باعتبارها أساس التنافس وضرورة لا بد منها للمحافظة على مركزها التنافسي، خصوصا في ظل تواجد القطاعين العام والخاص في المجال المصرفي بالجزائر وتنافسهما على عدد محدود من المتعاملين، وغياب الثقافة الخاصة بالتعاملات المصرفية لدى المتعاملين الاقتصاديين، وبالتالي تمكن البنوك من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة واقتصاد السوق على حد سواء، كما أنها تعتبر أحد مجالات تميز وتفوق البنك في تقديم الخدمات البنكية عن سائر البنوك، كما لها دور كبير في استمرارية البنك وبقائه من خلال كسب رضا ولاء العملاء.

### الهوامش والمراجع:

(1) السلمي علي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001،

ص104.

2) Porter. M : " L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Ed. Dumond, Paris, 1997, p8.

(3) حيدر معالي فهمي: "نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر القاهرة، 2002، ص8.

(4) موساوي زهية وخالدي خديجة: "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص169.

5) Kotler. P et Armstrong. G : " Principales of marketing ", 6<sup>ème</sup> Ed. Pearson Prentice Hall, New York, 2008,p207.

6) Haag. S et Cummings.M et Philips. A : " management information system ", 6<sup>ème</sup> Ed. McGraw-Hill Irwin, New York ,2007,p18.

(7) الغالبي طاهر وإدريس وائل: "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2009، ص68.

(8) مرسي نبيل خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، المرجع مذكور سابقا، ص38.

9) Porter. M : " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit, p85.

10) Ibid , p129-136.



11) Ibid, p152-162.

12) Krajewski. L et Ritzman. L : " Operations Management: Strategy and Analysis", 5<sup>ème</sup> Ed. Addison Wesley, New York, 1999, p33.

13) Pitts. R et lei. David: "strategic Management, Build and Sustaining competitive advantage", West publishing company, New York, 1996, p93.

14) قنات فوزي وداني الكبير معاشو: "الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 11، العدد 21، 2001، ص 103.

15) أبو فارة يوسف أحمد: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، ملتقى حول إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان، 25-27 أفريل 2005، ص 3.

16) Neuville. jean. P: " la qualité en gestion", Revue Française de gestion, France, N<sup>o</sup>108, 1996, p38.

17) Porter. M: " L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ", Op-cit , p129.

18) Dilworth james. B: "Operations management providing value in goods and services", 3<sup>ème</sup> Ed. pryaden press, New York, 2000, p61.

19) Enarson life : "Future logistics challenges", Ed. Compenhagen Busines School press, New York, 2006, p106.

20) Vonderembse. M et White. G: "Operations Management: Concepts, Methods, Strategies", 4<sup>ème</sup>Ed. McGraw-Hill, USA, 2004, p31.

(21) البكري ثامر: "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، 2008، ص206-207.

(22) عزاوي عمر وعجيلة محمد: "الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العالمي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 478.

(23) طالب علاء فرحان والجنابي أميرة: "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر، عمان، 2009، ص 161.

(24) نفس المرجع، ص 162.

#### الملاحق: استمارة الاستبيان

محور الميزة التنافسية: الرجاء وضع إشارة (x) في المكان المناسب:

رقم	الفقرات	أوفى بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-----	---------	-----------	-------	-------	----------	---------------

#### البعد الأول: التميز

01	يتبنى البنك مواصفات و معايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامه.					
02	سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التميز في					

					تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك.
					03 لدى البنك ميزانية سنوية للتكوين للارتقاء بالخدمات المقدمة.

### البعد الثاني: رضا العميل

					04 يتميز البنك بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات العملاء.
					05 سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة للعملاء.
					06 يتمتع البنك بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجيات العملاء.

### البعد الثالث: الإبداع

					07 سيساهم التكوين مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال تطوير مهارات الأفراد في الخدمات البنكية.
					08 سيساهم التكوين بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه البنك من خلال استغلال مهارات و كفاءات الأفراد.

					09	يستخدم البنك تطبيقات الإعلام الآلي والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة.
--	--	--	--	--	----	---