



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BANKING AND FINANCE PROGRAMS

**THE ROLE OF THE QUALITY OF BANKING SERVICES IN ENHANCING THE COMPETITIVE  
ADVANTAGE - AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF  
MANAGERS IN A NUMBER OF COMMERCIAL BANKS IN THE CITY OF DUHOK**

NASHWAN FAHMI AHMED

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2023



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمصرفية

دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد  
من المصارف التجارية في مدينة دهوك

نشوان فهمي احمد

رسالة ماجستير

نيقوسيا  
2023

**THE ROLE OF THE QUALITY OF BANKING SERVICES IN ENHANCING THE COMPETITIVE  
ADVANTAGE - AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF  
MANAGERS IN A NUMBER OF COMMERCIAL BANKS IN THE CITY OF DUHOK**

**NASHWAN FAHMI AHMED**

**NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BANKING AND FINANCE PROGRAMS**

**MASTER'S THESIS**

**SUPERVISOR  
ASSIST. PROF. DR. RAMYAR REZGAR AHMED**

**NICOSIA  
2023**

دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد  
من المصارف التجارية في مدينة دهوك

نشوان فهمي احمد

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمصرفية

رسالة ماجستير

بإشراف

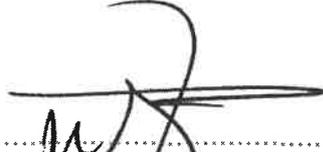
الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد

نيقوسيا  
2023

## ACCEPTANCE/APPROVAL

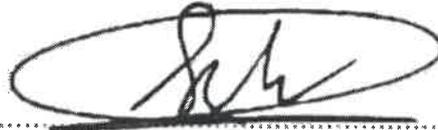
We as the jury members certify the “The role of the quality of banking services in enhancing the competitive advantage - an exploratory study of the opinions of a sample of managers in a number of commercial banks in the city of Duhok” prepared by “Nashwan Fahmi Ahmed” defended on 25 /01/ 2023 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS



Assist. Prof. Dr. **Ramyar Rezgar Ahmed** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Finance Department



Prof. Dr. **Khairi Ali Auso Ali** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Assist. Prof. Dr. **Dildar Haydar Ahmed**  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Finance Department



Prof. Dr. **Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير نشوان فهمي احمد في رسالته الموسومة بـ " دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2023/01/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

### أعضاء لجنة المناقشة

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور (امبار رزق) احمد (المشرف)  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمصرفية

.....  
الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي ( رئيس لجنة المناقشة )  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دالدار حيدر احمد  
جامعة الشرق الادنى  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمصرفية



.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير  
معهد الدراسات العليا  
المدير

## DECLARATION

I'm **Nashwan Fahmi Ahmed**; hereby declare that this dissertation entitled " **The role of the quality of banking services in enhancing the competitive advantage - an exploratory study of the opinions of a sample of managers in a number of commercial banks in the city of Duhok** ", been prepared myself under the guidance and supervision of **Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my thesis can be accesible from anywhere.
- My thesis can only be accesible from the Near East University.
- My thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my thesis will be accesible from anywhere.

Date:

Signature

Nashwan Fahmi Ahmed

## الاعلان

أنا نشوان فهمي احمد، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان " دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك"، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد ، ولقد أعدتها بنفسني تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ:

التوقيع

نشوان فهمي احمد

## **ACKNOWLEDGEMENTS**

Thanks, and praise to God Almighty first for the blessing of patience and the ability to accomplish the work, so praise be to God for these blessings, and I extend my thanks and appreciation to Assistant Professor Dr. Ramyar Rizgar Ahmed, who kindly supervised this thesis, and for all the support, guidance and guidance he gave me to complete this Working on what it is, has the highest expressions of praise and appreciation. I also extend my thanks and appreciation to the dear professors who spared no effort in supporting us to continue the study and had help in that, and I extend my thanks and appreciation to the Near East University for giving me the opportunity to study a master's degree, and I also thank brother Kawar Mousa the coordinator of the Arabic section for his valuable efforts. I also extend my thanks and appreciation to everyone who contributed to following up my work at the study stage.

## شكر وتقدير

الشكر والثناء لله عز وجل اولا على نعمة الصبر والقدره على انجاز العمل، فله الحمد على هذه النعم،  
وانتقدم بالشكر والتقدير الى الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد الذي تفضل بإشرافه على هذه  
الرسالة، ولكل ما قدمه لي من دعم وتوجيه وارشاد لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فله أسمى عبارات  
الثناء والتقدير، كما انتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة الاعزاء الذين لم يدخروا جهدا في مساندتنا لمواصلة  
الدراسة وكان لهم العون في ذلك ، وانتقدم بالشكر والتقدير الى جامعة الشرق الادنى لإتاحة الفرصة لي  
في دراسة الماجستير، كما اشكر الاخ كاوار موسى منسق القسم العربي على جهوده القيمة ، كما انتقدم  
بالشكر والتقدير الى كل من ساهم في متابعة عملي عند مرحلة الدراسة.

## **ABSTRACT**

**The role of the quality of banking services in enhancing the competitive advantage - an exploratory study of the opinions of a sample of managers in a number of commercial banks in the city of Duhok**

This study aimed to identify "the role of the quality of banking services in enhancing the competitive advantage - an exploratory study of the opinions of a sample of managers in a number of commercial banks in the city of Dohuk". In all workers in commercial banks in Dohuk Governorate, and because of the difficulty of a comprehensive enumeration of all members of the study community, the study used the simple random sampling method by publishing the link of the electronic questionnaire on all social networking sites of the members of the study community. The number of the study sample was 114 individuals, who answered the questions of the questionnaire. Among its most important results is the high level of tangibility as one of the dimensions of the quality of banking services in commercial banks in Dohuk Governorate, where the value of the general average reached 4.175 with a standard deviation of 0.838. About all developments in the field of work.

**Keywords:** Banking services, Dohuk, commercial banks, competitive advantage, electronic

## ÖZ

**Bankacılık hizmetlerinin kalitesinin rekabet avantajını artırmadaki rolü - Duhok şehrinde bir dizi ticari bankada yönetici örnekleminin görüşleri üzerine keşifsel bir çalışma**

Bu çalışma, "rekabet avantajını artırmada bankacılık hizmetlerinin kalitesinin rolünü - Dohuk kentindeki bir dizi ticari bankadaki yöneticilerin bir örnekleminin görüşlerine ilişkin keşifsel bir çalışma" belirlemeyi amaçladı. Dohuk Valiliği'nde ve çalışma topluluğunun tüm üyelerinin kapsamlı bir şekilde sayılmasının zorluğu nedeniyle, çalışma, çalışma topluluğunun üyelerinin tüm sosyal ağ sitelerinde elektronik anketin bağlantısını yayınlayarak basit rastgele örnekleme yöntemini kullandı. Araştırmanın örneklem sayısı, anket sorularını yanıtlayan 114 kişidir. Genel ortalama değerinin 0,838 standart sapma ile 4,175'e ulaştığı Dohuk Valiliği'ndeki ticari bankalarda bankacılık hizmet kalitesinin boyutlarından biri olarak somutluğun en önemli sonuçları arasında yer alıyor. çalışma alanı.

**Anahtar Kelimeler:** Bankacılık hizmetleri, Dohuk, ticari bankalar, rekabet avantajı, elektronik

## ملخص

دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء  
في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك " ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي اذ انه استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات لعينة الدراسة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في المصارف التجارية في محافظة دهوك و بسبب صعوبة الحصر الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة ، استخدمت الدراسة طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان الالكتروني على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 114 فرد، وهم الذين أجابوا علي اسئلة استمارة الاستبيان. ومن اهم نتائجها ان ارتفاع مستوى وجود الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.175 بانحراف معياري 0.838، ومن اهم توصياتها ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات العاملين في البنوك التجارية في محافظة دهوك من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات الحادثة في مجال العمل .

**الكلمات المفتاحية:** خدمات المصرفية ، دهوك ، المصارف التجارية ، الميزة التنافسية ، الالكتروني.

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج .....	شكر وتقدير
IV .....	ABSTRACT
V .....	ÖZ
د .....	ملخص
ز .....	قائمة المحتويات
س .....	قائمة الجداول
ش .....	قائمة الاشكال
1 .....	المقدمة
3 .....	فصل الاول
3 .....	دراسات السابقة و منهجية البحث:
3 .....	1-1 : الدراسات السابقة:
3 .....	1-1-1 : جودة الخدمات المصرفية:
8 .....	2-1-1 : ميزة التنافسية:
15 .....	2-1 : منهجية الدراسة:
15 .....	1-2-1 : مشكلة الدراسة:
16 .....	2-2-1 : اهمية الدراسة:
16 .....	3-2-1 : اهداف الدراسة:
16 .....	4-2-1 : أنموذج الدراسة:
17 .....	5-2-1 : فروض الدراسة:
18 .....	6-2-1 : مصطلحات الدراسة:

18 .....7-2-1 : المنهج الدراسة:

18 .....8-2-1 : مجتمع و عينة دراسة:

18 .....9-2-1 : الاساليب. الاحصائية المستخدمة:

19 .....10-2-1 : حدود الدراسة:

## 20 ..... الفصل الثاني

### 20 ..... الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية:

20 .....1-2 : ماهية الخدمة المصرفية:

20 .....1-1-2 : مفهوم الخدمة المصرفية وانواعها:

23 .....2-1-2 : خصائص الخدمات المصرفية:

24 .....3-1-2 : نشأة و تطورات الخدمات المصرفية و العوامل المؤثرة في تسويقها:

28 .....4-1-2 : المزيج التسويقي للخدمة المصرفية:

30 .....2-2 : اساسيات جودة خدمات المصرفية:

31 .....1-2-3 : مفهوم جودة خدمات المصرفية و أهميتها:

34 .....2-2-2 : ابعاد جودة خدمات المصرفية:

36 .....3-2-2 : مستويات جودة خدمات المصرفية و طرق قياسها:

40 .....4-2-2 : مقومات جودة خدمات المصرفية:

## 43 ..... الفصل الثالث

### 43 ..... الميزة التنافسية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية:

43 .....1-3 : ماهية الميزة التنافسية:

43 .....1-1-3 : مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها:

45 .....2-1-3 : انواع الميزة التنافسية و محدداتها:

48 .....3-1-3 : ابعاد الميزة التنافسية:

50	2-3 : دور الجودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: .....
50	1-2-3 : رضا العملاء وكسب ولائهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية: .....
52	2-2-3 : دور جودة الخدمات في دعم الاستراتيجيات التنافسية المصرفية: .....
54	3-2-3 : إدارة الجودة الشاملة سبيل لتحقيق ميزة تنافسية وتميز مستدام: .....
<b>57</b>	<b>فصل الرابع</b> .....
<b>57</b>	<b>تحليل نتائج الدراسة و اختيار الفرضيات:</b> .....
57	1-4 : وصف عينة الدراسة: .....
59	2-4 : تحليل عبارات استمارة الاستبيان: .....
59	1-2-4 : محور الاول ( جودة الخدمات المصرفية): .....
63	2-2-4 : محور الثاني ( الميزة التنافسية ) : .....
66	3-4 : اختبار فروض الدراسة: .....
<b>69</b>	<b>الخاتمة :</b> .....
<b>72</b>	<b>قائمة المصادر:</b> .....
<b>87</b>	<b>تقرير الانتحال:</b> .....

## قائمة الجداول

- جدول 1: ابعاد جودة الخدمات المصرفية ..... 35
- جدول 2: ابعاد الميزة التنافسية ..... 48
- جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة. وفقا للخصائص الشخصية ..... 57
- جدول 4: المتوسط الحسابي. والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور جودة الخدمات المصرفية ..... 59
- جدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الميزة التنافسية ..... 63
- جدول 6: المتوسط الحسابي. والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الميزة التنافسية ..... 68

## قائمة الاشكال

- الشكل توضيحي 1: أنموذج الدراسة ..... 17
- الشكل توضيحي 2: نموذج شامل لقياس جودة الخدمة ..... 40
- الشكل توضيحي 3: دورة حياة الميزة التنافسية ..... 47

## المقدمة

يمثل القطاع المصرفي أهم القطاعات المالية والاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي ، فهو بمثابة دماء الحياة الاقتصادية لكل دولة، تمر إدارة المصرفي بعصر يتسم بالابتكار والسعي لمزيد من الإبداع والكفاءة ، يشهد فيه العالم تطورات وتغيرات متسارعة في كافة المجالات في القرن الحالي، وخلقت هذه التغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة من خلال الانفتاح الاقتصادي العالمي ، وظاهرة العولمة الاقتصادية ، وعولمة النشاط المصرفي ، وتحرير الخدمات المالية والمصرفية ، واشتداد المنافسة بسبب التطور التكنولوجي السريع تحدياته على عاتق مديري المصارف للتكيف مع هذه التغيرات والتعامل مع الآثار السلبية وجني الفوائد التي تتحكم فيها ، أصبح تطوير الخدمات المصرفية ، من أجل مواكبة التطور التكنولوجي المستمر للصناعة المصرفية ، والاهتمام بجودة الخدمات وإرضاء رغبات العملاء ، من أكثر القضايا التي تهتم المصارف.

تعد جودة الخدمات المصرفية من أحدث الاتجاهات في التفكير الإداري التي لاقت ولا تزال تستقطب اهتمام العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال إنه نهج يضر باستراتيجية تطوير الأعمال وتحسين الأداء لتحقيق الربحية من خلال جودة الخدمة.

تكمن أهمية الجودة في أنها من أهم الأدوات التي تستخدمها الشركات الكبرى للتفوق في الأداء على منافسيها. فمماعنى إنتاج أفضل السلع أو تقديم أفضل الخدمات إذا لم يتم الوفاء بوقت التسليم أو شروط الخدمة، ومن الضروري وضع برنامج متكامل لتطبيق الجودة في مختلف أنشطة المؤسسة ، حيث أصبحت الخدمة الممتازة هي الأساس في المقارنة المصرفية ، حيث أن عروض جميع البنوك تقريباً تتباهى بجميع الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء ، ونتيجة لذلك ، أصبحت جودة الخدمات المصرفية أحد العوامل التنافسية القوية لضمان استمرارية ونمو المؤسسات الخدمية والبنوك على وجه الخصوص.

هناك العديد من الأسباب التي تهدف إلى تقديم خدمة ممتازة لعملاء البنك ، بما في ذلك اكتساب ميزة تنافسية فريدة من نوعها على البنوك الأخرى، لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كان بإمكانك الحصول على عنصر واحد أو أكثر يميزه عن منافسيك ، لذلك يجب على صانعي القرار في البنك السعي لتحقيق أفضل استخدام للقدرات الحالية ، وذلك نتيجة المنافسة الشرسة على جميع المستويات ضمن النطاق الاستراتيجي المحدد للبنك ، بشرط ألا تؤثر الأحداث الجارية على التفكير المستقبلي، لذلك فإن التفكير الاستراتيجي هو إطار عمل يؤدي إلى أهداف طويلة الأجل ، مثل اكتساب ميزة تنافسية للبقاء في السوق المصرفية.

ومن هنا يتضح أن المنشآت الفندقية في دهوك تواجه تحديات كبيرة ، أهمها كيفية الوصول إلى ميزة تنافسية وتعزيزها تسمح لها باحتلال موقع تنافسي قوي والحفاظ عليه وتعظيمه، فجودة الخدمة المصرفية من أهم الأمور التي تتبناها في مواجهة منافسيها وتجاوزهم من أجل جعل هذه الخدمات تفوق رغبات وتوقعات الزبائن ، فإن تقديم أفضل خدمة هو المفتاح الرئيسي لهذه المنظمات لإحراز تقدم وتمييز نفسها عن منافسيها لتحقيق أعلى مستوى من إرضاء العملاء. فرضاً أن العملاء أصبحوا بلا شك مهووسين بكل منظمة (بما في ذلك المنظمات الفندقية) تقدم المنتجات (بما في ذلك السلع والخدمات).

ومن أجل توضيح موضوع الدراسة تم تقسيمها على خمس فصول ، حيث تم تخصيص الفصل الأول بالدراسات السابقة ومنهجية الدراسة من خلال مبحثين ، ولتوضيح الدراسة تم تقسيمه إلى خمسة فصول خصص الفصل الأول بالدراسات السابقة ومنهجية الدراسة من خلال مبحثين، أما الفصل الثاني فيدرج الإطار النظري تحت عنوان الاطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية ويتكون من المبحثين ، المبحث الاول مدخل الخدمة المصرفية و يتكون من (مفهومه وانواعه و خصائصه و تطوره و العوامل و المزيح التسويقيه) والمبحث الثاني اساسيات جودة خدمات المصرفية ويتكون من (مفهومه وأهميته و مستويات جودته و طرق قياسه و ابعاده و مقوماته) ، والفصل الثالث هو أيضاً الإطار النظري تحت عنوان علاقة بين الجودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية ويتكون من المبحثين ايضاً ، المبحث الاول مفاهيم العامة حول الميزة التنافسية ومن خلالها تم تذكير(مفهومه و أهميته و انواعه و محدداته و ابعاده والأسس العامة لبنائه ومعايير) و المبحث الثاني تحت عنوان دور الجودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية و يتكون من (رضا العملاء وكسب و لائهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، دور جودة الخدمات في دعم الاستراتيجيات التنافسية المصرفية، إدارة الجودة الشاملة سبيل لتحقيق ميزة تنافسية وتميز مستدام). أما الفصل الرابع فمخصص للجانب العملي تحت عنوان تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات و لذلك يحتوي على مبحثين ، حيث ان المبحث الاول يتضمن عينة الدراسة ، اما المبحث الثاني فيتضمن تحليل نتائج الدراسة الميدانية اختبار الفرضيات ، اما بالنسبة للفصل الخامس فقد تم تخصيصه ليتناول اهم الاستنتاجات التوصيات حيث خصص المبحث الاول للاستنتاجات و المبحث الثاني للتوصيات.

## فصل الاول

دراسات السابقة و منهجية البحث:

1-1 : الدراسات السابقة:

1-1-1 : جودة الخدمات المصرفية:

1- دراسة (اوسو، 2008) : دور رأس الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق و تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1- هل تمتلك المنظمات الفندقية موارد بشرية ماهرة وذات خبرة عالية تمثل رأس مالها الفكري؟

2 - هل تسعى المنظمات الفندقية إلى إقامة علاقات مع العملاء؟

3- هل تتحقق الجودة العالية من خلال امتلاك المنظمات الفندقية لرأس المال الفكري؟

هدف الدراسة

تهدف الدراسة إلى توفير إطار عمل نظري وعملي عالي الجودة لرأس المال الفكري للمنظمات الفندقية ، وإدارة علاقات العملاء ، وإدارة خدمات الفنادق.

اهم الاستنتاجات

رأس المال الفكري هو نقطة انطلاق أساسية لإدارة علاقات العملاء وجودة خدمة الفنادق وتعزز فعاليتها ، نظرًا لأن كل من إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة الفندقية تميل إلى أن تكون المعرفة والمعلومات ضمن الإطار الداخلي للمؤسسة ، وهذا يزيد من فرصة المنظمة للعمل بفعالية تلبية متطلبات العملاء

اهم التوصيات

تحتاج المنظمات إلى العمل تستقطب الضيافة رأس المال الفكري ، فهي من أهم مقومات تحقيق نجاح المنظمة.

2- دراسة (ضجر، 2011) : اثر الأنشطة التسويقية في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر

الزبون- دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الحكومية في البصرة

مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1- ما هو مفهوم وواقع النشاط المصرفي في البنوك التجارية موضوع الدراسة؟

2- هل يدرك العميل أهمية أنشطة التسويق المصرفي في التعامل مع البنوك التجارية؟

### هدف الدراسة

- 1- التعرف على مدى وعي العميل بمفهوم وأهمية أنشطة التسويق المصرفي.
- دور في أنشطة التسويق المصرفي في تعزيز العلاقة بين البنوك والعملاء.
- تأثير أنشطة التسويق المصرفي على جودة الخدمات المصرفية.
- أثر العوامل الديموغرافية في فهم جودة الخدمات المصرفية.

### فرضية الدراسة

- 1- لا توجد علاقة ارتباط بين توافر قاعدة المعلومات وجودة الخدمات المصرفية.
- 2- لا توجد علاقة ارتباطية بين درجة الأمان وجودة الخدمات المصرفية.

### اهم الاستنتاجات

- 1 - توجد علاقة بين توافر قاعدة معلومات للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.
- 2- توجد علاقة بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية.

### اهم التوصيات

- 1- حاجة البنوك إلى توفير قواعد بيانات تسويقية تساعد العملاء على تلبية احتياجاتهم وتساعدهم في اتخاذ قراراتهم بشأن الأمور المصرفية.
- 2- على البنوك إجراء دراسات لمتابعة كل ما هو جديد في الأمور المصرفية.

**3- دراسة (اسدي و جارالله، 2017) : تأثير جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ولاء الزبون – بحث تطبيقي في عدد من المصارف العراقية**

### مشكلة الدراسة

تمثلت مشكلة البحث في معاناة اقسام المؤسسات المصرفية في البيئة العراقية مع انظمتها الحالية من حيث تحديد احتياجات ورغبات العملاء التي يتوقعون الحصول عليها من خلال خدمات تلك البنوك في ظل هذه الاخيرة السعي لتحقيق رضا وولاء عملائها.

### هدف الدراسة

تمثلت في تقديم الملامح النظرية والميدانية لإدارة المؤسسات المصرفية التي تم البحث عنها حول أبعاد جودة الخدمة المصرفية وتأثيرها على ولاء العملاء في ضوء العلاقة التكميلية بين أبعاد جودة الخدمة وولاء العملاء وتشخيصها في المسح. المنظمات المصرفية.

## فرضية الدراسة

- 1 - تتميز الخدمات المصرفية بالجودة اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات العميل.
- 2- تبني المصارف العراقية أبعاد جودة الخدمات المصرفية كأساس لتحقيق ولاء العملاء.

## اهم الاستنتاجات

- 1 - العملاء غير راضين عن الأداء الذي تقدمه البنوك لهم ، مما يجعلهم لا يعتمدون على هذا الأداء في إتمام معاملاتهم اليومية.
- 2- أنشأت البنوك ، من خلال تقديم الجودة المناسبة في خدماتها ، جسور الولاء مع عملائها.

## اهم التوصيات

- 1- يجب على المعنيين بتصميم الخدمة نشر فكرة الجودة ، مما يدل على أنه بعد الموثوقية ، إذا كان سيتم الترويج لها ، يجب أن تتم العمليات المصرفية بالشكل الصحيح من اللحظة الأولى.
- 2- أن تقدم مصلحة العميل كأولوية أولى.

- 4- دراسة (مجيد، 2019) : دور مكونات الرقابة الداخلية وفق الإطار ( COSO ) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام والشعب ومسؤولي الرقابة في بعض المصارف الحكومية لمحافظة نينوى

## مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما درجة ممارسة الرقابة الداخلية في البنوك قيد الدراسة ممثلة في مصرف الرافدين ومصرف الرشيد؟
- 2- ما هو مستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الحكومية؟
- 3- هل هناك علاقة بين مكونات الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية؟
- 4- هل للرقابة الداخلية تأثير على جودة الخدمات المصرفية؟

## هدف الدراسة

- 1- بيان دور مكونات نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- 2- إبراز أهمية نظام الرقابة الداخلية في البنوك.
- 3- تحسين آليات الوصول إلى جودة الخدمات المصرفية.

## فرضية الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مكونات الرقابة الداخلية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف الحكومية العراقية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد بيئة الرقابة وجودة الخدمات المصرفية.

-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد تقدير المخاطر وجودة الخدمات المصرفية.

-توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الأنشطة الرقابية وجودة الخدمات المصرفية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لمكونات الرقابة الداخلية على تعزيز جودة الخدمات المصرفية في المصارف الحكومية العراقية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد بيئة الرقابة في جودة الخدمات المصرفية.

- يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين بعد تقدير المخاطر في جودة الخدمات المصرفية.

#### اهم الاستنتاجات

1- أكد البحث وجود دور جيد لمكونات الرقابة الداخلية في البنوك الحكومية ، لكنه ليس بالمستوى المطلوب ، لأن طبيعة عمل البنوك تحتاج إلى أنظمة رقابة أفضل.

2- تتخذ إدارات البنوك بعض الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المصرفية ، ويجب على الدائرة الاعتماد على الوسائل الفنية في عملية تقييم المخاطر.

#### اهم التوصيات

1- ضرورة اعتماد البنوك الحكومية لنظام الرقابة الداخلية وفق إطار (COSO) ، والاهتمام بتطبيق مكوناته الخمسة من أجل الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية.

#### 5- دراسة (سلطان و ربيعي ، 2020)

اثر تنوع البرامج التدريبية في تحقيق ابعاد جودة الخدمة المصرفية – بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية

#### مشكلة الدراسة

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1- ما هو دور تنوع البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين في البنوك وأثره على جودة الخدمة المصرفية المقدمة؟

2- إلى أي مدى تلتزم المصارف العراقية بالاعتماد على تنوع البرامج التعليمية في تأهيل وتطوير الكوادر والتخطيط المسبق؟

### هدف الدراسة

1- إبراز دور تنوع البرامج التدريبية في تطوير أداء الأفراد العاملين مما ينعكس في فاعلية تقديم الخدمات المصرفية.

2- إظهار الجودة المطلوبة للخدمات المصرفية بما يتوافق مع التطورات في البيئة المصرفية.

3- إظهار الأداء المتميز المطلوب للموظفين العاملين وفق برامج التطوير المرسومة.

### فرضية الدراسة

يعتمد هذا البحث الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع برامج التدريب وأبعاد جودة الخدمة المصرفية). تستمد منه الفرضيات التالية:

أ- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية في بُعد الاعتمادية؟

ب- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية في بُعد الاستجابة؟

ت- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية في بُعد التعاطف؟

د- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنوع البرامج التدريبية في بُعد الاعمان؟

### اهم الاستنتاجات

1- تبرز أهمية تنوع التدريب بالنسبة للمؤسسات المالية وليس على استعدادها وموظفيها للتكيف مع التحديات والمنافسة الشديدة.

2- أظهر الجانب العملي قبول فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على وجود أثر كبير لتنوع البرامج التدريبية على جودة الخدمة المصرفية.

### اهم التوصيات

1- يجب على المؤسسات دائماً أن تطور كوادرها العاملة لأنهم هم من يحقق أهداف المؤسسة.

2- يجب مراعاة تطوير البرامج التدريبية من أجل تحقيق أبعاد جودة الخدمة المصرفية بشكل أكثر كفاءة ، طالما أن هناك علاقة تأثير كما تثبت الفرضية الرئيسية.

## 2-1-1 : ميزة التنافسية:

1- دراسة (طائي و سباعوي، 2013) : الأثر التتبعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة

### مشكلة الدراسة

وتكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- 1- هل الأفراد في الكلية قيد الدراسة لديهم رؤية واضحة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها؟
- 2- هل الأفراد في الكلية قيد الدراسة لديهم رؤية واضحة لمفهوم التغيير التنظيمي ومجالاته؟
- 3- هل الأفراد في الكلية قيد الدراسة لديهم رؤية واضحة لمفهوم الميزة التنافسية وأبعادها؟

### هدف الدراسة

- 1- بناء إطار نظري وعملي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي ودور هذين المفهومين في تحقيق الميزة التنافسية للكلية قيد المناقشة.
- 2- فحص علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي والميزة التنافسية في الكلية قيد الدراسة.

### فرضية الدراسة

- لفرضية الرئيسية الأولى: من المتوقع ظهور ارتباطات معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة معًا والتغيير التنظيمي في الكلية قيد الدراسة. من هذه الفرضية يتم اشتقاق الفرضية الفرعية التالية:
- من المتوقع ظهور ارتباطات معنوية بين كل من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في الكلية قيد الدراسة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: من المتوقع أن تكون هناك ارتباطات ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية في الكلية قيد الدراسة.
- من هذه الفرضية يتم اشتقاق الفرضية الفرعية التالية:

- من المتوقع ظهور ارتباطات معنوية بين التغيير التنظيمي وكل ميزة تنافسية في الكلية قيد الدراسة.

### اهم الاستنتاجات

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة ، والتغيير التنظيمي على مستوى الكلية قيد البحث ، كما هو مبين في الآتي:

أ- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أقوى علاقة بين المتطلبات والتغيير التنظيمي كانت مطلب التحسين المستمر ، وهذا يشير إلى أن عمليات وأنشطة التحسين المستمر بالكلية ستسهم بشكل فعال في دعم التغيير التنظيمي.

ب- تنعكس متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي في التغيير التنظيمي. كلما توفرت هذه المتطلبات على نطاق واسع ، كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على التغيير التنظيمي فيما يتعلق بثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة وما إلى ذلك ، أي أن العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي هي علاقة مباشرة.

### اهم التوصيات

1- يقترح الباحثان أن تتبنى الكلية مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي لما لها من دور في تحقيق التميز والتميز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للكلية.

2- يقترح الباحثان على الكادر الإداري بالكلية نشر ثقافة التغيير لأن التغيير اليوم أصبح كما هو معروف سمة العصر ، ولتشجيع المنتسبين لفكرة التغيير والحد من التغيير. ظاهرة مقاومة التغيير التي تحدث نتيجة خوف الفرد من إحداث التغيير.

2- دراسة (خنجر و يعقوب، 2018) : أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات

العراقية ومشاريعها البحثية - بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية /العراق

### مشكلة الدراسة

حيث أن مشكلة البحث تكمن في تأخر اعتماد الجامعات العراقية على تجارب الجامعات في دول العالم من خلال اتباع المناهج والأساليب الحديثة التي تواكب الانفجار التكنولوجي والمعرفي وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع البحثية لطلبة الدراسات العليا من خلال تحويل المشاريع البحثية إلى منتجات ذات عوائد اقتصادية تحقق ميزة تنافسية للجامعة ، حيث أصبحت الإدارة في مختلف المشاريع تعلق مبالغ كبيرة من المال على أسلوب التحسين المستمر في تشديد عملية قياس التكلفة والتحكم فيها. وذلك بهدف الحد من الإسراف والهدر وحتى تتمكن هذه المشاريع من تقديم منتجات عالية الجودة وتحمل المنافسة الكبيرة بأقل التكاليف الممكنة مع تحقيق العائد المناسب.

### هدف الدراسة

1- دراسة وتحليل واقع المنتجات البحثية النانوية في جامعة بتروناس للتكنولوجيا وإثبات دور التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية لمنتج البحث مشعات حرارية عالية الأداء (مركبات نحاسية مدعومة

بأنابيب نانوية كربونية) وتحليل المفهوم. وأهمية طريقة التحسين المستمر لمنتج البحث (أداء المشعات الحرارية الفائقة) ومجموعة المزايا الاقتصادية والتكلفة والاجتماعية التي يحققها.

2- دراسة وتحليل واقع حالة الجامعة التكنولوجية / العراق ، واقتراح استراتيجية التحسين المستمر لتحويل المشاريع البحثية الى منتجات صناعية تلبي متطلبات السوق وتسهم في دعم الاقتصاد الوطني نظام التعليم وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة ومنتجاتها البحثية.

### فرضية الدراسة

تفترض الدراسة إمكانية تحقيق التحسين المستمر للمشاريع البحثية ذات المقياس النانوي للجامعات العراقية من خلال نقل وتوطين خبرات الجامعات الأخرى المقدمة في مجال تكنولوجيا المواد المتقدمة (النانو) التي تحقق الكفاءة والفعالية في الأداء وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية. .

### اهم الاستنتاجات

1- بذل الجهود الكافية لتقليل الغموض وعدم اليقين والانحرافات في أداء الجامعة التكنولوجية / العراق والسعي لتسويق منتجاتها البحثية القوية بدعم عملية اعتماد نهج التحسين المستمر من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

2- تجهيز الجامعة بأجهزة ومعدات تقنية النانو والمختبرات العلمية يدعم ويشجع عملية الابتكار والإبداع للباحثين والطلاب والأكاديميين ، لأن أجهزة النانو في الجامعة قديمة ولا تلبي الطموح المنشود ، بالإضافة إلى حقيقة أن المعامل العلمية لتقنية النانو لا تتناسب مع عدد الطلاب الموجودين في الجامعة. الجامعة.

### اهم التوصيات

على الجامعة التكنولوجية في العراق الاهتمام بالحياة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب سعياً وراء الهدف الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في عملية الإبداع والابتكار.

3- دراسة (فجان، 2018) : التغيير الاستراتيجي واثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات - بحث

ميداني في عدد من الكليات الاهلية

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

1- هل لدى إدارة المنظمة موضوع البحث استراتيجيات مناسبة لإجراء هذا التغيير؟

2- هل التغيير له تأثير على اكتساب المنظمة لميزة تنافسية؟

### هدف الدراسة

1- دراسة واقع المنظمة موضوع البحث للتعرف على أثر التغيير الاستراتيجي في السياسات المتبعة نحو خلق ميزة تنافسية للمنظمة ، بالإضافة إلى معرفة مدى دعم هذه المنظمات لاستراتيجيات التغيير الموضوعية.

2- دراسة تأثير التغيير الاستراتيجي على خلق ميزة تنافسية في المنظمات محل البحث.

### فرضية الدراسة

- هناك تأثير كبير لأبعاد التغيير الاستراتيجي في خلق ميزة تنافسية.
- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الروتيني في خلق ميزة تنافسية.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد المحدود في خلق ميزة تنافسية.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الجزرة في خلق ميزة تنافسية.
- د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إعادة التوجيه في خلق ميزة تنافسية.

### اهم الاستنتاجات

- 1- تبين أن هناك تأثيراً بطيئاً لأبعاد التغيير في أبعاد الميزة التنافسية للكليات قيد الدراسة.
- 2- تأكيد الأثر الإيجابي لبعد التكلفة في تطوير مستوى العمل وتحسين جودة أداء العمل.

### اهم التوصيات

- 1- يجب أن تولي عمادات الكليات قيد المناقشة مزيداً من الاهتمام لمفهوم التغيير وأنواعه ، وكذلك مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها ، حيث يساهم ذلك في بقاء الكليات ونموها في أسواق شديدة المنافسة ويعززها.
- 2- ضرورة زيادة اهتمام أقسام الكليات قيد البحث بأبعاد الميزة التنافسية والعمل على تحقيقها بكفاءة لتحقيق التفوق على منافسيها في أسواق المنافسة.

### 4- دراسة (جاسم، 2018) : دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

#### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

يؤدي عدم الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في المنظمات إلى عدم الاهتمام بتكاليف الجودة ، وبالتالي يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الجودة. إن إيضاح العلاقة بين تكاليف الجودة وتنمية الموارد البشرية هو المشكلة

التي يحاول البحث إيجاد حل مناسب لها ، من خلال التركيز على تكاليف تطوير الموارد البشرية واعتبارها ضمن تكاليف الجودة الجيدة التي المساهمة في تقليل تكلفة المنتج وتحقيق الميزة التنافسية.

### هدف الدراسة

1. توضيح المقصود بتنمية الموارد البشرية وكل المفاهيم المتعلقة بها.
2. مراجعة تكاليف الجودة وتصنيفاتها.
3. توضيح دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية.
4. الحصول على منتجات عالية الجودة بتكلفة منخفضة.

### فرضية الدراسة

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

1. الاهتمام بتكاليف الجودة يساهم في تنمية الموارد البشرية وتحقيق ميزة تنافسية.
2. تكاليف تنمية الموارد البشرية من تكاليف الجودة.
3. تكاليف الجودة الجيدة هي من بين تكاليف الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء.
4. تساهم النظرة الحديثة لتكاليف الجودة في تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتج.

### اهم الاستنتاجات

- 1- التركيز على تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم) يؤدي إلى زيادة جودة المنتج ، وانخفاض التكاليف ، والتنمية.
- 2- تكاليف الجودة تساهم في تنمية الموارد البشرية.

### اهم التوصيات

- 1- ضرورة إتباع المفاهيم الحديثة بما في ذلك مفهوم الجودة والتكاليف المرتبطة بها وتحليلها إلى تكاليف نوعية جيدة وتكاليف نوعية رديئة.
- 2 - ضرورة التركيز على تكاليف الجودة الجيدة (الوقاية والتقييم) وذلك لتقليل تكاليف الجودة الرديئة (فشل داخلي وخارجي) وذلك لزيادة جودة المنتجات وتقليل تكاليفها.
- 5- دراسة (عبدالحسين، 2019) : جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات

### مشكلة الدراسة

ويمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :

1. ما هو مستوى جودة الخدمات التي تقدمها آسيا سيل للعملاء؟
2. هل تعمل شركة آسيا سيل على تحسين جودة خدماتها لتحقيق التفوق على المنافسين؟
3. هل هناك علاقة وتأثير لجودة خدمة الاتصالات في آسياسيل على تحقيق الميزة التنافسية؟

#### هدف الدراسة

- 1- معرفة مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة.
2. تحديد إمكانية تحسين جودة الخدمات في الشركة لتحقيق التفوق على منافسيها.

#### فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى : عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة وأبعادها (الاستجابة ، الأمان، الثقة ، العناية) وتحقيق الميزة التنافسية ، وتنفرع عنها الفرضيات التالية:

1. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة والميزة التنافسية
  2. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأمان و الثقة والميزة التنافسية.
  3. عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العناية والميزة التنافسية.
- الفرضية الرئيسية الثانية : عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد جودة خدمة الاتصال (الاستجابة ، الأمان ، الثقة، والعناية ) على تحقيق الميزة التنافسية.
- وتنفرع عنها الفرضيات التالية:

1. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاستجابة على الميزة التنافسية.
2. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد (الأمان، الثقة) على الميزة التنافسية.
3. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد العناية على الميزة التنافسية .

#### اهم الاستنتاجات

- 1 - تحاول شركة آسيا سيل تقديم خدمات تواصل جيدة لتحقيق رضا العملاء وتهتم للغاية بالمعاملة الجيدة مع عملائها بالإضافة إلى تقديم عروض جديدة ومميزة.

2. تعمل الشركة على تقديم أسعار تنافسية تستطيع من خلالها خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها.

### اهم التوصيات

1- ضرورة حرص شركة آسيا سيل على تحقيق رضا العملاء وبناء علاقة ثقة معها والالتزام بالعروض والخدمات التي تعلن عنها.

2. التأكيد على التحسين المستمر لجودة خدمات الاتصال وخاصة خدمات الإنترنت ورفع مستوى الجودة مقارنة بالمنافسين لتحقيق زيادة في عدد المشتركين وحصّة أكبر في السوق.

6- دراسة (عبدالرزاق و اخرون، 2021) : أثر التصنيع المضاف في تحقيق المزايا التنافسية - دراسة استطلاعية في مطبعة مديرية تربية صلاح الدين

### مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية :

- 1- هل يوجد تصور واضح لمفهوم التصنيع الإضافي من قبل المطبعة في عينة البحث؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين التصنيع الإضافي في أبعاد المزايا التنافسية في المطبعة عينة البحث؟
- 3- ما هو مستوى تأثير التصنيع المضافة وأبعاد المزايا التنافسية؟

### هدف الدراسة

- 1- معرفة مدى تبني مطبعة عينة البحث لمفهوم التصنيع الإضافي والمزايا التنافسية وكيفية توظيفها.
- 2- المساهمة بالمعرفة في مجال إدارة العمليات وتحديد ما يتعلق بالتصنيع الإضافي ومساهمته في تحقيق المزايا التنافسية لشركات الأعمال.
- 3- الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي قد تساهم في زيادة وعي الشركات بأهمية التصنيع الإضافي كخطة عمل شاملة تدعم المزايا التنافسية.

### فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصنيع الإضافي وأبعاد المزايا التنافسية في المطبعة ، عينة البحث.

الفرضية الثانية: التصنيع الإضافي يؤثر على أبعاد المزايا التنافسية. تنبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

1. يؤثر التصنيع المضاف في بعد المرونة.
2. يؤثر التصنيع المضاف في بعد الجودة.

4. يؤثر التصنيع المضاف في بعد الكلفة.

3. يؤثر التصنيع المضاف في بعد الابداع.

### اهم الاستنتاجات

1- يحتاج تطبيق التصنيع الإضافي إلى اتباع الأساليب الإبداعية وغير التقليدية في التصنيع والإنتاج لتحقيق ميزة تنافسية.

2- إن فهم المطبعة لسوقها وخصائصه يتيح لها الحصول على مزايا تنافسية بما يتناسب مع أهدافها.

### اهم التوصيات

1- حاجة المطبعة إلى إدراك أن تطبيق التصنيع الإضافي له أثر كبير في تحقيق ميزة تنافسية لها ، من خلال زيادة القدرة على التحلي بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

### 3-1-1 : تعليق الباحث على الدراسات السابقة

تعد الدراسة من الدراسات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية ولقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة الخدمات المصرفية، والتخطيط للخدمات المصرفية، ومدى جودتها، وأبعادها وسبل تعزيز الخدمات المصرفية، وتأثيرها على الميزة التنافسية، والعوامل المؤثر في الميزة التنافسية وأبعادها، وأهميتها.

وميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة لأنها استهدفت التعرف على جودة الخدمات المصرفية كمدخل لخلق الميزة التنافسية، من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف التجارية في محافظة دهوك، والتعرف على مدى الارتباط بين أبعاد جودة الخدمات المصرفية والميزة التنافسية على المستوى الكلي، وقياس تأثير الخدمات المصرفية في الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة.

كما تحتوي الدراسة على متغيرين (جودة الخدمات المصرفية – الميزة التنافسية) حيث تطرقت هذه المتغيرات للدراسة من جانب واحد لموضوع الدراسة ولم تكن مدروسة معا ومجمعة في هذه الدراسة الحالية، وتعد الدراسة الحالية، هي امتداد للدراسات السابقة.

### 2-1 : منهجية الدراسة:

#### 1-2-1 : مشكلة الدراسة:

قياس وتقديم جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه من وجهة نظرهم للوصول إلى نقاط القوة والضعف لديهم ومواصلة تطويرها وتحسينها حسب رغبات واحتياجات العملاء وحتى تلبية رغباتهم واحتياجاتهم. التوقعات هي أهم ضمان للبنك لكسب رضا عملائه وزيادة ولائهم.

وبناء على ذلك نطرح التساؤلات كما يلي:

1- هل هناك تصور واضح لدى القيادات في المصارف المبحوثة عن جودة الخدمات القيادية و الميزة التنافسية؟

2- ماهي طبقة العلاقات بين ابعاد جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية على المستوى الكلي على المستوى الابعاد؟

3- هل يوجد تأثير جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة؟

### 2-2-1 : اهمية الدراسة:

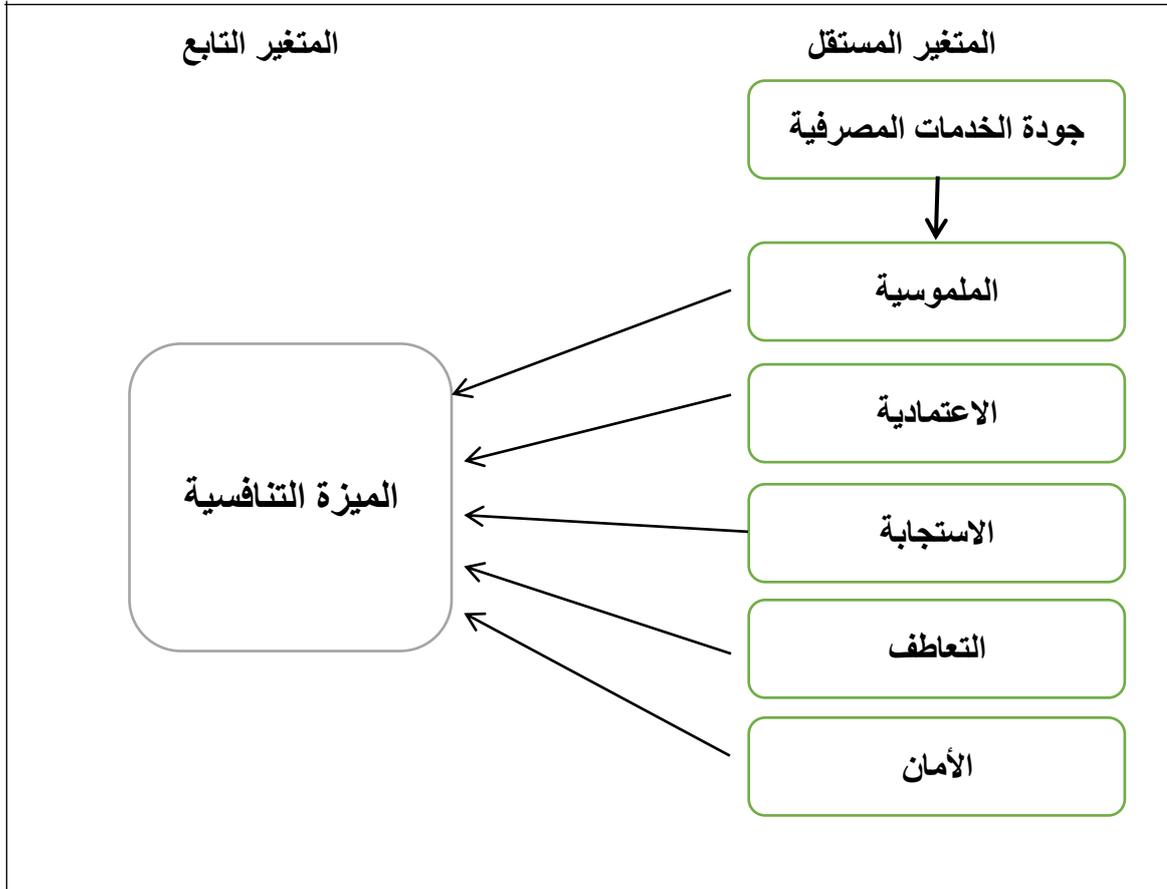
تتعرض الأهمية العلمية لهذا الدراسة في عمل البنوك والمؤسسات الأخرى في بيئة التغيير وعدم اليقين والمنافسة الحرة. وتكمن الأهمية في إظهار المزايا التنافسية للبنوك وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك لعملائها ، وتحديد جودة الخدمات المصرفية ، وتحديد اهتمام مسؤولي البنك في تحسين التنافسية من أجل جذب العملاء ، العديد من العملاء في منافسة شديدة في البيئة المالية.

### 3-2-1 : اهداف الدراسة:

- 1- تحديد مفاهيم جودة الخدمة المصرفية و الميزة التنافسية.
- 2- تعرف على طبقة الارتباط بين ابعاد جودة الخدمات المصرفية و الميزة التنافسية على المستوى الكلي.
- 3- تعرف على طبقة الاثر لجودة الخدمات المصرفية في الميزة التنافسية المصارف المبحوثة.

### 4-2-1 : أنموذج الدراسة:

من أجل تحقيق الغرض من الدراسة وتحقيق الهدف المحدد المتمثل في تحديد تأثير المتغير المستقل (جودة الخدمة المصرفية) على المتغير التابع (ميزة التنافسية) ، تم تطوير نموذج بحثي ، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1): أنموذج الدراسة

### 1-2-5 : فروض الدراسة:

**الفرض الرئيسي:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

**الفرض الفرعي الاول:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

**الفرض الفرعي الثاني:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

**الفرض الفرعي الثالث:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

**الفرض الفرعي الرابع:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

**الفرض الفرعي الخامس:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك

### 6-2-1 : مصطلحات الدراسة:

- 1- **جودة الخدمات المصرفية :** تُعرّف جودة الخدمة المصرفية بأنها كفاية ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة لهم ، مع إدراكهم الفعلي للفوائد التي سيجنونها من استخدام الخدمة.
- 2- **الميزة التنافسية :** عرّف الميزة التنافسية بأنها ما تنفرد به المؤسسة ، ما يوفر للعملاء قيمة مضافة تتجاوز أو تختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث يمكن للمؤسسة تقديم عدد من المزايا على المنافس أو تقديمها بسعر أقل.

### 7-2-1 : المنهج الدراسة:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بالتعرف على المتغيرات المتعلقة بالدراسة وتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

### 8-2-1 : مجتمع وعينة دراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في المصارف التجارية في محافظة دهوك ونتيجة لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان الإلكتروني على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 114 فرد وهم الذين أجابوا على أسئلة استمارة الاستبيان.

### 9-2-1 : الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- 1- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
- 2- اختبار كرونباخ ألفا : لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 3- معامل الارتباط لبيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- 4- معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

**10-2-1 : حدود الدراسة:**

**1- الحدود النظرية:** اشتملت الدراسة على بعدين رئيسيين ، والعلاقة بينهما موصوفة في النموذج

الافتراضي للدراسة وهما:

أ- جودة خدمات المصرفية كبعد مستقل.

ب- ميزة تنافسية كبعد معتمد.

**2- الحدود المكانية:** وشملت الدراسة فنادق في دهوك ووزعت استبيانات على موظفي الفنادق.

## الفصل الثاني

### الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية:

تلعب البنوك دورًا رائدًا في تنمية اقتصادات الدول نظرًا لدورها في تمويل المشاريع المختلفة في مختلف القطاعات ، وبسبب التنافسية التي تتميز بها هذه الفترة ، أصبح التركيز على الخدمات يضاهي التركيز على السلع ، هكذا ظهر مفهوم جودة الخدمة وحاليًا يحظى باهتمام كبير ، حيث لم تعد الجودة تقتصر على السلع ، بل تعدتها إلى الخدمات المقدمة للعملاء ، وباتت مقياس لمدى نجاح المؤسسات المصرفية كونها من الركائز الأساسية في التنافس . ومن أجل فهم حقيقي لجودة الخدمة المصرفية كان ولا بد علينا من فهم طبيعة الخدمة المصرفية أولاً وأنواع الخدمات المصرفية. (سالمي، 2019: 9)

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى المبحثين، المبحث الأول (ماهية الخدمة المصرفية) و المبحث الثاني (أساسيات في جودة الخدمة المصرفية) وكالاتي :

### 1-2 : ماهية الخدمة المصرفية:

تحتل الخدمات المصرفية مكانة جوهرية في عملية التسويق لأي بنك والمعاملات بين البنك وسوقه ، وتعتمد جميع القرارات المتعلقة بالتسعير والتوزيع والترويج بشكل أساسي على وجود الخدمة نفسها. ولجعل هذه العملية أكثر فاعلية ، يجب أن تكون هناك خدمة جديدة يمكن للعملاء الاعتماد عليها والثقة بها. لهذا السبب يواجه مسئولو البنوك العديد من القرارات والتحديات في مجال صياغة وتصميم سياسات الخدمة ، وكهدف رئيسي هو تحقيق توافق هذه الخدمات مع احتياجات العملاء كشرط مسبق للتميز عن المنافسة ، وتعني الخدمة الناجحة بشكل خاص فرص مبيعات ضخمة واستقلالية أكبر في التسعير والتوزيع والترويج (Ait and Alami، 30 :2020).

سنحاول في هذا المبحث الإلمام بمفهوم خدمات المصرفية و أنواعه وخصائصه وتطورة و العوامل المؤثرة لتسويقه و مزيج التسويق للخدمته المصرفية كالتالي :

### 1-1-2 : مفهوم الخدمة المصرفية وأنواعها:

#### أولاً : مفهوم الخدمة المصرفية

لم يكن مفهوم خدمات التسويق يتمتع بخصوصية واضحة حتى الستينيات ، سيطر على الكتابات التسويقية الاعتقاد بأن طبيعة تسويق السلع والخدمات المادية متشابهة دون تمييز بينها، ويشمل هذا القبول الضمني فرض أساس عدم وجود اختلاف في سلوك العميل عند شراء السلع أو الخدمات ، أو يمكن للبائع نتيجة لذلك استخدام نفس طرق التسويق في كلتا الحالتين (مراد ، حسن ، 2008 ، 21).

و عرف ( Kotler , 2000,428 ) الخدمة بانها " أي فعل أو أداء يقدمه أحد الطرفين لطرف آخر ، ويكون هذا الفعل أو الأداء غير ملموس ولا يؤدي إلى ملكية أو حيازة أي شيء" .

ويتقارب المعنى الاصطلاحي للخدمة والخدمات المصرفية بشكل واضح ، حيث يمثل كلاهما نشاطاً أو عملاً يحصل عليه العميل من خلال الأفراد أو الآلات التي يتم توفيرها من خلالها، وأن مستوى رضا الزبون مرتبط بمستوى أداء الأفراد والآلات ، وذلك لعدم ملموسية هذا النشاط ، وأن هذه الخدمات قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج (مراد ، حسن ، 2008: 22 ) ، وتعامل الخدمة على أنها مصدر الرضا الذي يسعى إليه الزبون لاحتياجاته ورغباته ، وهي مصدر رباح للبنك ( :Kotler 54 1992).

و عرف ( Arther , 1996 : 4 ) الخدمة المصرفية بانها مجموعة من الأنشطة والعمليات المالية التي يقدمها البنك لتلبية احتياجات العملاء وهي ذات مضمون نفعي وغير ملموسة ويدركها الزبون من خلال قيمتها النفعية .

وكما عرف ( عيساوية و معموري ، 2016 : 6 ) الخدمات المصرفية بانها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي لها المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يقدمها البنك ، ويتم إدراك المستفيدين من خلال ملاحظتها وقيمتها المنفعية. والتي تشكل الرضا مصدر (احتياجاتهم ، رغباتهم المالية،الانتمائية الحالية والمستقبلية). وفي الوقت نفسه ، تشكل مصدر أرباح البنوك من خلال علاقة المنفعة المتبادلة بين الطرفين.

ويرى الباحث أن الخدمات المصرفية هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها البنوك للعملاء ، وتتعلق هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك ، وهي خدمات الإيداع والائتمان والاستثمار.

### ثانيا : انواع الخدمات المصرفية

يصعب سرد مبيعات الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك بسبب التطور المتنوع والمستمر لاستخدام الوسائل التقنية لتقديم الخدمات واهما: ( عيسوية ومعموري ، 2016 : 10 )

#### 1- قبول الودائع :

وتتمثل في مختلف الحسابات والموجودات التي لدى البنوك وهي

أ- الودائع الجارية: حسابات جارية أو تحت الطلب.

ب- الودائع الادخارية: وهي ودا ئع لأجل وودائع ادخارية وشها دات ابتكار.

## 2- تقديم التسهيلات الائتمانية :

وتشمل القروض بجميع أنواعها (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) ، بالإضافة إلى خطابات الضمان وخطابات الاعتماد الأولية.

## 3- الخدمات المصرفية التقليدية :

وهي جميع الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية لعملائها بشكل يومي مقابل عمولات مثل:

أ- تحصيل الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.

ب- تحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك.

ج- القيام بعمليات البيع وفقاً لأوامر العملاء بالداخل وخارجها.

د- إصدار شيك للعميل.

هـ- فتح حسابات بالعملة المحلية والعملة الأجنبية.

و- إصدار شهادات تثبت إجراء معاملات داخلية مع العملاء.

## 4- الخدمات المصرفية الحديثة :

تطور أسلوب ومجال النشاط خلال السنوات الأخيرة حيث تعددت الخدمات التي تقدمها البنوك وبالتالي تقديمها للعملاء ويرجع ذلك لعدد أسباب أهمها: (عيسوية ومعموري ، 2016: 11):

أ – الاستفادة من التقدم الهائل في المعلومات والحسابات الآلية.

ب- الزيادة المستمرة في الاحتياطات ومتطلبات العملاء.

ج- تحول في الفلسفة المصرفية ، حيث تستهدف البنوك شريحة واسعة بدلاً من أن تقتصر على شريحة أو فئة محدودة من السوق ، ويتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على العملاء ومتابعة احتياجاتهم. ويتم تقديم الخدمات المصرفية الحديثة بأشكال عديدة. ومن خلال الاعتماد على طرق الدفع الإلكترونية مثل بطاقات الائتمان ، وآلات الصرف ، وأجهزة الصراف الآلي ، ونظام تحويل الأموال الإلكتروني ، والخدمات المصرفية عن بعد ، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت أو ما تقوم به البنوك الإلكترونية (سميلي و منصور ، 2014: 15).

## 2-1-2 : خصائص الخدمات المصرفية:

يمكننا إزالة جميع الخصائص من الخدمات إلى الخدمات المصرفية ، حيث تختلف الأخيرة في الأنشطة والإجراءات المستخدمة في تقديمها ، بالإضافة إلى طريقة توصيل الموظفين والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية من ناحية، والمسائل ذات الصلة للمستخدمين من هذه الخدمات من ناحية أخرى، ونظرًا لاختلاف رغباتهم واحتياجاتهم ونوع المزايا التي يرغبون في الحصول عليها ، ومن ما يلي يمكننا إبراز خصائص الخدمات المصرفية على النحو التالي: (محمد ، 2009: 7)

### 1- عدم الملموسية :

تتم عمليات الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت ، وبالتالي فإن الخدمة مادية حيث لا يمكن رؤيتها أو لمسها أو تذوقها قبل عملية الشراء. يجعل التمايز بواسطة هذه الخاصية المقارنة مع المنتجات المادية أمرًا صعبًا. لكي يقدم البنك خدمة بنكية بشكل فعال ، يجب وضع عدة ركائز أساسية لتنفيذ هذه الخدمة ، بما في ذلك: الموقع ، المستخدمون ، المعدات ، المعلومات (logo) والأسعار.

### 2- عدم الانفصالية :

تتميز الخدمة المصرفية باستحالة الفصل بين إنتاجها وتوزيعها على عكس السلع، يتم إنتاجها ثم بيعها ثم استهلاكها ، لذلك عادة ما يتم بيع الخدمات ، ثم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت. (Monique Zollinger, 1999, p09)

### 3- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية :

تختلف الخدمات التي تقدمها المصارف فقط ضمن حدود مقبولة للغاية ، ولهذا السبب فهي تتميز بالكثير من التشابه بينها ، والطبيعة المعروفة لعملاء البنوك ، يتجلى في الحصول على أموال من السوق ثم إعادة استخدامها في السوق، الحسابات الجارية والقروض المختلفة وخطابات الاعتماد المستندية وما إلى ذلك تكاد تكون نموذجية في مختلف المصارف.

### 4 - أهمية الانتشار الجغرافي :

لكي يحقق المصرف النجاح المتوقع ، يجب أن تكون قادرة على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين أينما كانوا أو حيثما يحتاجون إلى خدمات مصرفية ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا كان لدى البنك شبكة فروع شاملة موزعة جغرافياً بطريقة تناسب رغبات واحتياجات العملاء من الخدمات والمنتجات المصرفية. (احمد، 2001: 47)

## 5- التوازن بين النمو والمخاطر :

عندما تتبع المصارف القروض فإنها تشتري المخاطر فعلاً ، لذا فإن الضرورة والمنطق يتطلبان إيجاد توازن بين توسع أنشطة البنوك والحذر والحصافة، بمعنى آخر ، نظرًا لأن المصرف هو مؤسسة تعمل على أساس الثقة المتبادلة بين العملاء والمصرف ، يجب أن يتضمن أي عمل مصرفي موضوعي إيجاد توازن بين توسيع الأعمال التجارية ومستوى المخاطر التي يتحملها البنك.

## 6 - تفاوت معايير الإختيار من عميل لآخر :

تتمتع الخدمات المصرفية بسمات التفرد ، والمواصفات التي يطلبها العميل في الخدمة المصرفية تختلف عن المواصفات التي يطلبها العملاء الآخرون في نفس الخدمة، بمعنى أن هناك فجوة في المعايير التي يحتفظ بها عملاء البنك عندما يختارون البنك أولاً ، ويختارون الخدمة المصرفية ثانيًا ، وبالتالي يتم إنتاج الخدمة المصرفية عند الطلب وليس مقدماً.

## 7- الخدمة المصرفية :

لا يمكن تقسيمها قبل شرائها أو استخدامها ، ولا يمكن نقلها أو تحريكها مادياً. (ناجي، 1994: 56).

## 8- الاعتماد على الودائع :

تعتمد المصارف على الودائع في تقديم كافة الخدمات المصرفية ، وهي المصدر الرئيسي لأموال المصارف وأرباحها.

إن تنوع الخدمات المصرفية وترابطها وتداخلها من حيث خصائصها يجعل التسويق المصرفي أكثر أهمية ، لأن البنوك التجارية يجب أن تجتذب معظم العملاء من أجل تحقيق الإيرادات والأرباح.

## 2-1-3 : نشأة و تطورات الخدمات المصرفية و العوامل المؤثرة في تسويقها:

### اولا - نشأة و تطور الخدمات المصرفية :

التسويق بشكل عام هو تقديم مجموعة من الخدمات للمؤسسات والأفراد من أجل تحقيق على المنافع التي يبحثون عليها، ويرى Kotler أن التسويق هو نشاط الأفراد الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات والرغبات من خلال عملية التبادل وأن هذه الأنشطة تتمثل في خدمات قسم التسويق من خلال المبيعات والإعلان والتوزيع والبحث وغيرها من الأنشطة ، وأن تطوير مفهوم التسويق كان له تأثير طبيعي أيضاً على تطوير الخدمات المقدمة ، بما في ذلك الخدمات المصرفية ، فسوف تستخدم هذا المطلب للتحقق من تطور

مفهوم الخدمة من خلال التنمية الاقتصادية وتطوير الأنشطة التسويقية، ولقد حددت هذه المراحل كمايلي  
: (صميدعي و عثمان، 2005: 45)

### الفرع الأول : الخدمات المصرفية في مرحلة ما قبل التصنيع

اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد لتلبية احتياياتها ، وتميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية: (الصميدعي و عثمان ، 2005 : 45).

#### 1- الإكتفاء الذاتي :

بما أن كل أسرة تنتج السلع والخدمات التي تحتاجها ، فإن هذه المرحلة تتميز بغياب أي نشاط وغياب أي نشاط مالي أو مصرفي.

#### 2- تبادل الفائض من الإنتاج :

بعد أن تخصصت العائلات في الإنتاج ، نشأ فائض في الإنتاج أدى بها إلى تبادل السلع عن طريق مبادلة سلعة بأخرى ، وأن الخدمات المقدمة خلال هذه الفترة كانت بسيطة وشخصية وطوعية. أما بالنسبة للخدمات المصرفية ، فلم تظهر وظائفها بعد. لكن أهم ما يميز هذه الفترة هو ظهور عملية التبادل.

#### 3- ظهور النقود :

صعوبة في عملية التبادل والمقايضة بسبب التفاوت في الجودة والقيمة الحقيقية للسلع والخدمات ، فقد أدى إلى خلق سلع بسيطة تمكن الأفراد من تحقيق عملية تبادل مرضية ، مما أدى إلى خلق المال الذي أحدث تغييراً جوهرياً في طبيعة الأنشطة المالية.

#### 4- الإبداع :

بعد ظهور العملات الذهبية والفضية والمال ، بعد الأصابع ، يمتلك بعض الناس ثروات ، ويخافون من السرقة والضياع ، ويتم تداولهم في المعابد ، لذلك تعتبر هذه المرحلة بداية لفكرة مصرفية وخدمات مصرفية بسيطة ومبتكرة.

## 5- الإبداع والقروض :

أودع الملاك الأثرياء ثرواتهم في الصباغ وبدأوا في تقديم قروض مقابل فائدة معينة ، وكانت القروض لفترة المسيرة ، ما يميز هذه المرحلة أنه بالإضافة إلى خدمات الودائع ظهرت خدمات الإقراض ، والصباغ يجمع الفوائد مقابل القروض.

## 6- بداية عمل المصارف :

تطور عمل الصاغة من الإيداع والإقراض وتحصيل الفوائد إلى التنسيق والتعاون المتبادل ، حيث أنشأوا البنوك وأصدروا الكمبيالات المصرفية لتنفيذ عملية التبادل ، وتركزت الأنشطة المصرفية خلال هذه الفترة بشكل أساسي على الإبداع والفائدة وإصدار البنوك الفواتير. (الصميدعي وعثمان ، 2005: 46).

### الفرع الثاني : الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع والتقدم الصناعي

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال ، ودفع مالكيها لاستثماره في مشاريع صناعية ، وهذا الاستثمار يؤدي إلى زيادة الثروة ، والحاجة إلى المزيد من البنوك المتخصصة هنا أكبر مما كانت عليه في الفترات السابقة ، بما جعلهم يمثلون مؤسسات ذات كيان له تنظيم إداري وإطار عمل لديه خبرة عملية ، بسبب زيادة حجم الإبداع وزيادة رؤوس أموال البنوك ، مما أدى إلى زيادة في قدرتها على الإقراض والاستثمار. أما عن مرحلة التقدم الصناعي ، فقد كانت خلال هذه الفترة استخدام التقنيات المتقدمة في تقديم الخدمات المصرفية ، وأصبحت هذه المؤسسات المالية سابقاً لاستخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتقدمة لتلبية احتياجات ورغبات الأفراد. وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء لأن عملية الإبداع والملكية والاستثمار لم تعد محدودة. أصحاب الثروات الكبيرة وأصحاب المشاريع الكبيرة ، لكن معظم الأفراد يطلبون الآن خدمات في البنوك ، من خلال الودائع وطلبات القروض ، وتحويلات الرواتب المصرفية ، وتطبيقات بطاقات الائتمان ، وغيرها من الخدمات المصرفية. (صميدعي وعثمان ، 2005: 45).

### الفرع الثالث : الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة

كان للتطور الكبير في مختلف المجالات تأثير كبير على الخدمات المصرفية ، والذي نتج عن العوامل التالية:

1- تزايد الطلب على جميع أنواع الخدمات المصرفية.

2- زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.

3- زيادة عدد فروع البنوك.

4- توسيع المساحة الجغرافية التي تتوزع فيها هذه البنوك وفروعها.

5- استخدام الحاسب الآلي في أداء العمليات المصرفية.

6- المشاركة في شبكة الإنترنت لتعزيز عملية الترويج والتواصل مع العملاء (صميدعي و عثمان، 2005: 45)

**ثانيا : العوامل المؤثرة في تسويق الخدمات المصرفية :**

هناك عوامل تؤثر في تسويق الخدمات المصرفية منها: ( تيسير و العجارمة، 2005 : 43)

**1- التغير في سلوك العملاء :**

يقصد بأن هناك حاجة لتعليم العملاء كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة وكيفية التعامل مع آلية تسويق الخدمات المصرفية عند طلب أو إيداع أو تحويل الخدمات المصرفية ، وهذا جانب مهم من سلوك العميل.

**2- قلة القوانين والتدخلات الحكومية :**

تم إصدار عدد قليل نسبياً من القوانين والتشريعات لإثبات حرية المعاملات ومنح الوحدات المصرفية حرية استخدام ما تراه مناسباً لتصحيح الاختلالات وتحسين عملها.

**3- المنافسة :**

إنها إحدى الخصائص المهمة للتسويق المصرفي لأنها توضح الإدارات المصرفية هي الأقوى والأكثر تميزاً في عملها مقارنة بالبنوك المنافسة الأخرى ، وبمرور الوقت ستولد التنوع الخدمات المصرفية.

وتعتبر هذه من أهم خصائص التسويق المصرفي ، حيث تُظهر أن أقسام البنك هي الأقوى والأكثر تميزاً في عملها مقارنة بالبنوك المنافسة الأخرى ، وستؤدي بمرور الوقت إلى تنوع الخدمات المصرفية.

**4- الإبداع التكنولوجي :**

وهو جانب هام من جوانب سوق الخدمات المصرفية حيث يؤثر على التوسع في موارد البنوك وقدرتها التنافسية.

**5- علاقة الزبون بالجودة :**

يعتبر جذب العملاء وتعزيز العلاقة معهم وتحقيق الرضا عن الخدمات المصرفية المقدمة من المهام الرئيسية للبنك لأن العملاء يضعون جودة الخدمة أولاً في اختيارهم (تيسير وعجربة ، 2005: 43) .

#### 2-1-4 : المزيج التسويقي للخدمة المصرفية:

بعد اختيار العملاء في السوق المستهدف ، يجب على قسم التسويق بالمنظمة تلبية احتياجات ورغبات العملاء في ذلك السوق ، الأمر الذي يتطلب قرارات لدخول السوق من خلال خطة تسويقية متكاملة تحتوي على مجموعة من العناصر تسمى المزيج التسويقي.

وتعتبر إدارة التسويق حجر الأساس لبناء وتشكيل قرارات واستراتيجيات البنك التسويقية ، حيث يعتبر المسوقون حلقة الوصل بين البنك وبينته من خلال الوظيفة المتنوعة للتسويق المصرفي ، على الرغم من تنوع وتعدد نشاط التسويق المصرفي ، إلا أنها يجمع هدفين رئيسيين تمثل القاسم المشترك لجميع البنوك والمؤسسات المالية ، والهدف الأول هو تلبية احتياجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم. أما الهدف الثاني فهو تحقيق ربحية تنافسية للبنك ، ولتحقيق ذلك لا بد من استخدام المزيج التسويقي ، وهو مجموعة من الوسائل والأدوات التسويقية التي يستخدمها المسوق لتحقيق الهدف ، فلا بد منه العثور على السوق وفقاً للسوق ، يلزم وجود مجموعات مناسبة ، وبسبب طبيعة وتكوين المزيج التسويقي ، فإنه لا يتخذ شكلاً ثابتاً ونمطياً ، ولكنه يتغير وفقاً لبيانات السوق المتغيرة باستمرار. (محمد ، 2020: 23)

يُعرّف المزيج التسويقي المصرفي بأنه مجموعة من أدوات وعناصر التسويق التي يمكن التحكم فيها ، بما في ذلك الخدمة والسعر والإعلان والموقع ، وتعمل المنظمة على مزجها لتلبية رغبات السوق المستهدف. (Kotler & Armstrong , 2006 : 50)

يُعرّف المزيج التسويقي للخدمات المصرفية (P7) ، والذي يشمل المزيج التسويقي التقليدي (P4) والمزيج المتطور (P3) ، هي مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تستخدمها لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال التأثير الإيجابي لسلعها وخدماتها على المستهلكين (عبد ، 2009: 22).

\* يتكون عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية مما يأتي : (محمد ، 2020: 24)

#### 1- الخدمة المصرفية (المنتج) :

مفهوم الخدمة المصرفية ليس واسعاً أو مختلفاً تماماً عن مفهوم الخدمة بشكل عام ، حيث أنه يمثل نشاطاً أو عملاً يؤديه المستفيد من خلال الأفراد أو الآلات التي يتم تقديمها من خلالها ، وأن درجة

التشعب لدى العميل يتعلق بمستوى أداء الأشخاص والألات أو يرجع إلى عدم ملموس هذا النشاط أو العمل و أن هذه الخدمات قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بمنتج ، وفي هذا المطلب سنتعامل مع تعريف الخدمة وخصائصها وأبعادها ودورة حياتها واستراتيجيات التسويق بعد دورة حياة الخدمة (خان ، 2019: 119)

ويعتبر المنتج عنصرًا مهمًا جدًا في المزيج التسويقي ، وهو عبارة عن استراتيجية يتم التعبير عنها في تطوير المنتجات السابقة وإنشاء منتجات جديدة. ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من القرارات الأساسية أو قرارات البنك المتعلقة بالخصائص الأساسية أو الأصلية من المنتج والخدمات المصرفية المقدمة لعملائها، و لا يتم تحضير المنتج المصرفي وفق ما يستطيع البنك القيام به ، بل حسب احتياجات العملاء ، لأن مواصفات منتجات البنك ليست مادية تقنيًا فحسب ، بل نفسية أيضًا ، فهي تحدد الاستراتيجيات التي تتخذها البنوك في تسويق وبيع الخدمات التي تنتجها ، بالإضافة إلى أنواعها وخصائصها وتنوعها ، ودرجة التنوع. وجودة العملاء المتعاملين مع هذا البنك، نظرًا لأن الأخير يتعامل مع أكثر من خدمة واحدة ، فإنه يحتوي بالتالي على ما يسمى بمزيج الخدمة ، أي جميع الخدمات التي ينتجها البنك. (محمد ، 2020: 25).

تعد المنتجات المصرفية (الخدمات المصرفية) من أهم عناصر المزيج التسويقي للبنك ، والتي من خلالها يمكن لهذا الأخير تلبية احتياجات ورغبات العملاء والسعي لإرضائها (الرحمن ، 2011: 30).

## 2- تسعير الخدمة المصرفية:

يتم تسعير الخدمة المصرفية بطريقة تتناسب بشكل أفضل مع مهارات العميل حتى يتمكن من تحملها والافتناع بها ، والتسعير في البنوك لا يتعلق فقط بعامل التكلفة في تنفيذ النشاط ، ولكنها مرتبطة بعامل لإيرادات والعوائد الذي يمكن الحصول عليه من ممارسة هذا النشاط.

تلعب قرارات الأسعار دورًا مهمًا في استراتيجيات التسويق ، حيث يجب تحديد الأسعار بناءً على عوامل أخرى مثل دورة حياة المواد الخام وأهداف المبيعات وحصص السوق هناك أنواع مختلفة من الجوائز مثل المزايا والعمولات والرسوم والأسعار لبعض الخدمات الأخرى (محمد ، 2020: 25).

ويعتقد (الحاج وتوفيق) أن هناك ثلاث طرق لتحديد سعر الخدمات المصرفية (أوسو ، 2008: 112):

### أ- على أساس الكلفة:

هذه هي الطريقة الأكثر شيوعاً لتسعير الخدمات نظراً لسهولة التطبيق وبساطته. تتضمن هذه الطريقة إضافة نسبة قياسية من الإجمالي إلى التكاليف الإضافية وتحديد تكاليف الإنتاج أولاً ، ثم إضافة التكاليف التسويقية والإدارية للحصول على التكلفة الإجمالية ، مما يضيف هامش ربح محدد إلى سعر البيع.

### ب- حسب الطلب:

الطلب على الخدمات الفندقية متقلب حيث يزداد خلال مواسم الذروة السياحية ، مما يخلق فرصة لارتفاع أسعار الخدمات ، والعكس بالعكس تضطر البنوك إلى خفض الأسعار مع انخفاض الطلب عليها خلال المواسم السياحية الراكدة.

### ج- حسب المنافسة : وبموجبها يتحدد الأسعار لأسباب تنافسية.

## 3 - توزيع الخدمات المصرفية :

يمثل التوزيع العناصر التي يحصل عليها العملاء من الخدمات التي تلبي احتياجاتهم ورغباتهم. على الرغم من أنه يمكن تقديم خدمات مصرفية جيدة بسعر مناسب والترويج لها بشكل جيد ، إذا لم يتم توفير مكان ووقت هذه الخدمات للعملاء بطريقة مناسبة ، فلن يشتريها و تكمن أهمية التوزيع البنكي في الآتي: (خان ، 2019 : 29)

أ- توفير التواصل المستمر بين البنك والعملاء و زيادة ثقتهم والحفاظ على علاقتهم مع البنك من خلال حسن المعاملة والراحة.

ب- إرضاء العملاء من خلال تقديم الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسبين.

ج- كسب شهر للبنك.

د- محاربة المنافسة والمحافظة على حصص السوق.

هـ- تسهيل عملية تقديم الخدمات المصرفية من خلال جمع المعلومات عن العملاء وود أفعالهم.

و- تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى عملائه.

## 2-2 : أساسيات جودة خدمات المصرفية:

تعد مسألة جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تثير اهتمام الباحثين ، مما أدى إلى العديد من الدراسات حول هذا الموضوع ، والتي يركز بعضها على تعريف ومفهوم جودة الخدمة المصرفية. ويركز آخرون على دراسة بُعد جودة الخدمة المصرفية ، بينما يركز آخرون على الدراسة النظرية لقياس

جودة الخدمة المصرفية ، وسنحاول حل هذه المشكلات من خلال هذا المبحث. (حفصاوي ، 2016 :  
(18)

و يتضمن هذا المبحث اربع مطالب حيث سنتعرف في المطلب الأول إلى مفهوم جودة الخدمة المصرفية و أهميتها ، وفي المطلب الثاني سنتعرف على أبعاد جودة الخدمة المصرفية ، أما المطلب الثالث فيتضمن إلى مستويات جودة الخدمة المصرفية وطرق قياسها ، والمطلب الرابع سنتعرف على مقومات جودة خدمات المصرفية.

### 3-2-1 : مفهوم جودة خدمات المصرفية و أهميتها:

تعتبر الخدمات المصرفية هي حلقة الوصل بين البنك وعملائه ، حيث يدخل العميل البنك ليجد خدمات بنكية هي الرابط بين البنك وعملائه عندما يدخل العميل أحد البنوك لاستخدام إحدى الخدمات ويترك انطباع سلبي أو ايجابي بعد الاستخدامها، في الواقع يجب أن يتوافق هذا الانطباع مع اهتمام إدارة البنك بمعايير الجودة: وتجدر الإشارة إلى أن الجودة ليست مجرد مفهوم عقلي ، بل هي مفهوم عاطفي ، وقد تم استخدامها لتحسين الأداء يعني: "وجود عملاء أكثر رضاً ، وكذلك موظفين أكثر رضا ومبيعات عالية وأرباح عالية واكتساب أكبر حصة في السوق ، والأهم من ذلك ، الحصول على استمرارية طويلة الأجل" ايت و علامي ، 2020 : 36)

### اولا : مفهوم جودة الخدمات المصرفية

يعود مصطلح الجودة إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) التي تعني طبة الشخص أو طبيعة الأشياء وصلابتها ، وفي الماضي كانت تعني الدقة والكمال من خلال صنع الآثار والمعالم التاريخية والدينية للتماثيل والقلاع لأغراض التباهي أو لأغراض الحماية. في الآونة الأخيرة ، مع تطور علم الإدارة ، وظهور الإنتاج على نطاق واسع ، والثورة الصناعية ، وظهور المؤسسات الكبيرة ، وتكثيف المنافسة ، تغير مفهوم الجودة ، وأصبح مفهوم الجودة مفهوماً جديداً . أبعاد مختلفة (الدرقة 2015 : 15).

في سياق آخر ، نجد صعوبة في تحديد جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر واحدة، النظر في الجودة يتطلب أن تكون شاملة وتلبي متطلبات العملاء ومختلف الأطراف الأخرى، تشير جودة الخدمة الفندقية إلى الصفات والمميزات والمزايا والقيم المتعددة التي تتمتع بها الخدمة من أجل أن تكون قادرة على تلبية احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية بسعر معقول لتحقيق رضا العملاء وسعادتهم ، ويتم ذلك من خلال وضع إجراءات مسبقة لتقييم الخدمة وتحقيق التميز في الخدمة رفي ضوء التغييرات التي تحدث في العالم ، أدركت المنظمات أن جودة الخدمة يمكن أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة. تعد

الجودة ورضا العملاء من عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسات التي تفكر في تحسين القدرة التنافسية والتنمية والنمو. هناك العديد من التعريفات لجودة الخدمة المصرفية ، ومنها ما يلي: (محمد، 2020: 28).

و عرف (رشود، 2008: 54) جودة الخدمات المصرفية على انها المحتوى النفعي المتأصل في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي يراها الفرد أو المؤسسة من خلال أهميتها وقيمتها المنفعة ، ويشكل مصدرًا لتلبية احتياجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية ، ويشكل مصدرًا لربحية البنك من خلال اثنين المعاملة بالمثل بين الأطراف.

عرف (شيروف، 2010: 28) جودة الخدمات المصرفية على أنها استيفاء لمتطلبات العملاء ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات وتلبية هذه المتطلبات، عندما يتبنى البنك عملية تقديم خدمات عالية الجودة يجب أن يسعى جاهداً لتجاوز متطلبات العملاء.

و عرف (حفصاوي، 2016: 21) جودة الخدمات المصرفية على أنها تلبية متطلبات العملاء ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات والقدرة على تلبيةها، إذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات عالية الجودة ، فيجب أن يسعى جاهداً لتجاوز متطلبات العملاء.

و عرف (خرخاش و اخرون ، 2019 : 16) هو ما إذا كانت توقعات العملاء من الخدمات المصرفية المقدمة لهم مناسبة ، وفهمهم الفعلي لفوائد الحصول على الخدمات، أو تتجاوز هذه التوقعات، لذلك تشير الخدمة الجيدة إلى الخدمة التي تلي أو تتجاوز توقعات العملاء ، مما يجعل الخدمة المصرفية مرضية تمامًا.

ويرى الباحث أن جودة الخدمات المصرفية تقوم على تلبية احتياجات العملاء ، وذلك من خلال تقديم البنوك لمواصفات معينة لتلبية احتياجات العملاء ورضاهم ، وبالتالي فإن جودة الخدمات المصرفية لم تعد أشياء يمكن الاستغناء عنها ، أو مجموعة من الشعارات هي الواقع الذي تفرضه التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة.

### ثانيا : اهمية جودة الخدمات المصرفية

تعد جودة الخدمات المصرفية شرياناً مهماً يوفر للبنوك النمو والبقاء والاستمرارية. من خلال المزيد من العملاء المحتملين والربحية الأعلى ودور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أصبح التميز في الخدمة سلاح التنافسية الاستراتيجي الرئيسي. و الجزء الأهم أن الجودة هي أفضل استراتيجية تسويقية لصناعة الخدمات المصرفية ، لذلك يجب أن تكون المصارف قادرة على التعامل مع المصارف المنافسة

واعتماد إجراءات وأساليب جديدة لتبني سياسات فعالة للتغلب على التحديات التي أحدثها التطور الديثة في الصناعة الخدمات المصرفية (محمد ، 2020: 29)

تبرز هذه الاخيرة من خلال المزايا التي تحققها للبنك في بلوغ أهدافه وتتلخص المزايا المرتبة عن تركيز البنوك جهودها في تحسين جودة خدماتها المصرفية في النقاط التالية: (سميلي و منصورى ، 2014 : 33)

ويبرز هذا الأخير من خلال المزايا التي حققها للمصرف في تحقيق أهدافه، وتتلخص هذه المزايا في النقاط التالية التي تركز عليها المصارف لتحسين جودة الخدمات المصرفية : (سميلي و منصورى ، 2014 : 33)،

1- إكساب ولاء العملاء.

2- جذب زبائن جدد.

3- تقليل التكاليف من خلال:

- تجنب تكلفة إعادة تنفيذ الخدمات.

- نتيجة تقليص ميزانيات وسائل الإعلام وتعزيز الاتصالات الشخصية الإيجابية.

- تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن الاستخدام الجيد للطاقة المتاحة.

4- زيادة الحدية في التسعير

5- المساهمة في الحفاظ على العمالة

وأشار إلى أن أهمية جودة الخدمة المصرفية تكمن في دورها في تصميم عروض الخدمات وتسويقها ، لما لها من أهمية لكل من مقدمي الخدمة والعملاء ، وتزايد وعي المنظمات الخدمية بأهمية ودور تطبيق مفهوم الجودة في اكتساب ميزة تنافسية ، وأصبح موضوع تطبيقها هو الموضوع الأكثر إثارة للاهتمام لمنظمات الأعمال في العقد الماضي. ولقد جذبت قضايا الجودة والقضايا ذات الصلة انتباه العديد من الشركات والندوات والمؤتمرات العلمية ، كما يتزايد وعي العملاء واهتمامهم بالجودة. لذلك تظهر المنظمات التي تركز على مراقبة جودة الخدمة في تدفق لا نهاية له. ويمكن قياس جودة خدمة البنك من الجوانب التالية لكي نكون واضحين: (جيلي ، 2010: 70)

1- تؤثر الجودة على حجم الطلب على الخدمة وما يخلقه الطلب عليها.

2 - جودة الخدمة هي طريقة لخلق المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمنظمات المنافسة الأخرى في السوق.

3 - تعد جودة الخدمة من المصادر الرئيسية للربح بالنسبة للمنظمة حيث أنها تسعى لتقليل تكاليف الخدمة، بالإضافة إلى كسب عملاء جدد ، تعد جودة الخدمة أحد مصادر الحفاظ على العملاء الحاليين للشركة. وتوافق أدبيات إدارة التسويق على الأهمية والفوائد التي تحصل عليها المنظمات عندما تطبق فلسفة الجودة في خدماتها، اذ تتجلى أهميتها وفق كالتالي: (الدرادكة وآخرون، 2001 : 151)

#### 1- نمو مجال الخدمة:

عدد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكبر من أي وقت مضى ، على سبيل المثال ، نصف الشركات التجارية في الولايات المتحدة مرتبطة بالخدمة ، وعدد المنظمات التي تقدم الخدمات أخذ في الازدياد.

#### 2- ازدياد حدة المنافسة:

يعتمد بقاء واستمرارية المنظمة على اكتساب قدر كافٍ من المنافسة ، لذا فإن توافر جودة منتجاتها يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

#### 3- الفهم الأكبر للزبائن:

إن تقديم خدمة عالية الجودة بسعر معقول لا يكفي لإرضاء العملاء ولكن المعاملة الجيدة والفهم الأفضل لهؤلاء العملاء هو عامل آخر في تحقيق هذا الرضا.

#### 4- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون:

أصبحت المنظمات متحمسة لضرورة الاستمرار في التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها ، مما يعني أنه لا ينبغي للمنظمات أن تسعى جاهدة لاكتساب عملاء جدد ، ولكن أيضاً الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، لذا فإن جودة الخدمة مهمة جداً لضمان ذلك.

#### 2-2-2 : ابعاد جودة خدمات المصرفية:

الجودة هي ثمن دخول السوق ، والخدمة الممتازة هي ثمن النجاح ، لذلك فإن مفتاح الجودة هو تقديم الخدمات وفق معايير ومواصفات محددة يحددها مؤلفون معينون ، وقد جمعت هذه المعايير والمواصفات في خمسة معايير من أجل العملاء لتقييم ما يقدمونه جودة الخدمة وهي: (شيروف ، 2010 : 30)

### أ - الاعتمادية :

وهي قدرة المصرف على إنجاز الخدمات المطلوبة بشكل موثوق ودقيق ومستقر ، أي قدرة البنك على استكمال الخدمات المصرفية الموعودة بشكل دقيق وموثوق. نظرًا لأن العملاء يرغبون في إجراء معاملات مع البنوك التي تفي بوعودها ، خاصة تلك المتعلقة بالخصائص الأساسية للخدمات ، يجب على البنوك العثور على العملاء لفهم توقعات العملاء.

### ب - الاستجابة :

وهي قدرة المصارف على تقديم الخدمات بسرعة وباستمرار لمساعدة العملاء. ويركز هذا البعد على المجاملة واللفظ أي التعامل بسرعة مع طلبات العملاء والاستفسارات والشكاوى والمشكلات.

### ج- الأمان :

ضمان السرية في المعاملات مع البنوك وتجنب المخاطر والشكوك.

### د- الاهتمام والتعاطف :

هذا يعني أن شخصية مقدم الخدمة مستقيمة ومهذبة ومتحضرة وحنونة وصادقة مع العملاء، من أجل إقامة علاقة محترمة وجيدة معهم ، بحيث يسهل التواصل معهم و فهم العملاء والاعتناء بهم.

### هـ - العناصر الملموسة :

هو مظهر التسهيلات المادية التي يمكن للبنك استخدامها والأجهزة والمعدات ووسائل الاتصال التابعة للبنك (ماكينات الصرف الآلي ، معدات لتدقيق وحساب النقد) ومتطلبات الراحة للعملاء. يوضح الجدول التالي هذه الأبعاد:

الشرح	البعد
ظهور العنصر المادي: - المظهر العصري والجذاب للبنك. مظهر العمال. - التسهيلات المالية ... الخ.	1- الملموسية
أداء نزيه وصحيح:	2- الاعتمادية

<p>القدرة على الوفاء بالوعد في الوقت المحدد. معلومات دقيقة وصحيحة. مصدقية الأداء وموثوقية المؤهلات والكفاءات.</p>	
<p><b>السرعة والمساعدة:</b> - إبلاغ العملاء بالمواعيد المحددة لإنجاز الخدمة. - سرعة تنفيذ المعاملات. - استجابة سريعة لشكاوى العملاء.</p>	<p>3- الاستجابة أو الخدمة العميل</p>
<p><b>ثقة العملاء في البنك:</b> ضمان تقديم الخدمة كما وعدت. لا توجد مخاطر وشكوك في المعاملات المصرفية. الأداء المناسب للموظفين.</p>	<p>4- الأمان</p>
<p><b>لأمر التي تحتاج إلى اهتمام في العمل:</b> - فهم ومعرفة احتياجات العملاء. - الوعي بأهمية العميل. - ساعات العمل المناسبة والتزاماته.</p>	<p>5- التعاطف</p>

الجدول رقم (1) : ابعاد جودة الخدمات المصرفية

Source:( [WWW.ECOGESAM.ac-aix-marseille.fr](http://WWW.ECOGESAM.ac-aix-marseille.fr), services quality, (15/08/2005), p7

2- 3 : مستويات جودة خدمات المصرفية و طرق قياسها:

اولا : مستويات جودة خدمات المصرفية

ولتحقيق أهداف البنك يجب التمييز بين خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية: (عبد الخالق ، 2010 :45).

1- الجودة التي يتوقعها العميل هي الجودة التي يعتبرها العميل ضرورية.

2- الجودة التي تراها إدارة المؤسسة الخدمية مناسبة ، أي الدرجة التي يفهم فيها البنك احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، وتقديم الخدمات المصرفية بالموصفات المتحققة على المستوى الذي يرضي العميل.

3- الجودة القياسية المحددة في مواصفات جودة الخدمة.

4- الجودة الفعلية التي تقدم بها الخدمة تعني أن موظفي البنك يقدمون الخدمة ويؤدونها وفق المواصفات التي يضعها البنك.

5- جودة الترويج للعملاء ، وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها والمحتوى الذي يعد البنك بتقديمه ، ويتم إيصال هذه المعلومات للعملاء من خلال مجموعة من الإعلانات والترويجيات الشخصية والمطبوعات.

ويتبنى أخذ مفهوم التسويق الحديث ، أي أن منظمة الخدمة هي منظمة موجهة نحو العملاء. نحن ندعم مفهوم جودة الخدمة التي يتصورها العميل ، وهي: (حفصاوي ، 2016 :25)

- قد لا يكون مزود الخدمة على دراية بالمعايير الرئيسية لاختيار العملاء أو نية الشراء أو حتى الأهمية النسبية التي يعلقها على كل معيار من هذه المعايير. تظهر نتائج البحث أن المؤسسات المالية نادرا ما تولي اهتماما لقضايا الخصوصية والسرية ، في الوقت نفسه يولي العملاء اهتمامًا كبيرًا لهم.

- قد تكون المؤسسة الخدمية مخطئة في تقييمها لكيفية إدراك العملاء لأداء الخدمات التي تتنافس فيها المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

- قد لا تدرك المؤسسة الخدمة بحقيقة أن احتياجات العملاء قد تتغير مع تطور الخدمات المقدمة لهم.

### ثانيا : طرق قياس جودة الخدمات المصرفية

يمكن أن يعتمد قياس جودة الخدمة المصرفية على إحدى الطرق المستخدمة بشكل عام لقياس جودة الخدمة ، كما هو موضح أدناه: (محمد ، 2005 :55)

#### 1- قياس جودة الخدمة من وجهة نظر العميل:

نميز خمس طرق أساسية لقياس جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء و كالاتي:

#### أ- مقياس عدد الشكاوي :

هذه إحدى الطرق البسيطة والمباشرة لقياس جودة الخدمة ، حيث إنها تتضمن حساب عدد الشكاوى على مدار فترة زمنية وتصنيفها وفقاً لنوعها ، مما يساعد على تحسين الخدمة دون المستوى المقدمة.

### ب- مقياس الرضا:

تعتبر واحدة من أكثر الطرق استخدامًا لقياس مواقف العملاء تجاه جودة الخدمة المقدمة ، ويتم طرح الأسئلة التي تقيس الأهمية بعد تلقي العميل للخدمة ، من خلال الاستبيانات أو تدوين الملاحظات أو المقابلات الشخصية.

### ت- مقياس الفجوة :

Serpaqual هي أداة لقياس جودة الخدمة يعتمد هذا المقياس على افتراض أن جودة الخدمة يمكن قياسها بالفجوة بين ما يتوقعه العميل والخدمة المقدمة بالفعل

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية :

**جودة الخدمة = التوقعات - الأداء**

### د-مقياس

يعد قياس الأداء الفعلي لـ Serperf أحد أسهل وأبسط المقاييس التي يتم تطبيقها من سابقاتها ، والتي تركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة ، حيث يمكن الحكم على جودة الخدمة من خلال اتجاهات العملاء.

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية: ( عياشي ، 2014: 22)

**جودة الخدمة = لاداء**

ومع ذلك ، على الرغم من أن نموذج Serpaqual له مزايا في تقييم جودة الخدمة ، إلا أنه قد يتم تجاوزه من حيث الأهمية العلمية لعملية القياس والتقييم (دراركة و شبلي ، 2002: 23)

### هـ- مقياس العميل الموجه بالقيمة:

يعتمد هذا المقياس على حقيقة أن القيمة التي تقدمها مؤسسة الخدمة للعملاء ، تعتمد على فائدة الخدمات التي يدرکها العميل وتكلفة الحصول على هذه الخدمات، ويتم استخدامه بإستقصاء مستخدمى الخدمة لتقييم تكلفة الحصول عليها ، معبرًا عنها بمبلغ مالي مقارنة بالخدمات المقدمة من قبل المنافسين ، وفي الوقت نفسه يقوم مقدمو الخدمة بتقييم تكلفة الجودة مقارنة بتكلفة الخدمات المقدمة من قبل المنافسين. (هوام ،

(2013: 21)

## 2- قياس الجودة المهنية:

يتعامل مع قدرة المؤسسات الخدمية على أداء خدماتها المختلفة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة، ويسمح هذا المفهوم بتمييز الأنواع التالية من المعايير : (هوام ، 2013: 21).

### أ- قياس جودة الخدمات بدلالة المدخلات :

يمكن اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر الخدمة وجودتها في حالة قيام المؤسسة بتوفير المبنى المناسب بمعداته ومعداته وعماله المؤهلين وقوانينه وأدواته وأنظمة المساعدة المناسبة له وكذلك لأهداف محددة وواضحة والعميل المستفيد لتلقي الخدمة ، وفي حال توفر كل هذا فإن الخدمة هو مميز بلا شك.

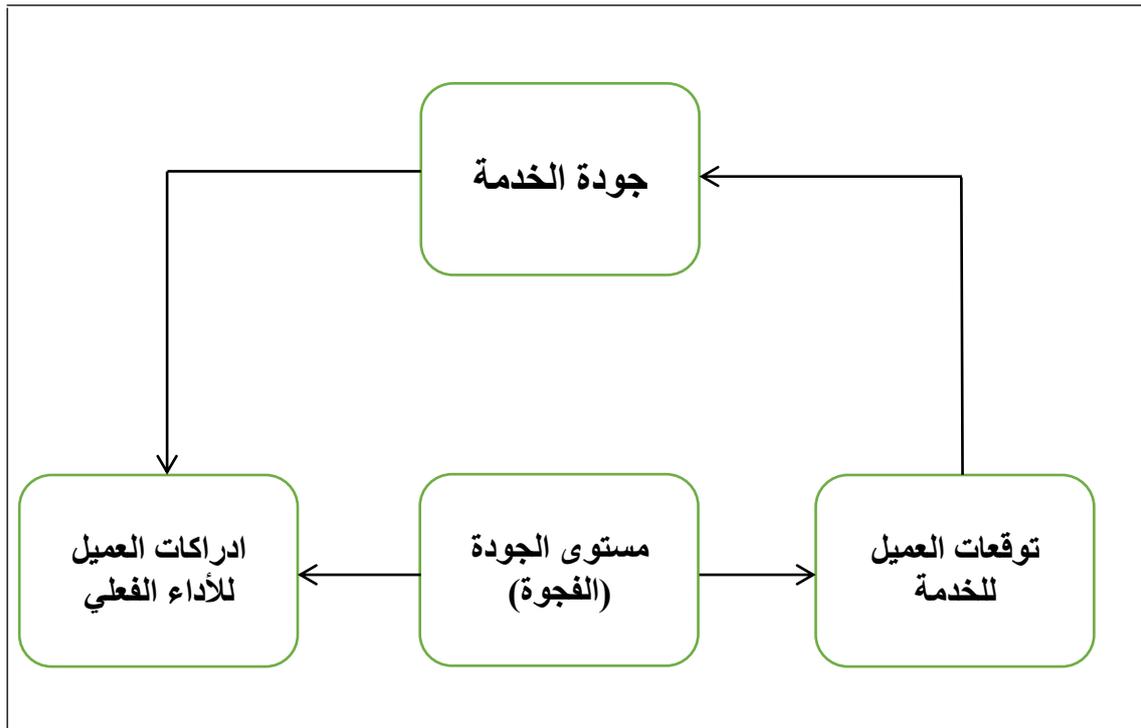
### ب- قياس جودة الخدمات بدلالة العمليات :

يعتمد هذا النهج على جودة العمليات أو المراحل المختلفة لتقديم الخدمات المطلوبة ، حيث أنه يتضمن مجموعة من المؤشرات أو المعايير التي توضح النسب المقبولة لجميع عناصر أنشطة الخدمات المقدمة ، وهذه الطريقة ليست دقيقة ومهمة في تصميم وقياس وتقييم جودة الخدمة ، على الرغم من أنها تحتوي على بعض الجوانب المنطقية ، لأنها تركز على عمليات الخدمة بدلاً من الأبعاد الكمية للخدمات القابلة للقياس.

### ت - قياس الجودة بدلالة المخرجات :

يعتبر من معايير القياس المتعلقة بالنتيجة النهائية للخدمة التي يطلبها العميل ، ويتم قياسه من خلال طرق متعددة للخدمة المقدمة ، ويتم إستقصاء موظفي مؤسسة الخدمة للوقوف على جميع المشكلات.

## 3- قياس الجودة من المنظور الشامل: يوضح الشكل أدناه نموذجًا شاملاً لقياس جودة الخدمة.١



شكل رقم (2) : نموذج شامل لقياس جودة الخدمة

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى،  
مصر، 1999، ص 337

## 2-2-4: مقومات جودة خدمات المصرفية:

تعتبر جودة الخدمات المصرفية هي المفتاح لربحية البنوك ، لأن العديد من الدراسات أظهرت أن منظمات الخدمة المتميزة لديها العديد من الممارسات المشتركة في جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها، ولا تستطيع المصارف مواكبة التطور العالمي دون تزويد العملاء بخدمات مصرفية عالية الجودة ، لذلك يجب على البنوك مراعاة العناصر التالية: (خرخاش و اخرون ،2019: 19-20)

1- يتطلب تعزيز مفهوم الخدمات المصرفية عالية الجودة تطوير وإدخال التكنولوجيا ، لأنها أصبحت سمة مميزة للصناعة المصرفية في عصر العولمة.

2- تشجيع الابتكار المصرفي من خلال تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء ، وهما عنصران يتعلقان بمهارة وكفاءة المصرفيين، فكلما زادت المعرفة والخبرة التي يمتلكونها وكلما عرفوا المزيد عن

كل الأشياء الجديدة ، زادت استجابتهم للتغيرات في الأعمال المصرفية ، وزادت قدراتهم الإبداعية والابتكارية، لذلك يجب أن تكون البنوك دائماً متماشية مع عمل البنوك الدولية ، ومناسبة للبنوك المحلية والأجنبية ، وكذلك اكتساب البنوك لرأس المال الفكري والمعرفة واستخدام التكنولوجيا.

يمكننا تلخيص شروط تحقيق الجودة أو الممارسات التي تدل على جودة الخدمة : (صميدائي ويوسف ، 2014: 98)

### 1- الرؤيا الإستراتيجية :

يجب أن يكون لدى المنظمات فهم دقيق وواضح لعملائها واحتياجاتهم الفعلية من أجل الحصول على ولائهم الدائم ، فهذه رؤية مستقبلية ضرورية ويجب تحويلها إلى نهج استراتيجي.

### 2- التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة :

من خلال الالتزام الشامل بجودة وجودة الخدمات المقدمة ، سواء كان ذلك الأداء الحالي أو المستقبلي ، والقضاء على عدم التطابق المحتمل الذي لا يلبي رغبات العملاء وإدارة تنظيم الخدمة.

### 3- وضع قياسات عليا للجودة :

ويقصد به أن منظمة الخدمة يجب أن تجري قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمات المقدمة ، وإجراءها في كل فترة ، واختبار آراء عملائها من خلال إجراءات البحث والاستقصاء من أجل تعديل معايير القياس هذه للتكيف مع التكنولوجيا و العالم شاهد التطور التكنولوجي في قطاع الخدمات.

### 4- وضع أنظمة لمراقبة اداء الخدمة :

تراقب منظمات الخدمة المتميزة باستمرار أداء خدمات منافسيها وتستخدم عدداً من الوسائل لقياس الأداء بناءً على الآراء والاقتراحات والشكاوى وفرق مراقبة خدمة العملاء. وترسل المؤسسة لعملائها بطاقات خاصة بالمنزل لمعرفة مستوى الخدمة التي يقدمها موظفوها.

### 5- أنظمة ارضاء الزبائن المشتكين :

من المؤشرات الرئيسية التي تميز مؤسسة خدمية هو القدرة على الاستجابة السريعة لشكاوى العملاء ، مما يمنحهم الرضا والشعور بأنهم مركز الاهتمام ورغبتهم ، مما يعزز العلاقات العامة بين الموظفين والمؤسسة.

### 6- ارضاء العاملين والزبائن في آن واحد :

ويقصد به أنه يجب تقديم خدمة تسويقية داخلية بما يرضي العميل الخارجي من أجل دعم ومكافأة الموظفين على أدائهم الجيد حيث يعكس علاقتهم مع العملاء.

## الفصل الثالث

### الميزة التنافسية وعلاقتها بجودة الخدمات المصرفية:

الميزة الجديدة التي تميز هذه الحقبة هي المنافسة على عدد من التحديات، أصبح التركيز على احتياجات ورغبات العملاء من أهم الاهتمامات ، خاصة للمؤسسات العامة والمصرفية ، حيث لم تعد المنافسة على التكلفة خيارًا استراتيجيًا، وخاصة مع تنامي وعي العملاء ، فقد كان خيار الجودة هو العنصر الاستراتيجي الذي يمثل فرصة أساسية للمؤسسة المصرفية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها بزيادة وتفوق وبطريقة تتميز بالجودة والخصوصية والتفرد الذي يخلق التفوق على المنافسين . (خرخاش و اخرون ، 2019: 24).

ضمن هذا السياق تم تقسيم الفصل الى مبحثين، المبحث الاول (ماهية الميزة التنافسية) و المبحث الثاني (دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية) وكالاتي :

### 1-3 : ماهية الميزة التنافسية:

شكلت الحركة التنافسية في عالم الأعمال في هذا الوقت تحديًا كبيرًا للبنوك ، مما فرض عليها بناء وتعزيز الميزة التنافسية من أجل إظهار وإثبات تفوقها أمام عملائها ، مما يمكّنها بدورها من التفوق على منافسيها. (خرخاش و اخرون ، 2019: 25)

### 1-1-3 : مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها:

#### اولا : مفهوم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية هو مدينة المفاهيم الحديثة ذات الآثار غير المحددة ، وأصبحت السرعة والمرونة التنظيمية والتكلفة والجودة في الوقت الحاضر أدوات تنافسية مهمة للمنظمات في الأسواق، وأن المزايا الحقيقية للميزة التنافسية هي المدن ذات المزايا التي لا يستطيع المنافسون محاكاتها ، وأن تطورها يمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة ، بما في ذلك البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين، ويتم وصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها (الخصائص التي ترغبها منظمة الأعمال بشكل عالي والتي يصعب تحديدها أو قياسها وغالبًا ما توصف بأنها خيالية) ،

تلعب الميزة التنافسية دورًا مهمًا في بقاء الأعمال ، وتعتمد الميزة التنافسية على التنسيق بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية ، ولدى الباحثين بعض التعريفات للميزة التنافسية المستدامة: (طائي و سباعوي ، 2013: 258)

عرف (حسن ، 2017: 22) الميزة التنافسية على أنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات العملاء واحتياجاتهم ، فهي تؤثر على استقرار الشركة في السوق وتحقق ميزة تنافسية من خلال زيادة حصتها في السوق وتعظيم ربحيتها.

و عرف (علي ، 2017: 61) الميزة التنافسية على أنها قدرة الشركة على خلق قيمة إضافية ، وهي غير متوفرة للشركات المنافسة في السوق ، سواء كانت محلية أو عالمية.

و عرف (عبد الحميد ، 2018: 37) الميزة التنافسية بأنها القدرة على التفوق على الآخرين في السعر أو الجودة ، لذلك يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية ، أو يمكن أن تكون في شكل تقديم منتجات ذات جودة أعلى من منتجات المنافسين بنفس السعر.

و يرى الباحث أن الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة من الخصائص النسبية الفريدة لمنظمة يمكن الحفاظ عليها لفترة أطول من الوقت بسبب صعوبة المعاناة أو الإنجازات خلال فترة الاستنفاد، وتمكينهم من التفوق على منافسيهم في الخدمات والمنتجات التي يقدمونها للعملاء.

#### ثانيا : أهمية الميزة التنافسية

في السنوات الأخيرة ، مع تطور التكنولوجيا والمتطلبات المتزايدة باستمرار لاحتياجات العملاء ورغباتهم ، ازدادت أهمية الميزة التنافسية بشكل كبير ، مما دفع العديد من الشركات إلى الاهتمام بمزاياها التنافسية العديدة ، مما يساعد على تحقيق أعلى المستويات أداء تنظيمي متميز ، أذ يشير ( الزبيدي وحسين، 2013: 97) (عباس، 2016: 106) و (Smart & Wolfe, 2000: 134) الى ان أهمية المزايا التنافسية تتمثل بالآتي:

1- تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية في خضم التغيير المستمر.

2- من خلال الاستثمار في الأفكار المبتكرة للموظفين واستخدامها بشكل أفضل في المنتجات ، فإنه يساعد على تحسين مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة.

3- إنه يمثل عملية تكاملية تربط أهداف المنظمة وأهداف العملاء من خلال تقديم ما يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

4- زيادة مبيعات المنظمة من خلال امتلاك حصة كبيرة في السوق وجذب المزيد من العملاء المخلصين مقارنة بالمنافسين.

5- يمثل سلاحاً قوياً لمنظمة ما للاستجابة للتحديات البيئية من خلال الاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات.

6- المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة تعود بالنفع الإيجابي على المستثمرين والعملاء بشكل عام

### 3-1-2 : أنواع الميزة التنافسية و محدداتها:

#### أولاً : أنواع الميزة التنافسية

هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الاستراتيجيات التي تمثل أنواع الميزة التنافسية و كما يلي: (عيساوية و معموري ، 2016 : 38)

#### 1- ميزة التكلفة الأقل :

وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أرخص مقارنة بمنافستها ، مما يؤدي إلى أداء أعلى ، وتتطلب هذه الحالة أن تمارس المؤسسة ضغط التكلفة من خلال أداء وظائفها بكفاءة أكبر من منافستها ، وأن الميزة التنافسية الناتجة عن أقل التكاليف هي تميز المؤسسة وتفوقها ما لم تحافظ عليها وتضمن استمراريتها، ويمكن أن تسمح التحسينات المؤقتة للمؤسسة بالحفاظ على تكاليفها قريبة من تكاليف منافسيها ، لكنها لا تضمن ارتفاع تكاليفها.

#### 2- ميزة تميز المنتج :

وتعني أنه يمكن للمؤسسة تقديم منتجات ذات خصائص مميزة وفريدة من وجهة نظر العميل (الجودة ، خصائص الاستعمال ، خدمة ما بعد البيع ...) مما يجعلها أكثر قيمة من المنتجات المماثلة، وتحقق المؤسسة هذه الميزة من خلال الجودة الممتازة للمواد الخام الموجودة ، وإمكانية الحصول على السلع والخدمات في أي وقت وفي أي مكان ، والطريقة الممتازة لتصنيع السلع وتقديم الخدمات.

#### 3- ميزة تميز المنتج وبتكلفة أقل :

الجمع بين الميزتين السابقتين ، في هذه الحالة يجب على المنظمة عرض منتجاتها المختلفة والفريدة من نوعها عن منتجات المنافسين ، ولن يتم بيع نفس الاحتياجات لمجموعات المستهلكين، في الوقت نفسه نظراً لانخفاض تكلفة هذه المنتجات ، فإن السعر منخفض جداً أيضاً.

ويعتمد اختيار نوع من المزايا على الآخر على العوامل التالية:

أ- جاذبية النشاط.

ب- شدة المنافسة.

ج- التكنولوجيا المستخدمة.

د- تنمية احتياجات العملاء بمرور الوقت.

هـ- الفرص المستخدمة.

### ثانياً : محددات الميزة التنافسية

يتم تحديد الميزة التنافسية للشركة من خلال بعدين: حجم الميزة التنافسية ودرجة المنافسة، كما هو موضح في الشكل: (زاهر ، 2014 : 109)

#### أ - حجم الميزة التنافسية :

يعتمد ضمان استمرار الميزة التنافسية على قدرة الشركة على الحفاظ على المنافسة ، وكلما زاد حجم هذه الميزة ، كلما كان من الصعب على الشركات المنافسة تقليدها أو القضاء عليها مع تطور الميزة التنافسية. من خلال دورة حياة المنتج نفسه ، أي :

##### أ- مرحلة التقديم :

إنها أطول مرحلة للشركة التي تخلق الميزة التنافسية لأنها تتطلب الكثير من التفكير والإعداد البشري والمادي والمالي ، وتصبح الميزة التنافسية معروفة على نطاق واسع بمرور الوقت ويتضح ذلك في قبول التخصص عند الحصول على المزيد من العملاء.

##### ب- مرحلة التبني :

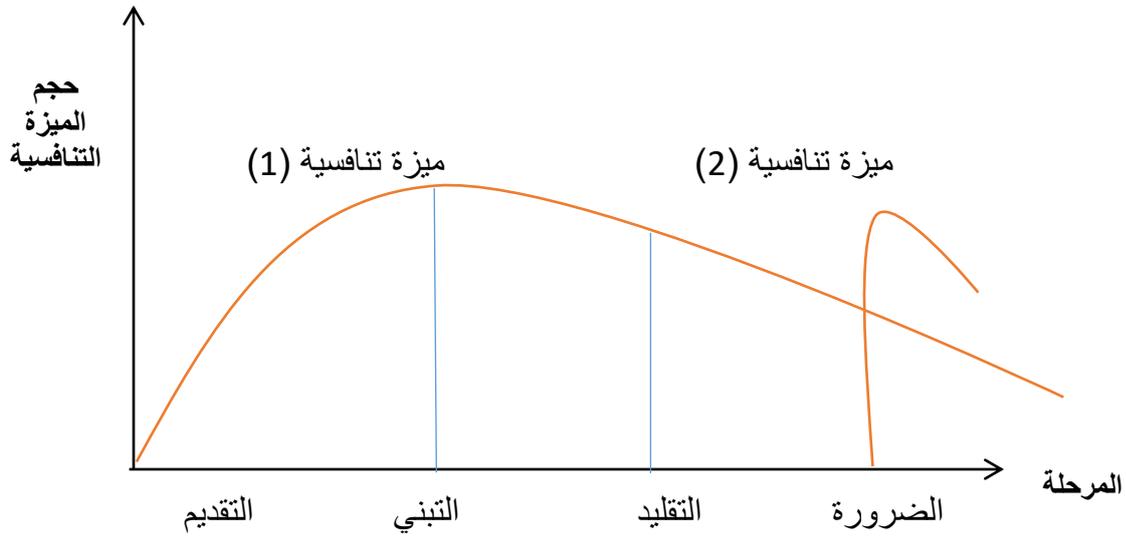
وتعرف الميزة هنا مستقرة نسبياً من حيث التوسع ، نظراً لأن المنافسين بدأوا في التركيز عليها.

##### ج - مرحلة التقيد :

حجم الميزة يتراجع ، ويتحرك ببطء نحو الركود ، لأن المنافسين قلدوا مزايا الشركة ، وثانياً أولويتها تتراجع.

##### د- مرحلة الضرورة :

يتطلب ذلك تحسناً سريعاً وتطوير الوظائف الحالية ، أو إنشاء وظائف جديدة على أساس عمر مختلف تماماً عن المزايا الحالية. إذا لم تستطع الشركة تحسين أو الحصول على وظائف جديدة ، فسيتم إعطاؤها الأولوية بشكل كامل، ومن ثم يصعب العودة إلى المنافسة ، وبما أن الشركة لا تستطيع دائماً الحصول على ميزة تنافسية ، فإنها تحتاج إلى تتبع دورة حياة أنشطتها.



الشكل (3) دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر : مرسي، نبيل، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005. ص 141

## 2 - نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

أي نطاق أنشطة وعمليات الشركة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير التكاليف مقارنة بالمنافسين ، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي : (زاهر ، 2014: 110)

### أ- القطاع السوقي :

وهذا يعكس تنوع خدمات الشركة بالإضافة إلى تنوع العملاء الذين تخدمهم ، ويتم الاختيار هنا بين التركيز على قطاع سوق معين أو خدمة السوق بالكامل.

### ب- درجة التكامل الأمامي :

ويشير إلى مدى قيام الشركة بأنشطتها داخليًا أو خارجيًا ؛ يمكن أن يحقق التكامل الأمامي العالي مقارنة بالمنافسة مزايا من حيث انخفاض التكاليف أو التمايز.

### ج- البعد الجغرافي :

وهي تمثل عدد المناطق الجغرافية أو البلدان التي تتنافس فيها الشركة. ويمكن استخدام هذا النطاق لاكتساب ميزة تنافسية من خلال تقديم نوع واحد من النشاط والوظيفة في عدة مناطق جغرافية مختلفة. هذه الميزة مهمة للشركات العاملة على مستوى العالم وفي خدمات العالم متوفرة في كل مكان.

## د- قطاع النشاط :

يوضح مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها الشركات. إن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة في العديد من الصناعات سيخلق فرصاً لاكتساب العديد من المزايا التنافسية. قد يكون من الممكن استخدام مرافق أو تقنيات أو أفراد وخبرات مماثلة عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

وتعمل الشركة على إيجاد ميزة تنافسية تناسب قدراتها ومجال نشاطها ، ومن ثم السعي إلى تطوير معايير وضوابط ديناميكية لقياس فعالية المنافع المعتمدة والتحكم فيها لتحديد الهياكل والحدود للسيطرة عليها حتى يتم تحقيق النتيجة المرجوة. (زاهر ، 2014: 110)

### 3-1-3 : ابعاد الميزة التنافسية:

قدم الكتاب و الباحثون أبعاد مختلفة لتحقيق الميزة التنافسية ، الجدول (2)

الكاتب	الأبعاد
Evans 1993	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الابداع
Mintazberg 1996	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم
Krajewski & Ritzman 1999	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت
Kotler & Armstrong 1999	المنتج الأفضل، الأقل سعرا، الأحدث، الأسرع
Slack 1998	التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الابداع
Macmillan & Mahan 2000	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

الجدول (2) : ابعاد الميزة التنافسية

المصدر : النجار، 2001

يتضح من الجدول (2) أن هناك نوعاً من الاختلاف والتباين بين المؤلفين والباحثين في عدد أبعاد الميزة التنافسية ، وبالتالي فإن البحث الحالي سيعتمد على بُعد التكلفة والجودة والمرونة والسرعة كما هو موجود وقفة بين هؤلاء المؤلفين والباحثين حول هذه الأبعاد ، وفيما يلي تعريف لكل من هذه الأبعاد.

### 1- ميزة الجودة Quality Advantage

الجودة هي شرط أساسي لجميع المنظمات ، بغض النظر عما إذا كانت خدمة أو صناعة ، حيث أنها تمثل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات بسبب دورها بين استغلال الموارد وتحقيق مكانة تنافسية في السوق، ويعتبر التنافس على جودة الخدمات لضمان تلبية احتياجات العملاء مسألة صعبة وشاقا بسبب الخصائص التي تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع (درويشي ، 2007: 4).

ويتحقق ذلك من خلال إضافة ميزات جديدة للخدمات التي تمنحها جاذبية تنافسية تعود بالنفع على العملاء ، وتعود من خلال جودة التصميم ، مما يعني إمكانية تطبيق ميزات تصميم الخدمة على الوظيفة، وتعتبر الجودة المتسقة عن قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات تتطابق أو تتوافق مع الخصائص المحددة في التصميم ، كما يعكس التركيز على الجودة الميزة التنافسية والربحية ( روسان، 2007: 142).

### 2- ميزة السرعة Speed Advantage

بعد أن أصبح الوقت أكثر أهمية للعملاء ، اشتدت المنافسة القائمة على الوقت بين المنظمات أيضاً ، فيما يتعلق بالعديد من القضايا المهمة مثل السرعة واللوجستيات والوقت المناسب للسلع أو الخدمات. إذا احتاج العميل إلى ذلك غداً ، لكنه لم يسلم إلا بعد شهرين ، تحتاج المنظمة إلى العمل مع المورد لتحسين قزم التسليم. ( هرام ، 2007 : 4 )

وهي إحدى الوسائل والإمكانيات الفريدة للمنظمة لتقليل وقت تقديم الخدمات من خلال استقبال الفرق بين طلبات الخدمة وإشباعها ، كما أنها تعبر عن الوقت من خلال موثوقية التسليم ، وتعني المدى الذي وصلت إليه الشركة تقدم خدمات الالتزام بتاريخ تقديم الخدمة المتفق عليه مع العميل ، وكما أنه يعبر عن الوقت اللازم لسرعة التطوير ويتم احتسابه من بداية الوصول إلى أفكار المنتج حتى الوصول إلى الخدمة النهائية (الروسان ، 2007 ، 143).

### 3- ميزة المرونة Flexibility Advantage

لن توفر أقل تكلفة وأفضل جودة ميزة تنافسية ، حيث أن طلب العملاء للتغيير والتنوع يتزايد بسرعة ، وأصبح السعر والجودة مفتاح منتجات العديد من المنظمات التجارية: وهكذا أصبحت المرونة بُعدًا تنافسيًا رئيسيًا يتمثل في التكيف على نطاق واسع مدى القدرة على تغيير البيئة. ( سليمان ، 2004 - 78 )

وتشمل المرونة الخدمة وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الأذواق والاحتياجات الفردية لكل عميل من خلال إجراء تغييرات في تصميم الخدمات المقدمة ، والمرونة الثانية هي مرونة الحجم وتعني قدرة الشركة على مواكبة التغييرات تتفاعل في المستويات (Slack,et al , 1998,59).

### 4- ميزة الكلفة Cost Advantage

يشير الأفضل إلى أن التكلفة لا تعني أن المؤسسة تقدم خدمات بتكلفة أقل ، ولكنها تكلفة مرتبطة بالجودة بحيث تكون جذابة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة ويمكن للمؤسسة الحصول على ميزة التكلفة من خلال التكاليف المتغيرة التي تقل عن تكاليف التسويق ، أو من خلال تكاليف التشغيل المنخفضة ( 154 : Best , 1997 ) .

ويقصد بها أن هناك علاقة تناسبية بين التكاليف التي ينطوي عليها تزويد منتج بالموصفات الواردة فيه، و عادة ما تتبنى الشركة طرقًا لتقليل التكاليف الثابتة ، والتحكم المستمر في المواد الأولية ، والسعي لخفض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ( Dilworthm 1992 , 50 ) .

وعادة ما تتخذ الشركات تدابير لخفض التكاليف الثابتة ، والتحكم المستمر في المواد الخام ، وخفض الأجور وتحقيق إنتاجية عالية ( Dilworthm 1992 , 50 ) .

### 2-3 : دور الجودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية:

ذكرنا أن مصطلح الجودة يشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية أو حتى تجاوز توقعات العملاء ، بينما تعني الميزة التنافسية التفوق على المنافسين في القدرات الفردية وبالتالي تسعى البنوك إلى اكتساب ميزة تنافسية من الوصول إلى الجودة بسبب أثر كبير فيه .(خرخاش و اخرون، 2019: 35)

### 1-2-3 : رضا العملاء وكسب ولائهم مدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

يعد الرضا والولاء من المعايير المهمة ، خاصة عندما تستخدم البنوك الجودة كآلية للتمييز:

## أولاً - دور الجودة في تعزيز رضا العملاء:

يُعرّف الرضا بأنه "نتيجة مقارنة الأداء الفعلي بالخدمة المتوقعة ، والتعبير عن الشعور بالغضب أو السرور". تتحقق الجودة عندما تصمم المنظمة بنجاح وتنفذ وتوفر السلع أو الخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات العملاء الواضحة وحتى المحتملة. (شيتاف ، 2011: 153)

ويعتبر العميل هو الحكم النهائي لعرض المؤسسة المصرفية وأساس نجاحها. لا يمكنها ضمان بقائها دون إرضاء عملائها ، وفي هذا المجال يجب أن تركز على أداء ومهارات موظفيها من أجل تقديم الخدمات التي تحقق رضا عملائها ويجب أن يكون لديها عناصر التعامل مع العملاء من خلال: (سامي ، 2007 ، 233).

1- تطوير موقف إيجابي تجاه خدمة العملاء والتفاعل بسرعة وبشكل فردي مع العملاء.

2- بناء علاقة مبنية على المنفعة والمصالح المتبادلة مع العميل والاستجابة لشكاوى العملاء.

لهذا السبب لا يمانع في دفع المزيد للحصول على منتجات عالية الجودة أكثر اتساقاً من توقعاته ، ولا يدفعها للمنافسين لأن منتجاتهم أقل جودة، على افتراض أن العميل يأتي من جودة الخدمة.

## ثانياً- دور الجودة في كسب ولاء العملاء:

الولاء هو " رد فعل عميق أو التزام بالشراء والشراء مرة أخرى ، ونجد أن البنوك تسعى إلى تمكين العوامل البشرية وجهود التسويق القادرة على إحداث تغييرات إيجابية في السلوك البشري ((Kotler,2006,185)). وهو " تفضيل العملاء لبنك معين مع الالتزام بطلب خدمات مختلفة وتكرار عملية الاستفسار على مدار فترة زمنية طويلة " (ميهوب ، 2014: 149). لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال العمل والبحث المستمر لتقديم خدمات عالية الجودة تجعل رضاهم أعلى من مستوى المنافسة ومن ثم زيادة حصتهم في السوق.

إن الحفاظ على العملاء وولائهم من خلال البنك ليس بالأمر السهل ، ولكنه يتطلب علاقة أوثق بين الموظف والعميل - وفي نفس الوقت الحفاظ عليهم من خلال اكتساب ثقتهم ورضاهم ، وهو أمر ضروري لبناء ميزة تنافسية. وأن هذا لا يأتي من فراغ وإنما من جودة الخدمات التي تنتج من تتبع التقدم التشغيلي لرصد جودة النتائج وتأثيرها على الأداء الذي يحقق الجودة والفعالية المتوقعة. (وسيلة و حمداوي ،

(137: 2009)

و يتمثل تحقيق ولاء العملاء في تلبية احتياجاتهم وتطوير وإدارة العلاقة معهم من خلال تطوير توقعاتهم وربطها بقاعدة بيانات العملاء (Maie commille، 2004، 413)

لذلك يجب على البنوك أن تسعى جاهدة للتركيز على جودة منتجاتها وخدماتها ، حيث لا بد من الاحتفاظ بالعملاء من خلال تلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم مما يضمن لهم الرضا المستمر وحتى تحقيق مستوى مبهر ، وبالتالي الولاء والاستمرارية في علاقتهم بهم ، هذا ما يمنحهم ترقية مجانية ، وهو ما ينعكس إيجابًا على أهدافهم.

### ثالثًا- اثر جودة الخدمات على الاطراف ذوي العلاقة سبيل للميزة التنافسية :

إن تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة يتوافق مع رغبات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمصرف وإدارته ومساهمييه وموظفيه وعملائه. معتبرا أن تأثير جودة الخدمات المصرفية على جميع أصحاب المصلحة والمرتبطين بالمؤسسة يمتد من خلال: (عباس وكحيط ، 2016: 16)

1- تشجيع الموظفين على تبني نهج الجودة ، لأن تجسيد الميزة التنافسية سيكون على العملاء الداخليين ورواتبهم بالتوازي مع العملاء الخارجيين ، بناءً على الربحية المحققة في ذلك ، ومن الممكن الاحتفاظ بالموظفين في الداخل البنك وجذب موظفي البنوك المنافسة.

2- المساعدة في تطوير الخدمات على أساس الميزانية الناتجة عن اعتماد الجودة.

3- توسيع الحصة السوقية (سوق متعدد ومتوسع).

4- تشجيع الموردين على التعامل مع المؤسسات البنكية دون منافسيها.

### 3-2-2 : دور جودة الخدمات في دعم الاستراتيجيات التنافسية المصرفية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تجعلها أفضل مقارنة بالمنافسين في نفس النشاط، ولذلك فإن اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق التنافسية يتطلب الاعتماد على أسس وعناصر ناجحة وفعالة ، وامتلاك جودة الخدمات من الأولويات التي تحدد الاستراتيجيات التي يجب اتباعها حتى تصبح الشركة الرائدة في السوق وعدد أكبر لكسب العملاء الداعمين هذه الميزة. (Maiecommille,2004,413)

### اولا- دور الجودة في إستراتيجية القيادة بالتكاليف :

في عالم اليوم من التنافسية ، المنظمة الناجحة هي التي لديها القدرة على تقديم خدمة جيدة بأقل التكاليف ، وهي التي تكون لديها أفضل فرصة لكسب احترام هذا العميل (عيدان و اخرون، 2012: 56).

وعلى الرغم من المعتقدات السائدة بأن الجودة لا تلعب دوراً مهماً في استراتيجية التحكم في التكلفة. ومع ذلك فقد أثبتت الصناعة اليابانية خلاف ذلك ، حيث يتناسب مستوى الجودة عكسياً مع التكلفة. ( فلة و عيهار، 2005: 19)

وكلما ارتفع مستوى الجودة ، انخفضت تكاليف الجودة. وهذا يؤدي التحسن في الجودة إلى زيادة الخدمات المتوافقة مع المواصفات ، ويقلل من تكاليف الخطأ ويحاول تجنب تكاليف الخدمات المعيبة منذ البداية، لذلك يوصى بقياس سلسلة القيمة عند اختبار إمكانية خفض التكلفة. ( Ander, 1992:40)

نستنتج أن استراتيجية قيادة التكلفة تنتج ميزة تنافسية ، أي أن العملاء يدركون أن سعر الخدمات التي يقدمها البنك أقل من سعر المنافسة، إذا تم دمجها مع الجودة ، فإنها ستكتسب مكانة أقوى في السوق ومركزاً تنافسياً.

### ثانيا- دور الجودة في استراتيجية التميز :

تعتبر الجودة عاملاً يميز الخدمات عن المؤسسات المصرفية الأخرى ، وهي أيضاً أحد الأبعاد الأساسية لأساس التميز ، لأن الأخير يقوم على البعد التصميمي ، وخاصة بعد الابتكار ، وهو أحد أسس اشباع حاجات ورغبات العملاء ، ومن خلال إستراتيجية الجودة الممتازة ، يمكن للعملاء إدراك الأشياء الفريدة التي يقدمها البنك ، بحيث لا يمانعون في ارتفاع الأسعار ، مما يسمح للبنك بزيادة سعر خدماته بنفس السعر أو غزو منطقة سوق كبيرة وجودة عالية . (عيدان و اخرون، 2012: 56)

### ثالثا- دور الجودة في استراتيجية التركيز :

ويستند إلى بعدين من الاتساق والتصميم ، فضلا عن المزايا التي تم الحصول عليها في مجال الجودة ومن خلال هذه المزايا يمكن للعملاء في قطاع الشركات إدراك الأشياء الفريدة التي يقدمونها ، سيساعد هذا البنوك على اختراق أجزاء السوق ذات الربحية العالية ، واكتساب ثقة العملاء وولائهم ، وبالتالي تحقيق حصة في السوق وأرباح عالية، وبعد تقديم الاستراتيجيات الثلاث ، ينصب التركيز على استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز ، ويمكن القول أن الجمع بين التميز وقيادة التكلفة هو أكثر ملاءمة لممارسة

مزايا كل منهما ، لأنه يوفر نوعين من القيمة للعملاء ، وهي تمايز المنتجات ، مع خفض الأسعار وتقليل المخاطر ، يصعب على المنافسين تقليدها. (بوزيد ، 2012: 77)

### 3-2-3 : إدارة الجودة الشاملة سبيل لتحقيق ميزة تنافسية وتميز مستدام:

تساعد خطة الجودة الشاملة على زيادة مستوى الجودة والقيمة التي تقدمها للعملاء ، بهدف تحسين الأداء وتطوير التسويق والمهارات التنافسية :

#### اولا- التوجه بإدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها مقدمة للإدارة القائمة على الجودة لمنظمة ومشاركة جميع أعضاء المنظمة، يهدف إلى تحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا العملاء وتحقيق الفوائد للمؤسسة والمجتمع. أو هو جودة أداء جميع الأفراد العاملين ، ويلتزمون بالتحسين المستمر للسلع والخدمات من أجل تحقيق وتوحيد الميزة التنافسية للمنظمة. (بوزيد ، 2012 : 77)

أصبحت إدارة الجودة الشاملة المدخل الرئيسي للتطوير والتحسين المستمر ، وهي تشمل جميع مراحل وجوانب الأداء ، وتشكل مسؤولية الجميع ، من الإدارة العليا إلى جميع أقسام الإدارة وفريق العمل، ويشمل نطاقها جميع مراحل التشغيل من بداية التعامل مع الموردين إلى عملية التصميم والتشغيل ، وحتى تقديم الخدمات للعملاء، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أساس التطوير المستمر وتحسين الأداء ، وتهدف المنظمة من خلالها إلى تحقيق الهدف الأساسي المتمثل في إرضاء العملاء، ومن خلال الاستفادة من الموارد وتوفير بيئة تمكن الأفراد من العمل بحماس وقدرة والتزام في جميع مجالات العمل (نايلي، 2016: 54)

من أجل تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق ميزة تنافسية في ظل حماية الجودة الشاملة ، يجب اتباع النقاط التالية: (سامي ، 2007 ، 235).

- 1- الاستمرار في استخدام الدراسات والبحوث.
- 2- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي والعمل على استقطاب وتوظيف أفضل المواهب.
- 3- الاستجابة السريعة لمشاكل العملاء وشكاويهم.
- 4- تطوير ثقافة تنظيمية تدعم الجودة.
- 5- تأكيد دور فرق الجودة.

## 6- وجود تعهد إداري أو التزام بجودة الخدمة.

وأضاف جاسم الصميدعي أن جودة وجودة الخدمات المصرفية بحاجة إلى قياس عالي وملموس ، وإنشاء نظام لمراقبة أداء الخدمات المصرفية وخدمات المنافسين بشكل مستمر. (صميدعي و يوسف، 2001: 70)

قمنا بتلخيص أهم العوامل التي تدعم الميزة التنافسية ، حيث تمكنها إدارة الجودة الشاملة من زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف ودمج عمليات الإبداع والابتكار لمواجهة التحديات وتحقيق أعلى مستوى من التنافسية.

### ثانيا- الجودة والتحسين المستمر وسيلة للتميز المستدام :

التميز يعني أننا لا نفعل ما يفعله الآخرون فحسب ، بل نفعل شيئاً مختلفاً وأفضل ، حتى لا نكون منافسين ، بل رواد في مجالنا، وكما يعني التميز أيضاً أداءً تجارياً وإنجازات ممتازة قبل الآخرين أو أفضل ، وذلك من خلال ضمان التوازن بين جميع أنشطة ومخرجات عمليات المنظمة ، والحاجة إلى تحديد متطلبات وتوقعات واحتياجات جميع الفئات من أجل تحقيق رضاهم وكسب ولائهم (باشيوة، 2015: 180).

ووفقاً لهذا المبدأ يشعر العملاء بالقيمة المضافة المقدمة لهم ، لأن الميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أداء جيد مقارنة بالمنافسين والمحافظة عليه على مدى فترة زمنية أطول. (عبدالفتاح، 2017: 72)

وهذا يتطلب من الجميع في البنك العمل الجاد لضمان حيوية العمل والاستخدام الأمثل للموارد والإبداع وإعادة الابتكار ، وبشكل مستمر قائم على التطوير الدائم وأتمتة الإجراءات الروتينية ، لذلك فإن الميزة التنافسية هي ليس من خلال النجاح الفوري ، ولكن من خلال التخطيط والإعداد والجهود المستمرة لجميع أعضاء المؤسسة المصرفية ، خاصة وأن المؤسسات لديها إحساس أكبر بالمسؤولية تجاه العملاء أكثر من ذي قبل ، لأن العملاء هم مصدر ربحهم ، ومع العولمة والتطور التكنولوجي والتغيرات اللاحقة ، والانفتاح ، وخيارات العملاء المتعددة ، يستمر تعزيز وعيهم.

### ثالثا- جودة الخدمة لرفع القدرة التنافسية للمصرف :

بدءاً من تحقيق المعادلة الشاملة ، يمكن فقط تحقيق جزء الإنجاز ، لأن القدرة التنافسية ذات شقين ، أحدهما هو القدرة على التمييز بين المنافسين ، والآخر هو القدرة على جذب عملاء فعالين ومؤثرين من خلال الجودة تصميم الخدمة و التسليم. ولا شك أن نجاح الجزء الثاني يعتمد على نجاح الجزء الأول، النجاح

في كلا الجانبين يؤدي إلى النجاح في تقديم فائدة أعلى للعميل وكسب رضا وولائه. ومن المزايا التي يحققها البنك من حصوله على ميزة الجودة في قدرة المؤسسة على مواجهة الضغوط التنافسية من خلال ضبط التكاليف ، ونتيجة لذلك ، فإن إمكانية فرض أسعار مرتفعة ، وكذلك إمكانية الحفاظ على إدارة علاقات العملاء وتحقيقها ، حيث تعمل كمندوب مبيعات عند اكتساب عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء وبالتالي الحصة السوقية للبنك وبالتالي الربحية والاستمرارية. (عبد القادر ، 2005 ، 258)

## فصل الرابع

### تحليل نتائج الدراسة و اختيار الفرضيات:

#### أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية، ويتكون الاستبيان من جزأين ، الجزء الأول يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشتمل الجزء الثاني على محورين وهما (محور جودة الخدمات المصرفية ومحور الميزة التنافسية) ، وبلغت عدد عبارات الاستبيان 41 عبارة، وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

#### صدق أداة الدراسة

يتم حساب صحة بيانات الاستبيان عن طريق حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بيان والدرجة الإجمالية للبعد الذي ينتمي إليه البيان لتحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة البحث ، ووجد أن جميع معاملات الارتباط لجميع مصطلحات الاستبيان كانت ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0.01) ، مما يعني أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من صدق وصالحه للأغراض البحثية.

#### ثبات أداة الدراسة

كما تم استخراج معامل ثبات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ وقد بلغت قيمة الثبات (0.994)، وهي قيمة ممتازة واعلي من 0.06 وتوضح ارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يجعلها صالحة للتطبيق في الدراسة.

#### 1-4 : وصف عينة الدراسة:

النسبة %	العدد	الخاصية	النوع
35.1	40	ذكر	النوع
64.9	74	أنثي	
36.8	42	من 30 - الى 40 سنة	الفئة العمرية
49.1	56	من 40 - الى 50 سنة	

14.0	16	50 عام فأكثر	
57.9	66	دبلوم	المؤهل الدراسي
35.1	40	بكالوريوس	
7.0	8	ماجستير	
10.5	12	مدير	الوظيفة
14.0	16	رئيس قسم	
15.8	18	مساعد رئيس قسم	
59.6	68	موظف	
2.6	3	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
49.1	56	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
21.1	24	من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة	
27.2	31	15 فأكثر	

جدول (3) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية

## 2-4 : تحليل عبارات استمارة الاستبيان:

## 1-2-4 : محور الاول ( جودة الخدمات المصرفية):

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبرة
الملموسية					
مرتفع	1	0.874	0.655	4.368	يتوفر لدي المصرف التجهيزات والمعدات ذات التقنية المتطورة والعالية التي تساهم في زيادة جودة الخدمة المقدمة
مرتفع	2	0.846	0.741	4.228	يهتم المصرف بتوفير أحدث أساليب الخدمات المصرفية التي تتوافر في المصارف العالمية
مرتفع	3	0.812	0.865	4.061	يهتم المصرف بعقد اتفاقيات مع المصارف العالمية لتوفير كافة الخدمات المصرفية التي يحتاجها العملاء
مرتفع	4	0.809	1.092	4.044	يعمل المصرف على توفير كافة الخدمات التي يقوم بتقديمها من خلال الموقع الالكتروني مما يوفر وقت وجهد العملاء
الاعتمادية					

مرتفع	1	0.840	0.766	4.202	يلتزم المصرف بأداء كافة الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة
مرتفع	3	0.777	1.054	3.886	يوفر المصرف الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ومن المرة الأولى
مرتفع	2	0.807	1.038	4.035	يؤدي المصرف الخدمة المصرفية المطلوبة في الموعد المتفق عليه مع العميل
مرتفع	4	0.758	1.156	3.789	يوظف المصرف خبرات مميزة للاعتماد عليهم في تقديم الخدمات بجودة عالية
الامان					
مرتفع	3	0.821	0.813	4.105	العاملون في المصرف يمكن الوثوق بهم
مرتفع	1	0.849	0.837	4.246	أشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في المصرف
مرتفع	2	0.832	0.992	4.158	يتمتع العاملون في المصرف بالمعرفة الكافية للإجابة عن أسئلة العملاء المختلفة
مرتفع	4	0.812	0.962	4.061	يوفر المصرف كافة الحسابات التي يحتاجها العملاء في أي وقت

التعاطف					
مرتفع	1	0.804	0.922	4.018	يهتم المصرف بمشاكل العملاء ويجيب عن استفساراتهم
مرتفع	3	0.742	1.302	3.711	العاملين في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة
مرتفع	2	0.781	1.144	3.904	يضع المصرف حل مشاكل العملاء كأولوية قصوى له
مرتفع	1	0.804	1.030	4.018	يهتم المصرف بتوفير الخدمات للعملاء في منازلهم في حالة عدم قدرتهم على الذهاب للمصرف
الاستجابة					
مرتفع	4	0.825	0.904	4.123	يحدد المصرف وقت إنجاز الخدمة بدقة
مرتفع	1	0.839	0.861	4.193	يقدم المصرف الخدمة للعملاء بشكل فوري
مرتفع	3	0.828	0.986	4.140	العاملون في المصرف لديهم الاستعداد الدائم لتقديم المساعدة
مرتفع	2	0.835	0.971	4.175	العاملون في المصرف يلبون الطلبات فورا مهما كانت درجة انشغالهم

جدول (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور جودة الخدمات المصرفية

عند دراسة عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالملموسية من حيث قيمة الوزن النسبي الاكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يلتزم المصرف بأداء كافة الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.840 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (يعمل المصرف على توفير كافة الخدمات التي يقوم بتقديمها من خلال الموقع الالكتروني مما يوفر وقت وجهد العملاء) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.809 بمستوى موافقة مرتفع وتبين أن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالملموسية جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى وجود الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.175 بانحراف معياري 0.838

عند دراسة عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالاعتمادية من حيث قيمة الوزن النسبي الاكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يتوفر لدي المصرف التجهيزات والمعدات ذات التقنية المتطورة والعالية التي تساهم في زيادة جودة الخدمة المقدمة) هتي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.874 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (يوظف المصرف خبرات مميزة للاعتماد عليهم في تقديم الخدمات بجودة عالية) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.758 بمستوى موافقة مرتفع وتبين أن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالاعتمادية جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى وجود الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.978 بانحراف معياري 1.004

عند دراسة عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالأمان من حيث قيمة الوزن النسبي الاكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (أشعر بالأمان عند تعاملي مع العاملين في المصرف) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.894 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (يوفر المصرف كافة الحسابات التي يحتاجها العملاء في أي وقت) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.812 بمستوى موافقة مرتفع وتبين أن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالأمان جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى وجود الأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.143 بانحراف معياري 0.901

عند دراسة عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالتعاطف من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارتين (يهتم المصرف بمشاكل العملاء ويجب عن استفساراتهم، يهتم المصرف بتوفير الخدمات للعملاء في منازلهم في حالة عدم قدرتهم على الذهاب للمصرف) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.804 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (العاملين في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.742 بمستوى موافقة مرتفع، وتبين أن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالتعاطف جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع، مما يوضح ارتفاع مستوى وجود التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.912 بانحراف معياري 1.099

عند دراسة عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالاستجابة من حيث قيمة الوزن النسبي الأكبر من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يقدم المصرف الخدمة للعملاء بشكل فوري) هي أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.839 بمستوى موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (العاملين في المصرف يتميزون بالسلوك المهذب واللباقة) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.825 بمستوى موافقة مرتفع، وتبين أن عبارات محور جودة الخدمات المصرفية المتعلقة بالاستجابة جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى وجود الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.158 بانحراف معياري 0.930

ويتبين مما سبق ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.073 بانحراف معياري 0.955

#### 2-2-4 : محور الثاني ( الميزة التنافسية ):

مستوي الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابة العبارة
مرتفع	6	0.809	1.059	4.044	يعتمد المصرف على تقديم خدمات محددة

مرتفع	7	0.804	0.941	4.018	يقوم المصرف بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد
مرتفع	8	0.800	1.105	4.000	يركز المصرف على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.
مرتفع	1	0.856	0.710	4.281	يقوم المصرف بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق
مرتفع	2	0.840	0.914	4.202	يركز المصرف على استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها لمواجهة الفرص والتحديات التي تواجهها
مرتفع	8	0.800	0.941	4.000	يهتم المصرف بتقليل معدل دوران العمالة وزيادة مستوى الاداء لديهم
مرتفع	8	0.800	0.987	4.000	يمتلك المصرف قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات
مرتفع	9	0.789	1.055	3.947	يتميز المصرف بتقديم منتجات جديدة تختلف عن الغير
مرتفع	10	0.782	1.141	3.912	يهتم المصرف بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء
مرتفع	4	0.828	0.986	4.140	يقوم المصرف بإتاحة كافة الخدمات التي تتوافق مع خصوصية كل عميل.
مرتفع	3	0.835	0.971	4.175	يتبنى المصرف بتوفير مواصفات ومعايير ضمان الجودة في كافة الاقسام
مرتفع	6	0.809	1.059	4.044	يتميز المصرف بقدرة عالية على الاستجابة لاحتياجات العملاء

مرتفع	7	0.804	0.941	4.018	يهتم المصرف بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية
مرتفع	8	0.800	1.105	4.000	يسعى المصرف الي تأدية اعماله وخدماته بدقة أكثر من المنافسين
مرتفع	1	0.856	0.710	4.281	يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف الإدارية
مرتفع	2	0.840	0.914	4.202	يهتم المصرف بتحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
مرتفع	8	0.800	0.941	4.000	يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق المنتجات
مرتفع	5	0.812	0.865	4.061	يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف من طريق الخبرة والتعلم
مرتفع	6	0.809	1.092	4.044	يهتم المصرف بتخفيض تكلفة اداء الاعمال
مرتفع	2	0.840	0.766	4.202	يسعى المصرف الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة
مرتفع	7	0.804	1.030	4.018	يهتم المصرف بالحد من اهدار واسراف الموارد المتاحة

جدول (5) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الميزة التنافسية

عند دراسة عبارات محور الميزة التنافسية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من حيث قيمة الوزن النسبي الاكبر من و جهة نظر عينة الدراسة تبين أن العبارة (يقوم المصرف بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق، يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف الإدارية) هما أكثر العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.856 بمستوي موافقة مرتفع بينما كانت عبارة (يهتم المصرف بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء) هي أقل العبارات أهمية بوزن نسبي بلغ 0.782 بمستوي موافقة مرتفع وتبين أن عبارات محور الميزة التنافسية في البنوك

التجارية بمحافظة دهوك جاءت كلها في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الميزة التنافسية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.076 بانحراف معياري 0.963

#### 3-4 : اختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة تم حساب معادلة الانحدار البسيط بين كلا من متغير مستوى جودة الخدمات المصرفية بأبعاده الخمسة (المتغير المستقل) ومتغير مستوى الميزة التنافسية (المتغير التابع) وجاءت النتائج كما يلي:

**الفرض الرئيسي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة، حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوى جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1% ازداد معدل مستوى الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 1.067%

**الفرض الفرعي الاول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الاول للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوى الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1% ازداد معدل مستوى الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 5.623%

**الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف

التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.380 %

**الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوي معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 5.247 %

**الفرض الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوي معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.182 %

**الفرض الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك**

تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوي معنوية 0.01 ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الخامس للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.800 %

الفرض	B	T	F	P-VALUE
الرئيسي	1.067	**44.322	**1964.405	0.000
الفرعي الأول	5.623	**22.095	**488.169	0.000
الفرعي الثاني	4.380	**23.018	**529.807	0.000
الفرعي الثالث	5.247	**23.083	**532.820	0.000
الفرعي الرابع	4.182	**28.970	**839.247	0.000
الفرعي الخامس	4.800	**30.051	**930.080	0.000

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات محور الميزة التناظرية

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS23

\*\* معنوية عند مستوى 0.01

## الخاتمة : الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

- 1- ارتفاع مستوى وجود الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.175 بانحراف معياري 0.838
- 2- ارتفاع مستوى وجود بالاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.978 بانحراف معياري 1.004
- 3- ارتفاع مستوى وجود بالأمان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.143 بانحراف معياري 0.901
- 4- ارتفاع مستوى وجود بالتعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 3.912 بانحراف معياري 1.099
- 5- ارتفاع مستوى وجود بالاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.158 بانحراف معياري 0.930
- 6- ارتفاع مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بمحافظة دهوك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.073 بانحراف معياري 0.955
- 7- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الرئيسي للدراسة حيث تبين أن كلما زاد معدل مستوى جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 1.067 %
- 8- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض

الفرعي الاول للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الملموسية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 5.623 %

9- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.380 %

10- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الاستجابة كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 5.247 %

11- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي التعاطف كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.182 %

12- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوي الامان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية على الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يوضح صحة الفرض الفرعي الخامس للدراسة حيث تبين أن كلما ازداد معدل مستوي الامان كأحد أبعاد جودة الخدمات المصرفية بمقدار 1 % ازداد معدل مستوي الميزة التنافسية للمصارف التجارية في محافظة دهوك بمقدار 4.800 %

## التوصيات

- 1- ضرورة العمل علي زيادة قدرات ومهارات العاملين في البنوك التجارية في محافظة دهوك من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية عن كافة التطورات الحادثة في مجال العمل
- 2- العمل على الحفاظ علي جودة الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها في البنوك التجارية في محافظة دهوك مع الاهتمام بإضافة وابتكار خدمات جديدة تساهم في تحسين مستويات رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية
- 3- الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في البنوك التجارية في محافظة دهوك والتي تساهم في توفير المناخ المناسب للعمل وزيادة مستويات أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية

## قائمة المصادر:

## ❖ مصادر باللغة العربية :

## أ- البحوث و التقارير:

- 1- الاسدي موعد كاظم و جارالله، محمد عوض : " تأثير جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ولاء الزبون – بحث تطبيقي في عدد من المصارف العراقية " ، مجلة الباحث ، العدد السابع و الثلاثون، 2017
- 2- الحداد ، وسيم محمد ، شقيري ، نوري موسى محمود ابراهيم نور ،الزرقان ، صالح طاهر : " الخدمات المصرفية الالكترونية"، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011
- 3- الروسان ، محمود : " العلاقة بين الميزة التنافسية و التحليل البيئي ، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني " ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد63-137-157
- 4- الغزي ، محمد عبدالأمير حسوني و الموسوي، عباس كحيط : " تكامل محاسبة تدفق المواد و التصميم الأخضر لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة " ، Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences /ISSN: 1999 558X /ISSN Online 2707-4560/ 2020 Vol (12) Issue: 38-
- 5- الطائي ، بسام منيب علي و السبعوي، اسراء و عدالله. قاسم : " الأثر ألتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في كلية الحدااء الجامعة " ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد،المجلد الخامس ، العدد العاشر، 2013،
- 6- المراد ، نجلة يونس محمد و الملا حسن، ثائر طارق حامد الملا حسن: " التخطيط الاستراتيجي التسويقي و اثره في جودة الخدمة المصرفية- دراسة استطلاعية في فروع مصرفي الرا فدين في مدينة موصل " ، مجلة بحوث مستقبلية – العدد ثلاثة و عشرون، 2008
- 7- اوسو، خير ي علي : " دور رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية " ، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008

- 8- بريش، عبد القادر: " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، العدد 03 ، ديسمبر 2005 ،
- 9- جاسم، رغد هاشم : " دور تكاليف الجودة في تنمية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة الواحد و الاربعون- العدد 114، 2018
- 10- خنجر، لارا قاسم ويعقوب، فيحاء عبدالله : "أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية - بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية /العراق " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ( JAFS ) المجلد الثالث عشر العدد 44 الفصل الثالث 2018
- 11- زبيدي، غني دحام و حسين، وليد حسين ، " استخدام ادارة الموهبة كخيار لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، بحث ميداني في وحدات الاداء الجامعي " ، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد الثالث عشر، 2013
- 12- سلطان ، سعر علي و الربيعي، خلود هادي : " اثر تنوع البرامج في تحقيق ابعاد جودة الخدمة المصرفية – بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الحادي و الستون ٢٠
- 13- ضجر ، عمار يوسف : " اثر الأنشطة التسويقية في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون- دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الحكومية في البصرة " ، قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، المجلد 4 ، العدد 7، 2011
- 14- عبدالحسين ، صفاء جواد عبدالحسين: " جودة الخدمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - بحث استطلاعي لعينة من زبائن شركة آسيا سيل للاتصالات " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة – 42 العدد 122، 2019
- 15- عبدالرزاق ، علي فاروق و منهل، حسين عادل و حاجم، ياسر مولود : " أثر التصنيع المضاف في تحقيق المزايا التنافسية — دراسة استطلاعية في مطبعة مديرية تربية صلاح الدين " ، جامعة تكريت/كلية الإدارة والاقتصاد/مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 55، 2021

16- عباس، طاهر حميد : " ابعاد التصنيع الرشيق وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية، دراسة استطلاعية في معمل نسيج الديوانية " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية وال اقتصادية ، مجلد 18 ، العدد 4،2016،

17- عباس، نوار و كحيط، الموسوي : " الاثر الاستراتيجي للمصارف الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتحقيق المزايا التنافسية " ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، بغداد، العدد 16، 2014 ،ص. 16

18- عيدان، جلييلة و عبد الرحمن ، حليحل و مهند ، سلمان : " اثر قياس تكاليف الجودة في زيادة الارباح وتحقيق الميزة التنافسية " ، مجلة دنانير العراق، العدد 8 ، دت، ص 56،2012

19- فنجان ، محمد رحمة : " التغيير الاستراتيجي واثره في خلق ميزة تنافسية للمنظمات - بحث ميداني في عدد من الكليات الاهلية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي السابع 2018

20- مجيد ، علي عبدالقادر : " دور مكونات الرقابة الداخلية وفق الإطار ( COSO ) في تعزيز جودة الخدمات المصرفية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الأقسام والشعب ومسؤولي الرقابة في بعض المصارف الحكومية لمحافظة نينوى " ، جامعة تكريت- كلية الإدارة والاقتصاد- مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية- المجلد (15)- العدد (45) ج5، 2019

21- نجم ، حسين عبدالجبار نجم و الربيعي ،خلود هادي : " ابعاد القيادة التحويلية و دورها في ترشيد القرارات المصرفية- بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في المصارف الخاصة العراقية " ، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الحادي العشر – العدد 36 الفصل الثالث 2016

#### ب- رسائل الجامعية :

1- العيهار ، فلة ، الموسومة ب : " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " ، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2005.

2- النجار ، دجلة محمود مهدي : " اثر استراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية " ، مذكرة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، 2001

- 3- اوسو، خير ي علي اوسو : " دور رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية " ، أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2008
- 4- ايت يحياتن كهينة و علامي خديجة : " دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة لعينة من البنوك العمومية بولاية سعيدة " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2019-2020
- 5- بن رشود ، عبد الله بن صالح بن رشود: " قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية " ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا للعلوم والإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008 .
- 6- بواز يد ، وسيلة : " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة - سطيف، 2011 ، 2012، ص 29 - 26
- 7- جبلي ، هدى : " قياس جودة الخدمة المصرفية ، دراسة حالة بنك البركة " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر. 2010
- 8- حسن ، أحمد إبراهيم سعيد : " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات " ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، في جامعة الشرق الأوسط ، 2017
- 9- حفصاوي ، عائشة ، أثر جودة الخدمات البنكية على رضا الزبون - دراسة استطلاعية من وجهة نظر عينة من زبائن بعض الوكالات البنكية بأما البواقي، (BADR,BDL,BNA,CNEP,CPA) ، مذكرة ماجستير ، جامعة ام البواقي ، الجزائر ، 2016
- 10- حيدش ، فاطمة : " دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك - دراسة مقارنة بين " B.E.A " و " A.G.B " خلال سنة " ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني جامعة قاصدي مباح ورقلة، 2018.

- 11- خان، فانتن : " دور المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق رضا العميل، دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري، وكالة بسكرة " ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2019
- 12- خرخاش ، سامية و الاخضر ، عزي و جعيجع ، نبيلة : " جودة الخدمات المصرفية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك – دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بنك وكالة – المسيلة " ، مذكرة الماجستير ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، 2019.
- 13- زاهر ، تيسير علي : " مدى فعالية نظام المعلومات التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية لشركات الاتصالات- دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الجمهورية العربية السورية " ، اطروحة دكتوراه في التسويق، جامعة دمشق، 2014،
- 14- سالمى ، نصيرة : " جودة الخدمات المصرفية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP بنك وكالة المسيلة" ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، 2018-2019.
- 15- سميلي ، إكرام و منصورى، خديجة ، " جودة الخدمات المصرفية كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية لدى البنوك " ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، 2014،
- 16- شيروف، فضيلة ، " اثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية " ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة منتوري، 2010
- 17- عبد الحميد ، أنس رفعت: " أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان " ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، 2018
- 18- عبد الرحمن، أبو حمرة سعدي : " واقع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وأثرها على الأرباح من وجهة نظر الإدارة العليا " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة، 2011
- 19- علي ، إبراهيم علي الصديق : " أثر الإفصاح عن عناصر التنمية المستدامة في دعم الميزة التنافسية – دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية السودانية " ، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة النيلين، 2017

- 20- عياشي ، نسرين : " دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، رسالة ماستر كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص ونقود، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014
- 21- عيساوية ، ايمان و معموري ، هناء : " جودة الخدمات كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك – دراسة حالة بنك BDL و BNA وكالة معنية " ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد مالي و نقدي، جامعة ابو بكر بلقايد، 2015-2016
- 22- عيشوش ، عبدو : " (تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية، دراسة حالة " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009
- 23- قطاف ، فيروز : " تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة اثرها على العميل البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية " ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011 - 2010 ، ص102
- 24- محمد، ايت محمد: " دراسة المزيح التسويقي للخدمات المصرفية حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط – بنك – الجزائر (LA CNEP – BANQUE/ALGERIE) " ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة بن يوسف بن خدة، 2009
- 25- محمد ، مسعود قاسم : " تأثير جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبون :دراسة استطلاعية في مصارف التجارية في مدينة دهبوك " ، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الادنى ، 2020 ،
- 26- ميهوب ، سماح : " اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية\_ دراسة حلة بنك عن بعد" ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014 - 2013 ، ص. 149
- 27- نايلي ، الهام ، الموسومة ب: " اثر جودة الخدمات المصرفية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية " ، أطروحة لنيل شهادة الدكت وراه تخصص تسويق جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، 2015-2016
- 28- هاشم ، احمد : " التحليل الاستراتيجي انعكاسه على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية ، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربية " ، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.

### ج- المؤتمرات :

- 1- درويش ، مروان جمعة : " تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية ، دراسة تطبيقية ، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين " ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة و التميز في منظمات الاعمال 7-8 ايار ، جامعة سكيكدا ، الجزائر 2007.
- 2- هرام ، حميمة : " الجودة و العلاقة مع الموردين و الزبائن " ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث ، الجودة و التميز في منظمات الاعمال ، 7-8 ايار ، جامعة سكيكدا.

### د- الكتب :

- 1- أحمد محمود أحمد ، تسويق الخدمات المصرفية ، مدخل نظري تطبيقي ، دار البركة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، الطبعة الاولى ، 2001
- 2- الحداد ، عوض بدير ، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 337
- 3- الدرادكة ، مأمون و طارق الشبلي وعزام صبري ، ادارة الجودة الشاملة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن. 2001
- 4- الدرا ركة ، مأمون ، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2002
- 5- الصميدعي ، محمود جاسم ، يوسف، ردينة عثمان ، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي ، دار المناهج ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2005
- 6- الصميدعي ، محمود جاسم، و يوسف، ردينة عثمان :تسويق الخدمات، ط 1 - ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014
- 7- العجارمة ، تيسير :تسويق المصرفي، ط 1 - ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005 ، ص32
- 8- الوادي ،محمود، حسين و النازل ، عبد الله ابراهيم :تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012

- 9- جاسم ، محمود ، الصميد عي و ردينة عثمان ، يوسف :التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط 1 - ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001
- 10- حمداوي ، وسيلة ، :الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، قسنطينة، الجزائر، 2009
- 11- سامي ، احمد مراد :تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الجاتس، ط 1 ، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، 2007
- 12- عبدالله ، حسن ، باشوية :افضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام، ط 1- الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2015 ، ص. 180
- 13- عبدالخالق ، محمد ، الإدارة المالية والمصرفية، ط 1 ، دار أسامة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 44 ص4
- 14- عبدالفتاح ، حازم محمد: التسويق التنافسي، ط- 1 ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، ال اسكندرية ، مصر، 2017
- 15- محمد ، عبد المحسن توفيق ،قياس الجودة و القياس المقارن، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث ، مصر ، 2005
- 16- معلا ، ناجي ، التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 1994
- 17- نبيل، مرسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2005.
- 18- هوام ، ليندة ،جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنوك ،مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة، 2013

❖ مصادر باللغة الانكليزية :

#### A- Journal:

A (2000), Examining L. & Wolfe, Richard 1- Smart, Dennis : a in intercollegiate athletics sustainable competitive advantage management, Vol 14. view, Journal of sport resource-based

**B- Books:**

- 1- Ander, MICALLEF, le marketing fondment technique evolution, edition litec ,paris,1992 ,p 40 .
- 2- Arther, Meidan. (1996): "Marketing Financial Service", Macmillan Press Ltd.
- 3- Best, R. (1997): "Strate gies for Growing Cu stomer Value & Prof itability", U. S. A: Pre n tice – Hall, Inc.
- 4- Dilwor th, J. (1992): " ope rations managem ent: Design, plann ing and control for manufacturing and servies ", NY: Mc Grew-Hill
- 5- K otler, Philip, (1992): "Ma rketing Management: A nalysis, Planning, Implementation and Cont rol, Engl ew ood Cl iffs", N.J. Pre ntice-Hall Inc.
- 6- K otler, Phil ip, (2000): "Marke ting Managem ent", 5th Ed, Prent ice-Hall Intern ational Inc USA Mar keting ", 11th Ed, Pre ntice – Hall, New J ersey.
- 7- Ko tler, PH ILIP ET KELL ER, Kevin: "marketing managm ent, 12eme ed ition, edi teur pa rson", PARIS, 2006, p 185
- 8- MoniqueZollinger, EricLamarque: "Marke ting et straté gie de la ban que, eme édition, dunod", paris1999, p09.
- 9- Maie com mille, "dezo urge: pratique du marketing", 2éme edition, Alger, 2004, p 413
- 10- S lack, N. : Cham bers, S., Harland, C.; Ha rrison, A. & Johnston, R. (1998):" Ope rations Mana gement (2nd Ed) ". Pitman Publishing, London

الملاحق ..... الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الشرق الأدنى

المعهد العالي للدراسات العليا في العلوم الانسانية

كلية الادارة والاقتصاد / قسم المالية و المصرفية

برنامج الماجستير

استمارة استبانة

السادة المحترمون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تشكل هذه الاستبانة جزءا من رسالة الماجستير الموسومة (دور جودة الخدمات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك)، تعدها الباحث للحصول على درجة الماجستير في المالية و المصرفية وتعد مشاركتكم في تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بموضوعية ودقة، تقييما افضل لموضوع الدراسة. لذلك أطلب منك اختيار الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال وأؤكد لك أن أي معلومات تقدمها ستظل سرية تماما ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: نشوان فهمي احمد

[Nashwan86.ahmed@gmail.com](mailto:Nashwan86.ahmed@gmail.com)

الملاحق ..... الملحق رقم (1) استمارة الاستبيان

### أولاً: البيانات الشخصية

#### ■ النوع :

• ذكر

• أنثي

#### ■ العمر

• أقل 30 سنة

• من 30 أقل من 40 سنة

• من 40 أقل من 50 سنة

• من 50 فأكثر

#### ■ المؤهل الدراسي

• متوسط

• بكالوريوس

• ماجستير

• دكتوراه

#### ■ مدة الخبرة الوظيفية

• أقل من 5 سنوات

• من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

• من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

• 15 سنة فأكثر

## ثانيا: محاور الاستبيان

## المحور الأول: جودة الخدمات المصرفية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>الملموسية</b>					
					يتوفر لدى المصرف التجهيزات والمعدات ذات التقنية المتطورة والعالية التي تساهم في زيادة جودة الخدمة المقدمة
					يهتم المصرف بتوفير أحدث أساليب الخدمات المصرفية التي تتوفر في المصارف العالمية
					يهتم المصرف بعقد اتفاقيات مع المصارف العالمية لتوفير كافة الخدمات المصرفية التي يحتاجها العملاء
					يعمل المصرف على توفير كافة الخدمات التي يقوم بتقديمها من خلال الموقع الالكتروني مما يوفر وقت وجهد العملاء
<b>الاعتمادية</b>					
					يلتزم البنك بتنفيذ جميع الأعمال اللازمة في الأوقات المحددة
					يقدم البنك الخدمة المطلوبة بشكل صحيح ومن أول مرة
					يقدم البنك الخدمة المصرفية المطلوبة في التاريخ المتفق عليه مع العميل
					يستخدم البنك الخبرة المتميزة ليثق في أنه يقدم خدمات عالية الجودة
<b>الامان</b>					
					يمكن الوثوق بموظفي البنك
					أشعر بالأمان عند التعامل مع موظفي البنك

					يتمتع موظفو البنك بالمعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء المختلفة
					يوفر المصرف كافة الحسابات التي يحتاجها العملاء في أي وقت
التعاطف					
					يعتني البنك بالمشاكل العملاء والإجابات عن آسف ساراتهم
					يتميز موظفو البنك بالسلوك المهذب اللباقة
					يضع المصرف حل مشاكل العملاء كأولوية قصوى له
					يهتم المصرف بتوفير الخدمات للعملاء في منازلهم في حالة عدم قدرتهم على الذهاب للمصرف
الاستجابة					
					يحدد المصرف وقت إنجاز الخدمة بدقة
					يقدم المصرف الخدمة للعملاء بشكل فوري
					موظفو البنك مستعدون دائماً للمساعدة
					يستجيب موظفو البنك للطلبات فوراً مهما كان انشغالهم

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
					يعتمد المصرف على تقديم خدمات محددة
					يقوم المصرف بتجزئة الجمهور والتركيز على جزء محدد
					يركز المصرف على التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم وحاجات ورغبات العملاء.

				يقوم المصرف بإجراء تغييرات مستمرة لتطوير منتجاتها في ضوء ظروف السوق
				يركز المصرف على استغلال الموارد البشرية المتاحة لديها لمواجهة الفرص والتهديدات التي تواجهها
				يهتم المصرف بتقليل معدل دوران العمالة وزيادة مستوى الاداء لديهم
				يمتلك المصرف قدرة التركيز على العميل في كافة المستويات
				يتميز المصرف بتقديم منتجات جديدة تختلف عن الغير
				يهتم المصرف بتقديم خدمات جديدة تستجيب للتغيرات في رغبات وحاجات العملاء
				يقوم المصرف بإتاحة كافة الخدمات التي تتوافق مع خصوصية كل عميل.
				يتبنى المصرف بتوفير مواصفات ومعايير ضمان الجودة في كافة الاقسام
				يتميز المصرف بقدرة عالية على الاستجابة لاحتياجات العملاء
				يهتم المصرف بتقديم خدماتها بأسعار تنافسية
				يسعى المصرف الي تأدية اعماله وخدماته بدقة أكثر من المنافسين
				يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف الإدارية
				يهتم المصرف بتحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف
				يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بتسويق المنتجات

					يسعى المصرف إلى تخفيض التكاليف من طريق الخبرة والتعلم
					يهتم المصرف بتخفيض تكلفة اداء الاعمال
					يسعى المصرف الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة
					يهتم المصرف بالحد من اهدار واسراف الموارد المتاحة

جودة الخدمات المصرفية كمدخل لخلق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لمجموعة من المصارف التجارية في محافظة دهوك

ORIGINALITY REPORT

<b>7</b> %	<b>6</b> %	<b>1</b> %	<b>3</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://docs.neu.edu.tr">docs.neu.edu.tr</a> Internet Source	<b>3</b> %
<b>2</b>	<a href="http://bu.univ-ouargla.dz">bu.univ-ouargla.dz</a> Internet Source	<1 %
<b>3</b>	<a href="http://web.uod.ac">web.uod.ac</a> Internet Source	<1 %
<b>4</b>	<a href="http://kjeas.uowasit.edu.iq">kjeas.uowasit.edu.iq</a> Internet Source	<1 %
<b>5</b>	Submitted to Hofstra University Student Paper	<1 %
<b>6</b>	<a href="http://www.iasj.net">www.iasj.net</a> Internet Source	<1 %
<b>7</b>	Submitted to Tikrit University Student Paper	<1 %
<b>8</b>	Submitted to Gulf University Student Paper	<1 %
<b>9</b>	Submitted to Lebanese University Student Paper	<1 %