

## The Effect of Banking Services In achieving Copetitive Advantage – A Case study: Omdurman National Bank, 2017- 2021 –

**Mona Elneel Mostafa Mursal**

Faculty of Business Administration || Taif University || KSA

Faculty of Administrative Sciences || University of Science & Technology || Sudan

**Hanan Osman Amasaib Mohammed**

Faculty of Business Administration || Taif University || KSA

Faculty of Management's Sciences || Om Durman Islamic University || Sudan

**Abstract:** The aim of the research is to identify the concept of banking services and its various dimensions, to identify the concept of competitive advantage and ways to achieve it, and to study the impact of banking services on achieving competitive advantage in Sudanese banks, through the main hypothesis test: There is a statistically significant relationship between banking services (with its three dimensions) And the competitive advantage in Omdurman National Bank. The questionnaire was used to collect data from the study population through a simple random sample of employees in Omdurman National Bank with a number of (36), and the valid questionnaires for analysis were (34). The study reached a number of results, the most important of which is the existence of a correlation between banking services with its three components (local banking services, electronic banking services, external banking services) and competitive advantage, Where the correlation coefficient between the three types of banking services, respectively, with the competitive advantage was (0.626, 0.540, 0.682), which indicates a strong positive correlation. The research was recommended a number of recommendations to take into account the development of banking services to keep abreast of developments In the global banking market,

**Keywords:** Banking Services, Competitive Advantage, Omdurman National Bank.

## أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة: بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2017م - 2021م –

منى النيل مصطفى مرسال

كلية إدارة الأعمال || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

كلية العلوم الإدارية || جامعة العلوم والتقانة || السودان

حنان عثمان عمسيب محمد

كلية إدارة الأعمال || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

كلية العلوم الإدارية || جامعة أم درمان الإسلامية || السودان

**المستخلص:** هدف البحث إلى التعرف على مفهوم الخدمات المصرفية وأبعادها المختلفة، والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وطرق تحقيقها، ودراسة أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية، وذلك من خلال اختبار الفرض الرئيس:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية (بأبعادها الثلاثة) والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة عن طريق عينة عشوائية بسيطة من العاملين في بنك أمدرمان الوطني بعدد (36)، وكانت الاستبيانات الصالحة للتحليل بعدد (34). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط بين الخدمات المصرفية بعناصرها الثلاثة (الخدمات المصرفية المحلية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الخدمات المصرفية الخارجية) والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بين أنواع الخدمات المصرفية الثلاث على التوالي مع الميزة التنافسية ما قيمته (0.626، 0.540، 0.682) مما يدل على وجود علاق ارتباط إيجابية قوية. كما خرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها مراعاة تطوير الخدمات المصرفية لمواكبة المستجدات في السوق المصرفي العالمي.

الكلمات المفتاحية: الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية، بنك ام درمان الوطني.

## المقدمة.

إنَّ التطورات الهائلة والمتسارعة في التقنية والتكنولوجيا كان لها تأثير كبير على كل القطاعات الصناعية والخدمية، وبما أن قطاع الخدمات المصرفية يُعد واحداً من أهم هذه القطاعات - خاصة أنه يقدم الخدمات المالية التي تعتبر عصب الحياة للأفراد والمجتمعات- فقد انعكس ذلك على ما يقدمه من خدمة مصرفية لجمهور عريض من فئات المجتمع. وقد شهد القطاع المصرفي السوداني الكثير من التحولات في سبيل الإصلاح والتطور، وبنك ام درمان الوطني هو واحداً من أهم البنوك السودانية الذي عمل بقوة منذ تأسيسه وكان دائماً سباقاً للامساك بكل ما يؤدي إلى التطوير والمواكبة، فانعكس ذلك على خدماته من خلال العمل المستمر في تحسين وتجويد الخدمة المصرفية باستمرار.

وحتى يستطيع بنك أم درمان الوطني أن يصمد بقوة ويحافظ على عملائه كان لا بد له أن يحقق الميزة التنافسية، إذ تعتبر الميزة التنافسية هي المؤشر الذي يوضح قدرة البنوك على امتلاك موقع رائد في سوق العمل مقارنة بمنافسيه، وذلك يعني أن الميزة التنافسية تكون بمثابة حافزاً ملهماً للبنك حتى يحقق طموحه الريادي، وكان نتاج ذلك أن عمل البنك على تقديم خدمات مصرفية مواكبة لتلبي حاجات وتوقعات عملائه من خلال العمل على إدخال التكنولوجيا والآليات التقنية في كل وسائل تقديم الخدمة. فقد أطلق العديد من الخدمات الإلكترونية مثل خدمة الهاتف المصرفي، وتطبيق أوكاش (ONB)، وخدمة بنكي نت. لكن لا شك أن المسيرة نحو التطور باستمرار تحتاج إلى بذل جهود كبيرة ومتواصلة.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في أن الاهتمام والتوجه في بعض المصارف السودانية نحو تحقيق الميزة التنافسية - والذي تتحقق من خلال تطوير الخدمات المصرفية باستخدام التقنية المصرفية الإلكترونية - لا زال يتطلب بذل الكثير من الجهود ابتداءً بتهيئة البنية التحتية اللازمة لذلك، وتعميمها على المصارف، وذلك بدوره ينعكس على العملاء بصورة تحقق رضاهم. وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الآتي: إلى أي مدى تساهم الخدمات المصرفية التي يقدمها بنك أم درمان الوطني بأبعادها المختلفة (الخدمات المحلية، الخدمات الإلكترونية، الخدمات الخارجية) في تحقيق الميزة التنافسية للبنك؟

## فروض الدراسة:

للإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني)، وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية المحلية والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني.

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مفهوم الخدمات المصرفية وأبعادها المختلفة.
- 2- التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وطرق تحقيقها.
- 3- دراسة أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السودانية.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال تحقيق إضافات ومساهمات للمكتبة البحثية وتزويدها بالمعارف العلمية من خلال النتائج المتوصل إليها والتعرف على أهمية متغيري الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي السوداني، كما يقدم البحث معلومات مفيدة لمتخذي القرار في المصارف وقد يفتح آفاقاً لدراسات جديدة.

#### نموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع

المصدر: إعداد الباحثين، 2021م

#### حدود البحث :

- الحد البشري: جميع الرؤساء والعاملين بينك أمدرمان الوطني عدا العمال.
- الحد المكاني: بنك أمدرمان الوطني ولاية الخرطوم (محلية أم درمان).
- الحد الزمني: يغطي البحث الفترة من 2017م إلى 2021م.

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

### أولاً- الإطار النظري

#### 1-1-2- مفهوم الخدمات المصرفية:

تمثل الخدمة المصرفية مجموعة الخدمات التي يقوم البنك بتقديمها لعملائه حيث يمكن تعريفها على أنها نشاط أو مجموعة الأنشطة التي يكون جوهرها غير ملموس يقوم بتقديمها البنك لعميله بغية إشباع حاجاته ورغباته قد يكون انتاجها مرتبط بمنتج مادي وقد لا يكون ولا يترتب عنها أي انتقال للملكية، ويمكن اظهار ارتباط الخدمة المصرفية بمنتج مادي كما يلي: (كافي: 2017، ص98)

- 1- ترتبط سرعة انجاز الخدمة وطريقة تقديمها بمدى تطور الاجهزة والمعدات التي تساعد في تحقيق ذلك.
  - 2- يلجأ المستفيد إلى الصراف الآلي عند قيامه بسحب نقود منه.
  - 3- كما أن ملء استثمار السحب أو الإيداع يرتبط باستخدام سلعة مساعدة وهي مستندات السحب والإيداع.
- تُعرّف الخدمة المصرفية بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والالتزامية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لرغبة المصرف وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين، ويتجسد المضمون المنفعي للخدمة المصرفية في بعدين أساسيين هما البعد المنعي والبعد السماتي، يتمثل البعد الأول في مجموعة المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من خلال شرائه للخدمة المصرفية، أما البعد الثاني فإنه يتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي يتصف بها المضمون المنفعي المباشر للخدمة. (الحداد وآخرون: 2012م، ص220)

#### خصائص الخدمة المصرفية:

- من أهم الخصائص التي تتميز بها الخدمات المصرفية منها ما يلي: (أبوميرز: 2019، ص16)
- 1- الخدمة المصرفية غير قابلة للتلف أو التخزين.
  - 2- الخدمة المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع، أي أن كل خدمة جديدة يوجد لها مصرف يمكن للبنوك الأخرى تقديمها.
  - 3- يمكن تقديم الخدمات المصرفية داخل الدولة وخارجها مثل الحوالات، وبطاقات الائتمان وغيرها.
  - 4- تعتمد الخدمات المصرفية على الاتصال الشخصي بين العميل ومقدم الخدمة (موظف البنك).
  - 5- جودة الخدمات المصرفية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعميل.

#### أنواع الخدمات المصرفية:

إنّ الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك للأشخاص تمثل الجانب الأكبر للنشاط البنكي وتسعى دائماً إلى تحقيق وتعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للعملاء فعموماً البنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية تقدمها للأفراد وتمثل في: (جميل: 2015، ص ص 126-127)

- 1- الخدمات المصرفية المحلية: منها عمليات الصندوق: وتشمل جميع عمليات الإيداع والسحب والمقاصة.
- الإيداع: هي ودائع نقدية يودعها العميل لدى البنك لمدة معينة وبفائدة معينة ولا يجوز للعميل سحب الوديعة إلا في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها والافقد الفائدة عن هذه الوديعة.

- السحب: يتم اجراء السحب من الحسابات الجارية إما مباشرة من طرف الشخص نفسه وإما لسحب شخص آخر.
  - المقاصة: هي تبادل أوراق الدين بين البنوك وتحصيلها ويتم هذا التداول في غرفة المقاصة بالبنك المركزي.
  - التحويل المصرفي: تتم هذه العملية بتحويل القيود التي يجريها البنك بحيث يجعل حساب عميل معين مدينياً بمبلغ معين لكي يجعل حساب عميل آخر دائناً بنفس المبلغ أو في نقل المبلغ من حساب لآخر.
- 2- الخدمات المصرفية الخارجية
- أ- الاعتماد المستندي: يعتبر الاعتماد المستندي تعهد كتابي صادراً بناء على طلب المستورد لصالح المصدر يتعهد فيه البنك بدفع أو قبول كمبيالات مسحوب عليها عند تقديمها وحسب الشروط الواردة في الاعتماد.
  - ب- الأوراق التجارية: يقصد بها أثبات الالتزام بدفع مبالغ وخصيتها المشتركة هي إعطاء المدين مهلة محددة لتسديد الديون وأهم أشكالها الكمبيالة والسند لأمر ويشترط فيها ايضاح مكان وتاريخ الوفاء وأسم المستفيد وأسم وتوقيع المتعهد بالوفاء بالتعهد بأداء مبلغ معين إضافة إلى إمكانية التداول بالتظهير.
  - ج- الأوراق المالية: تتمثل أساساً في الأسهم والسندات فالسهم هو جزء من رأسمال الشركة المساهمة أما السند يعتبر جزء من قروض تصدرها الشركات أو الهيئات الحكومية.
- 3- الخدمات المصرفية الحديثة: تتمثل في القروض الاستهلاكية وخدمات الارشاد والنصح المالي وإدارة النقدية للمشروعات والتأجير التمويلي والمساهمة في تمويل المشروعات وبيع الخدمات التأمينية الاستثمارية للمضاربة في الأسهم وتقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية، وتقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة وتمويل مشروعات الامتياز. (عبد الباقي: 2016م، ص 71)
- كما يوجد من قسمها في نوع آخر من الخدمات المصرفية هي: (الشمري: 2014م، ص 36-37)
- 1- الصيرفة الإلكترونية: ومن هذه الخدمات مقاصة الصكوك والاستشارة المصرفية والإدارة النقدية وكذلك بطاقة المديونية وهي عبارة عن بطاقة للوصول تستخدم للقيام بالعمليات الإلكترونية والسحب النقدي من الحساب ومكائن الصرف الآلي التي توضع في الأماكن العامة للقيام بالعمليات المصرفية وسحب النقود.
  - 2- وحدات نقاط البيع: وهي مكائن تربط إلى كمبيوتر المصرف والتي عن طريقها يمكن نقل الأموال من حساب المشتري إلى حساب البائع عند القيام بعملية الشراء.
  - 3- الصيرفة المنزلية: بإمكان المصارف منح هذه الخدمة المصرفية من خلال الدخول إلى مواقع الانترنت لتخفيض كلفة الخدمة واصدار شهادات إيداع دولية وشهادات إيداع عمومية وغيرها من الخدمات التي بإمكان مصارفنا الدخول فيها من أجل الوقوف أمام المنافسة الشديدة.
  - 4- وحدات الثقة: من الخدمات المصرفية المتطورة والتي استخدمتها الكثير من المصارف في الدول المتطورة والتي تعتبر أحد المجالات الاستثمارية الحيوية والمهمة والتي يتم من خلالها جمع المدخرات من الجمهور بصفة خدمات غير إيداعية عن طريق الاستعانة بالأشخاص المتخصصين في المجال الاستثماري يتم توظيفها في الأوراق المالية المتاحة للتداول في سوق الأوراق المالية.
- بالإضافة إلى الكثير من الخدمات المصرفية الحديثة التي صاحبت التطور المتزايد في التقنية الرقمية، حيث ظهرت البنوك الآلية والتي أضافت خدمات جديدة مثل تدويل النشاط المصرفي بالدخول في الاستثمار الأجنبي المباشر وغير المباشر بإنشاء بنوك متعددة الجنسية، وذلك بالطبع صاحبه تطور في شكل الهيكل التنظيمي مثل إنشاء وحدات واقسام للمعلومات والبحوث والحسابات الآلية (كردي: 2010). كذلك ظهرت حالياً ما يسمى بالبنوك الذكية التي تقدم خدمات مصرفية ذكية تلي عن طريقها احتياجات عملائها من خلال تقديم عروض لكل عميل حسب

احتياجاته وتوقعاته مستعينة بالطفرة التقنية في الجيل الرابع من الثورة الصناعية التقنية. وتم ربط حسابات الوكلاء المصرفية بالكثير من المتاجر الإلكترونية، كذلك التواصل مع البنوك من خلال مواقعها الإلكترونية دون الحاجة لمراجعة فروع البنك، ومن المتوقع ربط الكثير من الخدمات بالساعات الذكية كما تم ربطها بالهواتف (معاد: 2021).

### خصائص الخدمات المصرفية :

برزت للخدمة المصرفية مجموعة من السمات المميزة نوجزها فيما يلي: (كافي: 2017م، ص ص 99-101)  
1- الافتقار إلى هوية خاصة، اللاملموسية، نظام تسويقي ذو توجه شخصي، تكاملية الانتاج والتوزيع، الانتشار الجغرافي، تعدد وتنوع الخدمات المصرفية

### 2-1-2- الميزة التنافسية

#### المفهوم والتعريف:

نال مفهوم الميزة التنافسية أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة، إذ شهدت البيئة التي تعمل فيها المنظمات تغيرات جوهرية على مختلف المستويات سواء المحلية أو الدولية نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية ولم تستثنى أي منظمة في العالم من تأثيرات وذلك شجع جميع المنظمات على تحقيق هدف التفوق التنافسي ضمن قطاع نشاطها من خلال تحقيق المزايا التنافسية، وتؤكد معظم الدراسات بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى قدرة إنتاج سلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لاضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون. (عبد الوهاب: 2015م، ص 46)

كما يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صيانة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستعمال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيات التنافسية. (أوبوكر: 2011م، ص 13)

وتعود مظاهر الميزة التنافسية تحديداً لبداية الثمانينات ثم بدأت تتوسع من خلال تفاعل قرارات الرئيس ريغان بتكوين لجان تنافسية الصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية وظهور كتابات بورتر التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وفي هذا الصدد عرفها بورتر بأنها " تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث الشركة لعملية إيداع. (قندوز: 2015م، ص ص 73-74)

إذن من تعريفات الميزة التنافسية: هي نقطة قوة تملكها المؤسسة لوقت معين وتتميز بها عن منافسها ولكن لا شيء يمنع المنافسين من اكتساب هذه الميزة في زمن معقول لذا يجب على كل مؤسسة أن تنظر إلى الأمام وتنبئ خططها الاستراتيجية لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في البيئة الخارجية، ولا توجد استراتيجية تعتبر مثلي لكل المؤسسات وعلى كل مؤسسة أن تحدد خطة اللعب التي تحسن موقفها وفرصها وأهدافها ومواردها ويتوقف ذلك على مدي القدرة على متابعة التغيرات البيئية التي تتصف بالديناميكية والتعقد. (العارف: 2000م، ص 76)

كذلك تعرف الميزة التنافسية بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة. (سويسبي والخافجي: 2014م، ص ص 70-71)

كما عرفت المزايا التنافسية بكونها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (السلي: 2001م، ص 104)

أيضاً عرف آخرون الميزة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة، أن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن. (مصطفى: 2003م، ص 12)

### استراتيجيات الميزة التنافسية:

تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس. (خليل: 1998م، ص 81)

تبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين وتختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج النوعية الأفضل والأقل سعراً مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الاستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال. (الغالي وإدريس: 2009م، ص 417)

في عام 1980م وضع بورتر ثلاث استراتيجيات عامة كوسائل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الاستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية. قام بتطوير الإطار العملي الذي يمكن المنظمة من كسب التميز التنافسي وهي: الإبداع، التميز بالجودة، وقيادة التكلفة. ويمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات الثلاث فيما يلي: (ارمسترونج: 2008م، ص 37)

### 1- استراتيجية قيادة التكلفة

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي أدنى حد مقبول من التكاليف، ويعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة. (الصميدعي وعثمان، 2001م، ص 367). وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف وهذه التكاليف تكون بطبيعة الحال قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً كما هو الحال في صناعة السيارات اليابانية والألمانية والأمريكية أو المنظمات ذات الحصة السوقية العالية الفوائد التي تحققها من اقتصاديات الحجم. (حمدان وإدريس: 2007م، ص 162)

### 2- استراتيجية التميز

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في

خطوط إنتاجها، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري. (سادلر: 2008م، ص 296)

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية إيجاد منتجات / خدمات متفوقة بنظر المستهلكين مقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال بناء شهرة للمنتج من خلال الدعاية والتحسين المستمر على المنتج حيث تلعب الدعاية المستمرة دور مهم في استراتيجية التميز. (الجابري: 2013م، ص 31). وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول: (خليل: 1998م، صص 118-120)

- أ- التمييز على أساس التفوق التقني.
  - ب- التمييز على أساس الجودة.
  - ج- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - د- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
- هنالك أربع طرق يمكن للمنظمات اتباعها لتحقيق استراتيجية (تخفيض التكاليف) واستراتيجية (التمييز) معاً والتي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي: (جاد الرب: 2016م، ص ص 234-235)
- أ- طريقة تحقيق الكفاءة: خفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات.
  - ب- طريقة تحقيق الجودة: تقديم الخدمات طبقاً للمواصفات المحددة والتي ترضى رغبات وحاجات العملاء.
  - ج- طريقة تحقيق الإبداع والسرعة والمرونة: إنتاج منتجات بطرق جديدة وحديثة في التصميم والإنتاج.
  - د- طريقة الاستجابة للعملاء: تحقيق الرضا التام للعملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة
- كما يركز هذا الخيار على تقديم المنتجات أو الخدمات المتميزة عن تلك المتوفرة في السوق المنافس من حيث نوعيته أو معوليته وتبرز هذه الاستراتيجية في صناعة السيارات، والتميز بالحجم، المرونة، التسليم، أو تميز أكثر من واحدة من هذه الأهداف مثلاً المرونة والتسليم أي الاستجابة العالية للتغيير مع الاستجابة العالية في الإيفاء بمواعيد التجهيز. (حمدان وإدريس: 2007م، ص 162)
- ### 3- استراتيجية التركيز

استراتيجية التركيز تعنى تقديم المنتج بجودة عالية لمجموعة محددة من الزبائن أو منظمة محددة أو سوق ضيق واستراتيجية التركيز من حيث طبيعتها تكون إما بالتركيز على السعر أو التركيز على المنتج، وتعتبر هذه الاستراتيجية ناجعة للشركات الصغيرة حيث تتمتع بالقدرة على متابعة منتجاتها في الأسواق الضيقة. تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

ولقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج بورتر ولم يبق على حاله وبفعل التطور التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة تطورت أساليب، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالتنوع مرتبط بالسعر المرتفع، فقد عملت بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين. (الغالي وإدريس: 2009م، ص 421)

إنَّ بنك ام درمان الوطني استفاد من الكثير من التطورات في استراتيجيات العمل المصرفي وقدم الكثير من أجل تجويد الخدمة المصرفية. فأضاف خدمة الصراف الآلي بكل فروعها، خدمة الهاتف المصرفي، وخدمة بنكي نت، وخدمة أوكاش. وقد حاز العديد من الجوائز التي تؤكد صدارته وتميزه على المصارف المحلية وذلك بحصوله جائزة البنك الأول في السودان الصادرة من مؤسسة الفايانانشيال تايمز البريطانية عن مجلتها (The banker) من العام

2015م على العام 2020م على التوالي، كما فاز بجائزة البنك الأفضل في السودان من مؤسسة قلبوبال فاينانس الأمريكية عبر مجلتها (Global Finance). وكذلك حافظ على تصنيفه A A (SD)/AI الصادر من الوكالة الإسلامية الدولية للتصنيف الإنمائي، كأعلى تصنيف لبنك سوداني. والذي يشير إلى جودة الحوكمة الشرعية والمالية والإدارية للبنك. (موقع البنك. الصفحة الرئيسة). وكل ذلك يؤكد مواكبة البنك للتغيرات الدولية في مجال الخدمات المصرفية. ومازال يعمل على مواصلة المسيرة للانتقال من المحلية والإقليمية ليكون في مصاف المصارف الدولية.

ثانياً- الدراسات السابقة.

- أ- دراسات متعلقة بمتغير الخدمات المصرفية:
- دراسة (المطيري: 2020م، 467): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التسويق الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات المصرفية، مع محاولة تقديم بعض التوصيات المناسبة التي يمكن أن تساعد المسؤولين في تطبيق التسويق الإلكتروني. وكانت عينة البحث من العاملين في البنوك التجارية الكويتية والتي بلغت (384) فرداً. تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية بين التسويق الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: تطوير وسائل التسويق الإلكتروني وربطها مع الخطط التدريبية للعاملين مع نتائج التسويق الإلكتروني بالبنوك.
- دراسة (Haq&Awan: 2020, 39): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن جودة الخدمات المصرفية وأثرها على الولاء باستخدام الرضا عن المصارف الإلكترونية (e-banking) كمتغير وسيط. طبقت الدراسة على عدد من البنوك النظامية في باكستان التي قدمت خدماتها إلكترونياً أثناء جائحة كوفيد 19. اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة بلغت 376 من العملاء. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والولاء، وذلك بطريقة غير مباشرة سببها الموثوقية وموقع الويب المستخدم، مما كان لهما تأثير غير مباشر على رضا العملاء عن المصارف موضع الدراسة. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات المقترحة.
- دراسة (الأسدي؛ جار الله: 2020م، 240): هدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة التكاملية بين أبعاد جودة الخدمة في المؤسسات المصرفية العراقية وولاء الزبون، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن هناك ضعف في امتلاك العاملين للمهارات التي تلي حاجات ورغبات الزبائن، وعُزّي ذلك إلى عدم وجود وحدة خاصة بإدارة علاقات الزبون في المصرف موضع الدراسة. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها أن يتجاوز المصرف الساليب التقليدية لتسويق الخدمة المصرفية ويهتم بمفاهيم جودة الخدمة وإدارة علاقات الزبون.
- دراسة (عطوي وآخرون: 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية الإسلامية من وجهة نظر العملاء. وقد اعتمدت على المدخل الاتجاوي لقياس جودة خدمات المصارف، حيث تمّ الاعتماد على مقياس SERVPERF لقياس الأداء الفعلي للخدمة المقدمة. وتم تطوير استبانة وزعت على عينة من العملاء قدرها (108) في كل من البنك العربي الإسلامي الدولي، والبنك الإسلامي الأردني في محافظة إربد. وقد توصلت الدراسة على أن مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة من جهتي الدراسة كان منخفضاً، كما كشفت عن وجود اختلاف في الهمة النسبية التي يوليها العملاء للمعايير التي يستخدمونها عند تقييمهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم من المصارف.
- دراسة (Alollayan& et.al: 2018, 543): أن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة المصرفية ورضا العملاء باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، طبقت الدراسة على عينة من عملاء

البنوك التجارية العاملة في الأردن، توصلت نتائج الدراسة إلى أن ترتيب أبعاد جودة الخدمة من حيث الأهمية النسبية حسب وجهة نظر العملاء كانت للضمان، الموثوقية الملموسة، والعطف والاستجابة، وأن رضا العملاء يتأثر بتقديم خدمات عالية الجودة. ووضحت الدراسة بأن يولي مدراء البنوك أهمية خاصة لهذه الأبعاد المذكورة حتى يتمكنوا من تحسين جودة الخدمة وتحسينها باستمرار لأن ذلك يعد أمر بالغ الأهمية للحصول على رضا العملاء.

#### ب- دراسات متعلقة بمتغير الميزة التنافسية:

- دراسة (الحكمي وآخرون: 2021م، 399): سعت الدراسة إلى التعرف على التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة اليمنية. وقد تم اخذ عينة من الأكاديميين والموظفين في الجامعات الخاصة في محافظة تعز بلغ عددهم (70). توصلت نتائج الدراسة إلى توافر مستوى عالي من التسويق الداخلي في الجامعات موضع الدراسة، كما بينت وجود علاقة إيجابية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية. وخرجت بعدد من التوصيات.
- دراسة (شاهين: 2020م، 448): عملت الدراسة على الكشف عن دور ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية في الأعمال، تكونت عينة الدراسة من (60) من المدراء العاملين بجميع الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في العام 2019م. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للمسؤولية الاجتماعية للشركات في تحقيق الميزة التنافسية. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات.
- دراسة (المدهون: 2020م، 48): هدفت الدراسة على التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية والتعرف على طبيعة رأس المال البشري وكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلاله، وقياس تأثير رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية في فلسطين. تم توزيع استبانة على عينة مكونة من (47) موظف. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير لرأس المال البشري ومكوناته في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك موضع الدراسة. ووضحت بعدد من المقترحات.
- دراسة (Alqershi&et.al: 2020, 61): تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التفاعل لإدارة علاقات العملاء (CRM) على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) في اليمن، استخدم الاستبيان لجمع البيانات وزع على عينة بلغت 247 من الأفراد في الشركات موضع الدراسة، توصلت نتائج التحليل إلى وجود أثر كبير لثلاثة أبعاد من أبعاد إدارة علاقات العملاء على الميزة التنافسية. وهي: إدارة الجوانب التكنولوجية (TCM)، إدارة المعرفة (KM)، التوجه بإدارة علاقات العملاء (CRMO)، بينما لا يوجد أثر لبعدها المربحين (KCF). وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات المقترحة.
- دراسة (المارديني: 2020م، 94): سعت الدراسة إلى معرفة مدى تمتع المصارف بالميزة التنافسية المكتسبة من خلال عملية تمكين العاملين، وماهي طبيعة العلاقة بينهما، أجريت الدراسة على عينة من العاملين في المصارف الإسلامية السورية باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأوضحت نتائج الدراسة أن المصارف الإسلامية في سورية استطاعت أن تحقق مستويات جيدة من تمكين العاملين، إلا أنها لم تحقق الميزة التنافسية. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالعاملين من خلال برامج التدريب في مجال العمل المصرفي الإسلامي.

- دراسة (Potjanajaruwit: 2018, 104): الهدف الرئيس لهذا البحث هو دراسة العوامل المسببة للقدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات وأثرها على الميزة التنافسية للشركات الناشئة في تايلاند. تم استخدام المقابلة المتعمقة والاستبيان لجمع بيانات من عينة طبقية من الموظفين والمدراء التنفيذيين، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي مباشر ذو دلالة معنوية لعوامل القدرة التكنولوجية والتعاون بين المنظمات على الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر مباشر للميزة التنافسية على أداء الشركات الناشئة في تايلاند.

ج- دراسات تربط متغير الخدمات المصرفية بمتغير الميزة التنافسية:

- دراسة (الشرقاوي: 2021م، 361): هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التحول الرقمي في تطوير وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة، وانعكاس ذلك على الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر العملاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية العملاء يفضلون التعامل مع البنوك المصرية مقارنة بغيرها من البنوك الأجنبية التي شملتها الدراسة، وذلك قد يشير إلى تبني مفهوم الاهتمام بالعميل من قبل هذه المصارف والمتمثل في تمكين العميل من إدارة حساباته بالوسائل الرقمية الحديثة، وكذلك اهتمام المصارف موضع الدراسة بالتسريع في عملية التحول الرقمي والاستفادة من الذكاء الصناعي وغيره من التقنيات في تطوير الخدمة المقدمة للعملاء. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية وتحديثها باستمرار للمساعدة في تحسين قدرة العملاء على التفاعل مع حساباتهم. وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية.

- دراسة (الكركي: 2010م، ط): هدف البحث إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في فلسطين من وجهة نظر الإدارة والزبائن، وقد توصل إلى عدد من النتائج منها أن درجات تقدير أفراد العينة من الإداريين كانت عالية حول أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف موضع الدراسة وذلك من حيث الأبعاد الخمسة (التجسيد، الاعتمادية، الأمان، الاستجابة، والتعاطف)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد التجسيد، الاستجابة، الأمان، التعاطف، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الموظفين نحو جودة الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى بعد الاعتمادية، وأوصى الباحث بعدد من التوصيات منها منح المصارف بطاقات انتماء لزبائنهم، وسعي إدارة المصارف إلى إظهار المصارف بمظهر جذاب يزيد من الميزة التنافسية لها.

تعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

تناولت بعض من هذه الدراسات متغير واحد وربطته بموضوعات مختلفة عن الدراسة الحالية، بالنسبة لمتغير الخدمات المصرفية مثلاً دراسة المطيري تشابهت مع هذه الدراسة في مجال التطبيق لكنها جعلت جودة الخدمة المصرفية متغير تابع، أما دراسات (Haq&Awan، عطاوي، Alollayan& et.al) جميعاً تشابهت مع الدراسة الحالية في مجال التطبيق، كما أنها ربطت الخدمة المصرفية ببعد ولاء العملاء في دراسة، والرضا في دراسة أخرى، وقد يكون ذلك من الأسباب التي تشير وتؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أما بعد الميزة التنافسية فقد كانت دراسات (الحكمي وآخرون، شاهين، المارديني، Alqershi&et.al، Potjanajaruwit) كلها متشابهة مع هذه الدراسة في اعتبارها للميزة التنافسية متغيراً تابعاً، واختلفت عنها في ربطه بمتغيرات أخرى، وكذلك اختلفت في جهة التطبيق حيث طبقت على جامعات أو شركات، أما بالنسبة للدراسات التي ربطت بين المتغيرين فقد اختلفت عن الدراسة الحالية في المجال المكاني والزمني.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج التاريخي الاستنباطي في جمع البيانات المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والدوريات ومواقع الانترنت، ومنهج دراسة الحالة والمسح الاجتماعي لوصف الظاهرة، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي في معالجة البيانات الأولية التي جمعت لأغراض الدراسة من خلال أداة الاستبيان.

#### مصادر جمع البيانات:

الأولية: الاستبيان.

الثانوية: الكتب والمراجع والدوريات والبحوث ومواقع الانترنت.

#### أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. حيث تم تصميم استمارة بهدف معرفة رأى أفراد العينة حول موضوع البحث، وتتكون الاستمارة من قسمين: القسم الأول: يشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

القسم الثاني: يشمل عبارات الدراسة الأساسية لاختبار فروض الدراسة، ويشتمل هذا القسم على (16) عبارة وفقاً لما يلي:

المحور الأول: يقيس محور (الخدمات المصرفية المحلية) (ويتكون من 4 عبارات).

المحور الثاني: يقيس محور (الخدمات المصرفية الإلكترونية) (ويتكون من 4 عبارات).

المحور الثالث: يقيس محور (الخدمات المصرفية الخارجية) (ويتكون من 4 عبارات).

المحور الرابع: يقيس محور (الميزة التنافسية) (ويتكون من 4 عبارات).

#### أ- مجتمع الدراسة

العاملين في بنك أمدرمان الوطني (الخرطو) - فروع محلية أم درمان والبالغ عددهم (40)، تم أخذ عينة عشوائية مقدارها 36 وفقاً بنموذج كرجي ومورجان في تحديد حجم العينة (Krejcie&Morgan, 1970, 607-610). وتم استرجاع عدد (34) استمارة صالحة للدراسة بنسبة بلغت (94.4%) بيانها في جدول رقم (1)

#### جدول (1): الاستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة %	العدد	البيان
100%	36	الاستبيانات الموزعة
94.4%	34	الاستبيانات التي تم إرجاعها
5.6%	2	الاستبيانات التي لم يتم إرجاعها
0.0%	0	الاستبيانات غير صالحة للتحليل
94.4%	34	الاستبيانات الصالحة للتحليل

#### ب- مقياس الدراسة

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على العبارات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Scale Likart)، في توزيع اوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي أعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لا أوافق بشدة) وبنيهما ثلاثة اوزان، كما هو موضح في جدول رقم (2).

جدول (2): الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الاتجاه	مدى المتوسط	الوزن النسبي	درجة الموافقة
منخفض	عدم الموافقة بشدة	1 - 180	1	لا أوافق بشدة
	عدم الموافقة	1.81 - 2.60	2	لا أوافق
متوسط	لا رأي محدد	2.61 - 3.40	3	لا رأي
مرتفع	الموافقة	3.41 - 4.20	4	أوافق
	الموافقة بشدة	4.21 - 5	5	أوافق بشدة

عليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة: الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات  $(3 = (5/15) = 5 / (1+2+3+4+5))$  وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

### ج- صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبة لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.
- **الصدق البنائي Structure Validity:** يقيس مدى تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لعبارة الاستبيان، وقد قامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك كما في الجدول (3)

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل محور من الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
الخدمات المصرفية المحلية	0.816	0.000
الخدمات المصرفية الإلكترونية	0.880	0.000
الخدمات المصرفية الخارجية	0.913	0.000
الميزة التنافسية	0.846	0.000

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين (0.816) كحد أدنى و(0.913) كحد أعلى، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الدراسة. ومن ثمّ يمكن القول بأنّ المقياس التي اعتمد عليها

لقياس محاور الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريبا إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4)

جدول (4) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفا كرونباخ)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
1	الخدمات المصرفية المحلية	4	0.766	0.875
2	الخدمات المصرفية الإلكترونية	4	0.844	0.919
3	الخدمات المصرفية الخارجية	4	0.882	0.939
4	الميزة التنافسية	4	0.868	0.932
	جميع العبارات	16	0.934	0.966

\* الصدق الذاتي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات

يظهر من الجدول رقم (4) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ كلها مرتفعة، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة للمحاور (0.766) في أدنى قيمة له و(0.882) في أقصى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان ككل (0.934)، وكذلك كانت قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان وكانت قيمة الصدق الذاتي لجميع عبارات الاستبيان (0.966)، وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع، وبشكل عام ما دامت كل القيم أكبر من (0.60) فهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات وصدق مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

#### د- أساليب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم الاعتماد على عدد معين من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتواها الاستبيان وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- 1- التكرار والنسبة المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات الاستبيان.
  - 2- المتوسط الحسابي (Mean): لقياس مدى تحقق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، والمتوسط الحسابي الإجمالي (العام) لكل محور من محاور الاستبيان، وذلك من أجل ترتيب العبارات حسب الأهمية لنتائج الدراسة.
  - 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن وسطها الحسابي.
  - 4- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات عبارات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة والتحقق من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

##### • تحليل البيانات واختبار الفرضيات

##### 1- التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لمحاو الدراسة:

لمناقشة محاور الدراسة تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك للتعرف على درجة الموافقة من عدمها بين أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات محاور الدراسة.

##### • تحليل ومناقشة عبارات المحور الأول (الخدمات المصرفية المحلية):

الهدف من تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الخدمات المصرفية المحلية في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (5)  
جدول (5): التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الخدمات المصرفية المحلية

درجة الموافقة لمحور الخدمات المصرفية المحلية									
الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحلية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	0.485	4.65	0	0	0	12	22	عدد	يتم الإيداع في البنك بطريقة سهلة
			%0	%0	%0	%35.3	%64.7	%	
أوافق بشدة	0.615	4.47	0	0	2	14	18	عدد	عملية السحب في البنك تتم وفق إجراءات بسيطة
			%0	%0	%5.9	%41.2	%52.9	%	
أوافق بشدة	0.485	4.65	0	0	0	12	22	عدد	يستخدم البنك المقاصة الإلكترونية
			%0	%0	%0	%35.3	%64.7	%	
أوافق بشدة	0.660	4.44	0	0	3	13	18	عدد	يهتم القائد الريادي بالشركة بالتعرف على الفرص المتاحة
			%0	%0	%8.8	%38.2	%52.9	%	
أوافق بشدة	0.434	4.55	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن نسبة الخدمات المصرفية المحلية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية المحلية (4.55) وانحراف معياري (0.434)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الخدمات المصرفية المحلية في بنك أمدرمان الوطني.

• تحليل ومناقشة عبارات المحور الثاني (الخدمات المصرفية الإلكترونية):

الهدف من تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (6)

جدول (6): التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الخدمات المصرفية الإلكترونية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور الخدمات المصرفية الإلكترونية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
			لا	لا	لا	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	0.613	4.44	0	0	2	15	17	عدد	يوفر البنك نقاط للصراف الآلي حسب المناطق الجغرافية
			%0	%0	%5.9	%44.1	%50	%	
أوافق بشدة	0.563	4.47	0	0	1	16	17	عدد	لدى البنك خدمات وحدات نقاط بيع متطورة
			%0	%0	%2.9	%47.1	%50	%	
أوافق بشدة	0.662	4.47	0	1	0	15	18	عدد	سهل البنك للعملاء الوصول لسحابتهم عبر الأنترنت
			%0	%2.9	%0	%44.1	%52.9	%	
أوافق بشدة	0.660	4.44	0	1	0	16	17	عدد	يتواصل البنك مع عملاءه بواسطة الرسائل الإلكترونية
			%0	%2.9	%0	%47.1	%50	%	
أوافق بشدة	0.517	4.46	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م.

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن نسبة توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية الإلكترونية (4.46) وانحراف معياري (0.517)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك أمدرمان الوطني.

• تحليل ومناقشة عبارات المحور الثالث (الخدمات المصرفية الخارجية):

إنَّ الهدف من تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الخدمات المصرفية الخارجية في البنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (7)

جدول (7): التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الخدمات المصرفية الخارجية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور الخدمات المصرفية الخارجية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
			0	0	5	12	17		
أوافق بشدة	0.734	4.35	0	0	5	12	17	عدد	يقدم البنك خدمات الاعتماد المستندي
			%0	%0	%14.7	%35.3	%50	%	
أوافق	0.983	4.06	0	2	9	8	15	عدد	معاملات السويقت بالبنك تتم بالسرعة المطلوبة
			%0	%5.9	%26.5	%23.5	%44.1	%	
أوافق	0.996	3.91	1	0	12	9	12	عدد	لدى البنك وكلاء في عدد من الدول
			%2.9	%0	%35.3	%26.5	%35.3	%	
أوافق	0.989	3.85	1	0	13	9	11	عدد	لدى البنك أوراق مالية حسب طلبات العملاء
			%2.9	%0	%38.2	%26.5	%32.4	%	
أوافق	0.801	4.04	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م.

يتضح من الجدول رقم (7) أعلاه أن درجة توفر الخدمات المصرفية الخارجية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية الخارجية (4.04) وانحراف معياري (0.801). وهذا يدل على أن أفراد عينة يوافقون على مدى توفر الخدمات المصرفية الخارجية في بنك أمدرمان الوطني.

• تحليل ومناقشة عبارات المحور الرابع (الميزة التنافسية):

تهدف عملية تحليل ومناقشة عبارات هذا المحور إلى معرفة آراء عينة الدراسة حول مدى توفر الميزة التنافسية للبنك محل الدراسة، حيث كانت النتائج موضحة كما في الجدول رقم (8)

جدول (8) التوزيع التكراري والإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث حول الميزة التنافسية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية					التكرار والنسبة	العبارات
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
			0	1	2	17	14		
أوافق بشدة	0.719	4.29	0	1	2	17	14	عدد	منتجات البنك تحقق إشباع رغبات العملاء
			%0	%2.9	%5.9	%50	%41.2	%	

الاتجاه العام	درجة الموافقة لمحور الميزة التنافسية							التكرار والنسبة	العبارات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة		
أوافق بشدة	0.697	4.38	0	1	1	16	16	عدد	يستغل البنك الوقت في انجاز المعاملات بالسرعة المطلوبة
			%0	%2.9	%2.9	%47.1	%47.1	%	
أوافق بشدة	0.660	4.44	0	0	3	13	18	عدد	يلبي البنك حاجات عملائه بجودة تحقق الميزة التنافسية
			%0	%0	%8.8	%38.2	%52.9	%	
أوافق بشدة	0.604	4.38	0	0	2	17	15	عدد	يقدم البنك خدمات أقل تكلفة مقارنة مع المنافسين
			%0	%0	%5.9	%50	%44.1	%	
أوافق بشدة	0.568	4.38	إجمالي المحور						

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م. يتضح من الجدول رقم (8) أعلاه أن درجة توفر الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (4.38) وبانحراف معياري (0.568)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على توفر الميزة التنافسية لبنك أمدرمان الوطني.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الخدمات المصرفية المحلية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الخدمات المصرفية الخارجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، حيث يتم قبول الفرضية إذا كانت قيمة معامل الارتباط عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05)، ويتم رفض الفرضية إذا كانت القيمة عند مستوى دلالة معنوية أكبر من (0.05)، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط تقع ما بين (0.20 - 0.39) ارتباط ضعيف، وإذا كانت تقع ما بين (0.40 - 0.59) ارتباط متوسط، وإذا كانت تقع ما بين (0.60 - 0.79) ارتباط قوي، وتدل إشارة الموجب على العلاقة الطردية، أما إشارة السالب على العلاقة العكسية، وفيما يلي اختبار كل فرضية.

- اختبار الفرضية الأولى: العلاقة بين المتغير المستقل (الخدمات المصرفية المحلية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية). جاءت قيم معامل الارتباط كما في الجدول (9)

جدول (9): نتائج معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية المحلية والميزة التنافسية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.626	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية المحلية والميزة التنافسية
معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )		

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م.

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية المحلية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي (0.626) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الخدمات المصرفية المحلية والميزة التنافسية، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام البنك بالخدمات المصرفية المحلية كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية للبنك. الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الأولى.

- اختبار الفرضية الثانية: العلاقة بين المتغير المستقل (الخدمات المصرفية الإلكترونية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثانية كما في الجدول (10)

جدول (10) نتائج معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.540	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية
معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )		

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م.

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي (0.540) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية وبين الميزة التنافسية، ويعني ذلك أنه كلما زاد اهتمام البنك بالخدمات المصرفية الإلكترونية كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية له، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثانية.

- اختبار الفرضية الثالثة: العلاقة بين المتغير المستقل (الخدمات المصرفية الخارجية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) وجاءت قيم معامل الارتباط للفرضية الثالثة كما في الجدول (11)

جدول (11) نتائج معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية

مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	الفرضية
0.000	0.682	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية
معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )		

المصدر: إعداد الباحثين. من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2021م.

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن معامل الارتباط بين الخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية بشكل عام يساوي (0.682) وأن مستوى المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين الخدمات المصرفية الخارجية والميزة التنافسية، وأنه كلما زاد اهتمام البنك بالخدمات المصرفية الخارجية كلما ساهم ذلك وبدرجة كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية له. الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الثالثة.

### خلاصة بأهم النتائج:

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك أمدرمان الوطني، واستناداً على نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضيات الدراسة توصلت الباحثان إلى النتائج التالية:

- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية المحلية (4.55) وانحراف معياري (0.434)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الخدمات المصرفية المحلية في بنك أمدرمان الوطني. ويؤكد ذلك أن نسبة 94.1 يرون أن عمليات السحب من البنك تتم بسهولة ويسر، وفي اذات السياق فيما يتعلق بسهولة خدمة الإيداع حيث كانت الموافقة بنسبة 100%.
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية الإلكترونية (4.46) وانحراف معياري (0.517)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على مدى توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية في بنك أمدرمان الوطني. وذلك وفقاً لرأي الغالبية حيث كانت نسبة الذين يوافقون على توفر أجهزة الصراف الآلي 94.1. وذلك يتوافق مع واقع البنك حيث يوفر البنك ما عدده 117 صراف إلى منتشرة في العاصمة والولايات لتسهيل العمليات المصرفية لعملائه، هذا بالإضافة إلى سهولة التواصل مع البنك إلكترونياً من خلال خدمة الرسائل الإلكترونية وذلك ما أكدته غالبية الباحثين بنسبة موافقة بلغت 97.1%.
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الخدمات المصرفية الخارجية (4.04) وانحراف معياري (0.801)، وهذا يدل على أن أفراد عينة يوافقون على مدى توفر الخدمات المصرفية الخارجية في بنك أمدرمان الوطني. ويؤكد ذلك أن نسبة الموافقة حسب رأي الباحثين بلغت 85% فيما يتعلق بتقديم خدمات اعتماد مستندي، وكذلك نسبة 61.8 موافقون بخصوص وجود وكلاء في الخارج يتعامل البنك معهم لتقديم خدماته لعملائه في الخارج.
- بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (4.38) وانحراف معياري (0.568)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على توفر الميزة التنافسية لبنك أمدرمان الوطني. جاءت هذه النتيجة متوافقة رأي غالبية الباحثين حيث كانت نسبة الذين يوافقون على انجاز المعاملات بسرعة 94.2، وكذلك نسبة 94.1 يرون أن البنك يقدم خدماته بجودة عالية وتكلفة أقل من المنافسين.
- وجود علاقة ارتباط بين الخدمات المصرفية بعناصرها الثلاثة (الخدمات المصرفية المحلية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الخدمات المصرفية الخارجية) والميزة التنافسية، أي كلما زاد اهتمام البنك بالخدمات المصرفية كلما زاد تحقق الميزة التنافسية له.

### التوصيات والمقترحات.

- 1- مراعاة تطوير الخدمات المصرفية لمواكبة المستجدات في السوق المصرفي العالمي.
- 2- زيادة عدد آلات الصراف الآلي ونشر ثقافة نقاط البيع وسط عملاء البنك.
- 3- تقوية شبكات الإنترنت لتسهيل وصول العملاء لحساباتهم بالسرعة المطلوبة.
- 4- ضرورة إنشاء وكالات للبنك في جميع الدول.
- 5- استخدام جميع الوسائل التي تحقق للبنك الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع:

### أولاً- المراجع بالعربية:

- أبو ميرز، دياب ماهر. (2019). جودة الخدمات المصرفية في البنوك الفلسطينية العاملة في مدينة الخليل: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال. جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. برنامج إدارة الأعمال.
- أبوبكر، مصطفى محمود. (2011). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية..
- ارمسترونج، مايكل. (2008). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ترجمة: ايناس الوكيل. القاهرة: مجموعة النيل العربية. مصر.
- الأسدي، موعد كاظم؛ جار الله، محمد عوض. (2020). تأثير جودة الخدمات المصرفية في تحقيق ولاء الزبون. مجلة الباحث. جامعة كربلاء. العراق. المجلد 37. العدد (1).
- بنك أم درمان الوطني. الصفحة الرئيسية <https://www.onb-sd.com/ar/MediaCenter/BlogSingle/06f006aa-0fb9-4e13-a386-17f10736f489>
- الجابري، نايف. (2013). الإدارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية: التخطيط، التنفيذ، التقييم. عمان: دار اليازوري. الأردن.
- جاد الرب، سيد محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة: دار الفجر للطباعة. مصر.
- جميل، عبد الكريم أحمد. (2015). التسويق المصرفي. عمان: دار الجنادرية. الأردن.
- الحداد، وسيم محمد وآخرون. (2012). الخدمات المصرفية الإلكترونية. عمان: دار المسيرة. الأردن.
- الحكي، وائل؛ مصلح، يوسف؛ قحطان، رياض. (2021). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. المجلد 7. العدد (16).
- حمدان، خالد محمد طلال بن حمدان؛ إدريس، وائل محمد. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر. عمان: دار اليازوري. الأردن.
- خليل، نبيل مرسى. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية. مصر.
- الخوالدة، محمد فلاح. (2018). قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد 45. العدد (5).
- سادلر، فيليب. (2008). الإدارة الاستراتيجية. ترجمة: علاء أحمد. القاهرة: مجموعة النيل العربية. مصر.
- سعدون، محمد ثائر؛ شحادة، رحمن محمود؛ عكاوي، عمر محمود. (2018). دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف الخاصة- دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مجلة جامعة جهمان اربيل العلمية. عدد خاص بالمؤتمر الدولي العلمي الثاني للجامعة، 27-28 حزيران. العراق. ResearchGate: Do-10.24086/cuesj.si.2018.n2c2
- السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة. مصر.
- سويبي، عز الدين علي؛ الخافجي، نعمه عباس. (2014). الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع. الأردن.

- شاهين، ياسر. (2020). ممارسة المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية -2019م. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد (2).
- الشرقاوي، نسرين السعيد منصور. (2021). أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك العمال من وجهة نظر العميل المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة بوسعيد. المجلد 2. العدد (4).
- الشمري، صادق راشد. (2014). إدارة العمليات المصرفية مداخل وتطبيقات. عمان: دار اليازوري. الأردن.
- الصميدعي، محمود جاسم؛ عثمان، ردينة. (2001). تسويق الخدمات. عمان: دار المناهج. الأردن.
- العارف، نادية. (2000). الإدارة الاستراتيجية إدارة الالفية الثالثة. الإسكندرية: الدار الجامعية. مصر.
- عبد الباقي، إسماعيل إبراهيم. (2016). إدارة البنوك التجارية. عمان: دار علياء للنشر. الأردن.
- عبد الوهاب، حفيان. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر. الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبيحي. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل للنشر. الأردن.
- قندوز، طارق. (2015). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك. عمان: زمزم للنشر. الأردن.
- كافي، مصطفى يوسف. (2017). التسويق المصرفي. الجزائر: الفا للوثائق.
- كردي، أحمد السيد. (2010). بعض الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية. منتدى المحاسبين المصريين. قسم محاسبة البنوك. [Kenenaonline.com/users/ahmedkurdy/posts/196913](http://Kenenaonline.com/users/ahmedkurdy/posts/196913) تاريخ النشر 2010/9/9م. تاريخ الاطلاع 2022/2/24م.
- الكركي، وسام محمد ناصر. (2010). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في فلسطين من وجهة نظر الإداريين والزبائن. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. جامعة الخليل. فلسطين.
- المارديني، مزنة. (2020). دور تمكين العاملين في المصارف الإسلامية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية حول المصارف الإسلامية في سورية. مجلة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال. المجلد 3. العدد (1).
- المدهون، خالد محمد. (2020). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. مجلة دراسات الأعمال والإدارة. المجلد 2. العدد (2).
- مصطفى، أحمد سيد. (2003). التنافسية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الكتب. مصر.
- المطيري، عبد العزيز مجعد فارغ. (2020). تأثير التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمة بالبنوك التجارية الكويتية. مجلة البحوث المالية والتجارية. جامعة بور سعيد. مصر. المجلد 21. العدد (4).
- معاد، سها. تطور البنوك الذكية في عصر الاقتصاد الرقمي. اتحاد المصارف العربية. الدراسات والأبحاث والتقارير. العدد (488). [uabonline.org/ar](http://uabonline.org/ar).

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Alollayan, Naser; AL-hawary, Sulieman Ibraheem Shelash; Mohammed, AnberAbraheem Shlash; AL-Nady, Bahaa Abdul-Hafez Attallah.(2018). Banking service quality provided by commercial banks &

Customer satisfaction. A structural equation modeling approaches. Int.J productivity& Quality Management, volu 24. No(4).www.inderscience online.com .

- Alqreshi, Nagwan;Ismail, Abdussalaam I; Salahudin, Shahrul N. (2020). Competitive Advantage Achievement through Customer Relationships Management Dimentions. Journal of distribution science. Vol 18. No (11). <https://doi.org/10.157722/jds.18.11.202011.16>
- Haq, Inzaman Ul Haq; Awan, Tahir Mumtaz. (2020). Impact of e- banking service quality on e- loyalty pandemic times through interplay of e- satisfaction. Vilakshan-XIMB journal of Management. Vol 17. No (1). <https://doi.org/10.1108/xjM-07-2020-0039>
- Krejcie, R.V; Morgan, D.W.(1970). Determining sample size for research activities.Educational and Psychological Management. Vol 30.
- Potjanajaruwit, Pisit. (2018). Competitive Advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. Journal of International Studies. Vol 10. No (1)DOI: 10.14254/2071-2018/11-3/9