



## العنوان

آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية لدى  
البنوك التجارية  
دراسة حالة البنوك التجارية العمومية الجزائرية بمدينة بوسعادة  
BADR.BDL.BEA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم  
التجارية

تخصص: بنوك

اعداد الطالبة: الأستاذة المشرفة:  
شهيرة عبد الكريم أ. نبيلة جعيجع

اللجنة المناقشة

الصفة

الرتبة العلمية

أعضاء اللجنة

أ.روازقي محمد أستاذ مساعد أ رئيسا وممتحنا  
أ.جعيجع نبيلة أستاذ مساعد أ مقررا ومشرفا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقرأ بسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ، اقرأ وربك  
الأكرم الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم"

صدق الله العظيم

# شكر

بعد حمد الله وشكره سبحانه وتعالى والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

اجمعين...

أتقدم بخالص شكري وتقديري الى:

الأستاذة **جميع نبيلة** التي اشرفت علي ولم تبخل

بنصائحها وتوجيهاتها القيمة التي كانت عوناً لي في إنجاز هاته المذكرة.

كل من الدكتور حسين بلعجوز، الاستاذ بوبعاية

حسان، الاستاذ هشام زعيتر، الاستاذ عز الدين

غيلوس، الاستاذ الحاج دودو إياس، الاستاذ

الطيب مزاري

على عونهم لي.

إلى كل موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية وبنك الجزائر الخارجي

إلى جميع أساتذة مشواري الدراسي الجامعي

والى كل من ساندني من قريب او بعيد في إنجاز هذا العمل

# إهداء

إلى الوالدين:

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفياض درب حياتي...

امي العزيزة

وإلى الغالي الذي أفنى من عمره السنين لنصل لهذا المستوى...

أبي الكريم

حفظها وأطال الله في عمرها

إلى جميع أفراد العائلة كل باسمه ...

إلى كافة الأهل والأقارب...

إلى جميع الزملاء في الدرب الدراسي...

إلى كل الأصدقاء والأحباب

إلى كل من هم في ذاكرتي وليسو في مذكرتي

إلى هؤلاء جميعا أهدي حصاد جهدي وثمره عملي

## عبد الكريم شهيرة

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
10	مفهوم المصرف كوسيط مالي	01
20	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	02
33	نمو عدد مستخدمي الانترنت عالميا في الفترة 1995-2010	03
51	دورة حياة الميزة التنافسية	04
53	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	05
55	تأثير الجودة على الربح	06
58	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	07
62	الاستراتيجيات التنافسية العامة	08

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
1.	القيم العامة للجودة	19
2.	تطور تعريف الميزة التنافسية	47
3.	الاستبيانات الموزعة والمستردة	82
4.	تصميم استبانة الدراسة وعباراتها	83
5.	أوزان مقياس ليكرت الخماسي	83
6.	تقسيمات مقياس ليكرت للمتوسط المرجح	85
7.	معامل ألفا كرومباخ للاستبانة	86
8.	اختبار كولموكروف-سميرنوف للتوزيع	87
9.	توزيع افراد الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية	89
10.	نتائج حساب كل من التكرارات والنسب لكل عبارة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الأول: الإبداع والابتكار.	91
11.	نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الثاني: التميز والجودة.	93
12.	نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الثالث: الحداثة المصرفية.	94
13.	نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية	95
14.	تحليل معامل الارتباط بين آلية الإبداع والابتكار وبين الميزة التنافسية	97
15.	تحليل معامل الارتباط بين آلية التميز والجودة وبين الميزة التنافسية	97
16.	تحليل معامل الارتباط بين آلية الحداثة المصرفية وبين الميزة التنافسية	98

99	اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة بالفرضية الأولى	.17
100	اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة بالفرضية الثانية	.18
101	اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة	.19

# فهرس المحتويات

	شكر
	اهداء
I	فهرس الاشكال
II	فهرس الجداول
IV	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة عامة

## الجانب النظري

### الفصل الأول

#### الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية وآليات تنشيطها

08	تمهيد
09	المبحث الأول : ماهية الخدمة المصرفية
09	المطلب الأول : تعريف المصرف والخدمة المصرفية
11	المطلب الثاني : خصائص الخدمات المصرفية
13	المطلب الثالث : تقسيمات الخدمة المصرفية
15	المطلب الرابع : الاستراتيجيات الرئيسية المتعلقة بالخدمات المصرفية
15	المبحث الثاني : آليات تنشيط الخدمة المصرفية
16	المطلب الأول : الإبداع والابتكار المصرفي
19	المطلب الثاني: التميز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة
22	المطلب الثالث : متطلبات تطوير الخدمة المصرفية
25	المطلب الرابع : أهمية تطبيق الحداثة في المصارف التجارية
26	المبحث الثالث: العوامل المساعدة في تحديث الخدمة المصرفية
27	المطلب الأول : عولمة الخدمة المصرفية
29	المطلب الثاني : تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية
29	المطلب الثالث : خصوصية وتدويل القطاع المصرفي
32	المطلب الرابع: التوجه نحو التجارة الإلكترونية
36	خلاصة الفصل

### الفصل الثاني

#### الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية للتنافس

38	تمهيد
39	المبحث الأول : مدخل للتنافسية في المصارف
39	المطلب الأول : مفاهيم للتنافسية
41	المطلب الثاني : مبادئ وشروط تحقيق التنافسية المصرفية
42	المطلب الثالث : محددات التنافسية
44	المطلب الرابع : مداخل تنمية القدرات التنافسية ومعاييرها

46	المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية
46	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
49	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية وشروط فعاليتها
52	المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
53	المطلب الرابع : أسس بناء الميزة التنافسية
56	المبحث الثالث : الاستراتيجيات المصرفية في اطار التنافسية
56	المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية المصرفية
58	المطلب الثاني :انواع استراتيجيات التنافس المعتبرة في المصارف
63	المطلب الثالث : الاستراتيجيات المكتملة في اتباعها لدى المصارف
65	خلاصة الفصل

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الثالث

#### دراسة حالة البنوك التجارية العمومية لمدينة بوسعادة ( BADR . BDL . BEA )

68	تمهيد
69	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن البنوك ميدان الدراسة
69	المطلب الأول نبذة تعريفية لبنك التنمية المحلية
72	المطلب الثاني: نبذة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
76	المطلب الثالث: نبذة تعريفية بنك الجزائر الخارجي
81	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.
81	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينته.
82	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
84	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاحصائية وصدق الاداة
86	المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية واختبار الفرضيات.
86	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة واختبار التوزيع.
90	المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة الدراسة
96	المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط واختبار الفرضيات
102	خلاصة الفصل
103	خاتمة عامة
108	قائمة المصادر والمراجع
117	قائمة الملاحق
	ملخص

## مقدمة عامة:

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى تجربة واحتمالات الخطأ والصواب، وإنما هناك تخطيط علمي تعتمد المؤسسات العصرية الحديثة، وإذا كان هناك تسجيل لنجاح الكثير من المؤسسات فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل والتخطيط المنظم والفعال لأعمالها وأنشطتها المختلفة، وبظهور المفاهيم الجديدة كالعولمة وإدارة الجودة الشاملة وما يتعلق من مواصفات الجودة الدولية والتنظيم الراقي لجميع الأنشطة، لم يعد هناك مجال للمؤسسات الفاشلة لأن تبقى وتستمر، وإنما هناك مكان إلا للأقوياء القادرين على التفاعل مع متغيرات العصر.

وتعتبر المصارف ركيزة من الركائز التي يبني عليها أي اقتصاد، فنجاحها في أداء مهامها وفعاليتها تعتبران عاملان ضروريان لتسريع التنمية الاقتصادية، فهي تقوم بتعبئة المدخرات وجعلها تحت تصرف الأعوان الاقتصاديين بغية استغلالها بأكثر إنتاجية، فهدفها بصفة عامة هو إمداد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتقديمه.

والمصارف الجزائرية فقد ولدت في نظام اقتصادي قائم على التخطيط المركزي، مما أفقدها دورها الأساسي جعلها كإدارات تلتزم بالقرارات المركزية، فطيلة الفترة الماضية كانت هذه المصارف تقوم بالتمويل عن طريق أوامر دون القيام بأية دراسة أو مراقبة، إلا أنها الآن أصبحت مضطرة لمواجهة التطورات والتحديات الجديدة في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف إلى وضع سياسة تسيير إستراتيجية وعقلانية للموارد المالية والبشرية.

وتشمل هذه التطورات جميع الميادين تقريبا، إلا أنها تبرز أكثر في مجال تنشيط الخدمة المصرفية، فالخدمة المصرفية المتميزة تمثل نقطة الارتكاز الأساسية التي تضي لمسة التفرد على المؤسسة المصرفية، وتتجلى عبرها دورها الاقتصادي والاجتماعي.

وعلى ضوء المنافسة الشديدة في السوق المصرفية على المستويين المحلي والدولي، وما تواجهه البنوك والصناعة المصرفية من تحديات في هذا السوق، ومحاولتها الدائمة للحصول على أكبر حصة سوقية، تعمل المصارف على وضع آليات لتنشيط خدماتها المصرفية بهدف تطويرها والوصول إلى جودة وسرعة تقديم هذه الخدمات وفق رغبات واحتياجات العملاء.

الأمر الذي يساهم في زيادة قدرة المصرف التنافسية لمواجهة التهديدات التي يتعرض لها جراء التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتنامية، لذا تركز المصارف على مبدأ تنشيط خدماتها المصرفية بآليات تعتبرها السلاح التنافسي للميزة التنافسية لدى المصرف.

وبناء على ما تقدم، فالإشكالية التي نريد معالجتها استنادا على ما سبق عرضه تتجلى فيما يلي:

هل تساهم آليات تنشيط الخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية؟

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل تساهم آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية بشكل إيجابي؟
- هل تساهم آلية التميز والجودة في تفعيل الميزة التنافسية بشكل إيجابي؟
- هل تساهم آلية تطبيق الحداثة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية بشكل إيجابي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

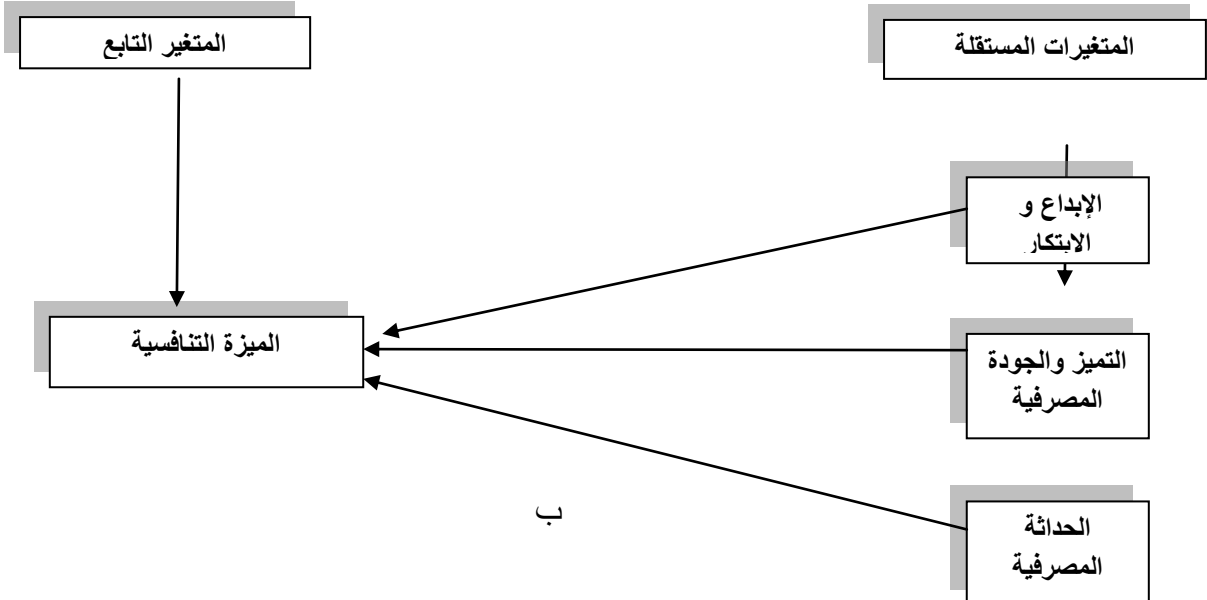
على ضوء ما تقدم وضعنا مجموعة من فرضيات نوردتها فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** تساهم آليات تنشيط الخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل إيجابي.

**فرضيات فرعية:**

- 1- تساهم آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل إيجابي.
- 2- تساهم آلية التميز والجودة للخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل إيجابي.
- 3- تساهم آلية تطبيق الحداثة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل إيجابي

وبهذا يتطلب تحقيق أهداف الدراسة بناء مخطط يعتمد على تركيب متغيراته الأساسية وعلى النحو الآتي:



## ثالثا: أهداف الدراسة

يسعى البحث للوصول إلى النقاط التالية:

- معرفة واقع تنشيط الخدمة المصرفية لدى البنوك التجارية الجزائرية.
- معرفة الدور الذي تلعبه آليات تنشيط الخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية.
- إدراك أهمية وضع ورسم الإستراتيجيات الأساسية للمصرف في إطار المنافسة.
- دراسة مفهوم التنافسية، لاسيما في المصارف الذي كثر الحديث عنها خصوصا بعد اتفاقيات تحرير الخدمات المالية، وبالتالي معرفة شروط تحقيق التنافسية المصرفية وأهم مبادئ تحقيقها.

## رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة لهذا البحث في محاولة تحسيس متخذي القرار في المصارف الجزائرية بضرورة إعطاء أهمية لآليات تنشيط الخدمة المصرفية، واعتباره أداة فعالة في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الربحية والمحافظة على بقاء المصرف واستمراره في جهة، ورضا المستهلك من جهة أخرى، خصوصا وأن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يتميز بالجو التنافسي الشديد، مما سيضع المصارف الجزائرية في مواجهة غير مباشرة مع المؤسسات الأجنبية الأكثر خبرة والأكبر حجم، بحيث أنهم يتمتعون بكفاءات عالية، ويستطيعون بالياتهم الحديثة والمتطورة كسب السوق الجزائرية، والإستيلاء على حصص السوق بكل سهولة.

## خامسا: دوافع اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية: تتمثل فيما يلي:
- كون الموضوع يدخل في مجال التخصص (بنوك).
- نظر للميول الشخصي لمثل هذه المواضيع.
- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني وإثراء المكتبة بمثل هذه المواضيع.

## • أسباب موضوعية: تتمثل فيما يلي:

- اقتناعا بأن آليات تنشيط الخدمة المصرفية من الأنشطة الفاعلة في تطوير الخدمة المصرفية من جهة وتحقيق عائد أكبر من جهة أخرى، لذا يجب الاهتمام بها وتفعيلها ومحاولة مواكبتها مع التطورات

السريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، ونعتقد أن الميزة التنافسية للمصارف وقدرتها على الولوج لن تتحقق إلا بتحقيق هذا الشرط.

- عدم اهتمام الكثير من المصارف والمؤسسات الجزائرية لهذا الموضوع.
- فشل الكثير من المؤسسات المصرفية في تقديم خدماتها بشكل ملائم.
- الدور الكبير والمتزايد للخدمات المصرفية في تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة رفاهية المجتمع.
- عدم اهتمام أغلب المؤسسات المصرفية الجزائرية برغبات عملائها.
- المساهمة في بناء مؤسسات قوية قادرة على المنافسة، خاصة في البلدان النامية والتي من بينها الجزائر، ومن خلال قاعدة بيانات تكمن من تحديد الموقف التنافسي للمصرف ككل، وتحديد الأوضاع النسبية للخدمات المصرفية التي يقدمها لزيائنه.

### سادس: منهجية الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات مدى صحة الفرضيات، فسنعوم باستخدام المنهج الاستنباطي والاستقرائي في استنباط آليات تنشيط الخدمة المصرفية التي يقوم بها المصارف لاكتساب ميزة تنافسية، وذلك بالاعتماد على الملاحظة الشخصية والدراسات المتخصصة، والمراجع العلمية باللغة العربية والأجنبية، كما سيتم استعمال استبيان الذي يوزع على موظفي المصرف، كل ذلك لمحاولة التمكن من تحديد كافة الجوانب المتعلقة بالخدمة المصرفية والميزة التنافسية .

### سابع: تقسيمات الدراسة

من أجل التحكم في الموضوع والإلمام بجوانبه قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية وآليات تنشيطها، حيث تناول المبحث الأول ماهية الخدمة المصرفية، والمبحث الثاني آليات تنشيط الخدمة المصرفية، وفي المبحث الثالث العوامل المساعدة في تحديث الخدمة المصرفية.

**أما الفصل الثاني:** اعتبرنا هذا الفصل كمدخل للميزة التنافسية والإستراتيجيات الأساسية للتنافس، حيث تناول المبحث الأول مدخل للتنافسية في المصارف، والمبحث الثاني ماهية الميزة التنافسية، والمبحث الثالث الإستراتيجيات المصرفية في إطار التنافس.

**وأما الفصل الثالث:** سنخصص في هذا الفصل بدراسة ميدانية على مستوى الوكالات التالية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك التنمية المحلية (BDL)، وبنك الجزائر الخارجي (BEA) بمدينة بوسعادة، حيث نبدأ في هذا الفصل بالتعرف على ميادين الدراسة في المبحث الأول والمبحث

الثاني على إجراءات الدراسة الميدانية وأخيرا تحليل بيانات الدراسة الأساسية واختبار الفرضيات في المبحث الثالث عن طريق استعمال الاستبيان أجري لمعرفة دور آليات تنشيط الخدمة المصرفية وعلاقتها بتفعيل الميزة التنافسية.

### ثامن: دراسات سابقة

- دراسة ( معراج هواري ، الجزائر، 2005 ) بعنوان ( تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية) ولقد ركزت الدراسة في شقيها النظري و التطبيقي على آفاق عملية تطوير الخدمات المصرفية كي يرتقي بها إلى مستوى يفضله الزبائن و يرغبون فيه. و حسب هذه الدراسة نرى بأن هناك حتمية تفرض علينا لتبنى مفهوم شامل لتطوير البنوك و المؤسسات المالية، بحيث يستوعب هذا المفهوم تلك المؤسسات بالسوق، أي أن التطوير يجب أن يشمل جميع الفئات القائمة والمستفيدة من هذه العملية، ابتداء من زبائن المؤسسات المالية وأصحاب رأس المال، والعاملين في البنوك، وانتهاء بجميع الأطراف الأخرى المتعاملة مع البنوك.

- دراسة (السرحدان،الأردن، 2009) بعنوان (دور الإبتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية) هدفت الى توضيح دور الابتكار والابداع التسويقي في الخدمات المصرفية والاسعار والترويج والتوزيع المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الاردنية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والابداع التسويقي في الخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك ميدان الدراسة.

- دراسة(لبنة هوام ، ورقلة، 2013) بعنوان ( جودة الخدمة المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية في البنوك التجارية)،هدفت هذه الدراسة لمقارنة أبعاد جودة الخدمة المقدمة وعلاقتها بالميزة التنافسية على نموذج الأداء الفعلي SERVPERF، ومن النتائج المتوصل إليها هي أن أبعاد جودة الخدمة المصرفية ذات أثر كبير في تحقيق البنك للميزة التنافسية.

الجانب النظري

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للخدمة المصرفية

وآليات تنشيطها

**تمهيد :**

لقد احتل الجهاز المصرفي مركزا هاما في النظم الاقتصادية عبر الزمن ، حيث يمثل المحرك الأساسي لكل العمليات المالية والاستثمارية داخل الدولة وخارجها، بل وفيما بين الدول لما يوفره من خدمات متميزة وما اكتسبه من تجارب وتقنيات في سياق سعيه الدؤوب لجذب عملائه وجلب انتباههم عن غيره من البنوك ... وحتى يستطيع أي مركز أو أية وحدة مصرفية من تنويع ذلك ميدانيا لابد عليه من التركيز على الآليات التي تمكن من تنشيط خدماته المصرفية .

حيث تمثل الخدمة المصرفية المتميزة لمسة التفرد للمصرف.

من هنا فإنه يكون من الملائم أن نتعرض لدراسة ماهية الخدمة المصرفية بشكل عام، وآليات تنشيطها والعوامل المساعدة في تحديثها من خلال ثلاثة مباحث المتمثلة فيما يلي:

**المبحث الأول : ماهية الخدمة المصرفية؛**

**المبحث الثاني : آليات تنشيط الخدمة المصرفية؛**

**المبحث الثالث : العوامل المساعدة في تحديث الخدمة المصرفية.**

**المبحث الأول : ماهية الخدمة المصرفية**

سننتظر في مبحثنا هذا إلى معرفة مفهوم الخدمة المصرفية والمؤسسة التي تقدم هذه الخدمة بالإضافة إلى خصائصها وتقسيماتها، مع الإحاطة بذكر الاستراتيجيات الرئيسية لها .

**المطلب الأول : تعريف المصرف والخدمة المصرفية**

تعتبر الخدمة المصرفية خدمة تقدمها مؤسسة مالية تعرف بالمصارف، وبالتالي قبل أن نقوم بتقديم تعريف للخدمة المصرفية لا بد أولاً أن نعرف المؤسسة التي تقدم هذه الخدمة.

**أولاً: التعريف بالمصرف**

لا يختلف مدلول كلمة بنك (باللاتينية) عن مدلول كلمة مصرف بالعربية ، فكلمة بنك أصلها ايطالي ( banco )، تعني مقعد وهي تدل على المقعد الذي كان يجلس عليه الصراف في روما ، حيث يقوم بعملية تبديل العملات، ولقد ظل استعمال هذه الكلمة م تداولاً إلي يومنا هذا، على الرغم من تطور نشاط الصراف على النحو الذي أشرنا إليه سابقاً. كما إن كلمة مصرف (بكسر الراء) جاءت من الصرف، وهو تبديل العملات وهي الوظيفة الأصلية للمصارف كما أسلفنا الذكر<sup>1</sup>.

فالمصرف هو المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها وهو المنشأة التي تقبل ديونها ممثلة في الودائع المودعة من طرفها في تسوية الديون بين أفراد ومؤسسات المجتمع<sup>2</sup>.

المصارف هي مؤسسات مالية تتمثل مهمتها الأساسية في جمع النقود الفائضة من الأفراد والمشروعات التي تتيح لها القدرة على إنشاء وخلق نقود الودائع أو أشكال أخرى قابلة للسحب بصكوك عند الطلب أو لأجل محددة، ويتم استخدام هذه الودائع في عمليات الخصم والإقراض للآخرين.

وبذلك تساهم في إنشاء المشروعات وتنمية الادخار والاستثمار المالي وتطوير القطاعات الاقتصادية<sup>3</sup>.

أما التعريف الذي يؤخذ به هو تعريف المشرع الجزائري في القانون 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض في المادة 14 "المصرف أو البنك هو شخصية معنوية مهمتها العادية والرئيسية جمع الودائع من الجمهور ومنح القروض وتوفير وسا ئل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن والسهر على إدارتها"<sup>4</sup>.

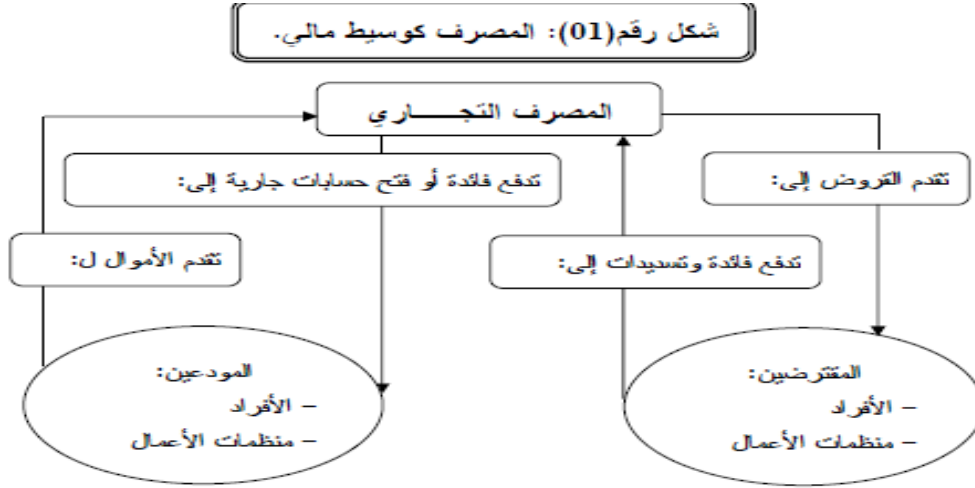
<sup>1</sup> حسين رحيم ، الاقتصاد المصرفي: مفاهيم، تحاليل، تقنيات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2008 ، ص 14.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة البنوك ، الدار الجامعية الجديدة ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 09.

<sup>3</sup> صبحي تادرس قريظة، النقود والبنوك، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ، 1984 ، ص 78.

<sup>4</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 1 ، الجزائر ، 2000 ، ص 202.

كما يمكن تعريف المصرف من وجهة نظر حديثة على أنه مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج، بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفيه وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي . والشكل الموالي يوضح مفهوم المصرف كوسيط مالي<sup>1</sup>.



المصدر : محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 14.

- شهدت المصارف تطوراً كبيراً إلى أن وصلت إلى الشكل الذي أصبحت عليه في الوقت الحاضر، ويعود سبب التطور الكبير الذي شهدته المصارف من خلال الدور الفعال والمهم الذي تلعبه المصارف في عملية التنمية الاقتصادية<sup>2</sup>.

المصرف هو تلك المؤسسة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية.

### ثانياً: تعريف الخدمة المصرفية

لقد تعددت وتنوعت تعريفات الخدمة المصرفية من نظام اقتصادي إلى آخر، ومن مدرسة فكرية إلى أخرى، ومن مؤلف أو كاتب لآخر، بما يوافق أطروحات وتوجهات كل منهم ويكرس نظريته المتميزة إلى محتوى ومفهوم الخدمة على النحو التالي :

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 14.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2005، ص 84.

-تعرف الخدمة المصرفية بكونها الأنشطة والعمليات المالية للزبائن والمتعلقة بالقيمة والمزودين للخدمات المصرفية .

- ويمكن أن تعرف بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف ، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية، والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين<sup>1</sup>.

- كما يعرفها ( Kotller et Armstrong ) بأنها أنشطة أو منافع أو اشباعات يقدمها طرف البائع لطرف آخر المشتري، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج اقتصادي ملموس<sup>2</sup>.

- ويتضح من خلال التعاريف أن الخدمة المصرفية هي كل نشاط قد يقدمه المصرف للعميل ويسعى من خلاله لإرضائه وتحقيق أهدافه سواء كان ذلك بمقابل أو دون مقابل .

ويمكن أن تتمثل في المجموعة من الأنشطة ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تشكل مصدرا لإشباع الحاجات.

### المطلب الثاني : خصائص الخدمات المصرفية

تتفرد الخدمة المصرفية بالمقارنة مع غيرها من الخدمات بجملة من الخصائص أهمها :

- أ - جاهزية الخدمة المصرفية التي ترتبط بجاهزية التجهيزات والتسهيلات المستخدمة في المصارف، وجاء في تعريف اللجنة الكهنتقنية الدولية ( IEC ) للجاهزية على " أنها قدرة التجهيزات المصرفية على البقاء في حالة تمكنها من انجاز وظيفتها بالشكل المطلوب ضمن ظروف ووقت محدد بافتراض توافر جميع الموارد الخارجية المطلوبة" أي احتمال عدم توقف التجهيزات والتسهيلات المصرفية أو فشلها في أداء مهامها، ويدعى ذلك بالجاهزية التشغيلية<sup>3</sup>.
- ب - التلازم لان الإنتاج والاستهلاك (التوزيع) للخدمة المصرفية متزامنان، حيث أن الاهتمام الرئيسي لرجل التسويق هو في العادة خلق المنفعة الزمنية والمكانية، هذا يعني أن الخدمة ملائمة للقناة التوزيعية ولكن سنرى لاحقا أن الطريق الوحيد للتغلب على عامل التزامن هو استخدام بطاقات الائتمان التي بواسطتها تنقل الخدمة بشكل أكثر سلامة .

<sup>1</sup> تيسير العجامة ، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ،الأردن ، 2005 ، ص ص 31،32.

<sup>2</sup> Kotller et armstrong , principale of marketing services,edition prentice ,hall ,1996-p66

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار التواصل العربي للطباعة والنشر ، عمان ، 2007 ، ص ص 218،219.

ج- التكيف العالي لنظام التسويق عادة ما يتم اختيار القناة التوزيعية المناسبة في القطاع الخدمي وضمن برنامج تسويقي وفي مستويات مختلفة نظرا لطبيعة الخدمات وأهميتها.

د- التباين (التمايز) أو (المدى الواسع): المؤسسات المصرفية تعمل على تقديم مدى واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة، حيث تقدم من جهة خدمة للزبون الصناعي مثلا وفي الجهة الأخرى تقدم خدمة للزبون فرد عادي<sup>1</sup>.

هـ- أهمية الانتشار الجغرافي وذلك من خلال انتشار الفروع المصرفية بشكل مناسب لتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم.

و- احتياج الخدمة المصرفية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذي يتميزون بسرعة الأداء والدقة في العمل وان يكونوا ذو كفاءات عالية .

ز- صعوبة تحديد السوق المصرفية وخاصة في الدول النامية ذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة القصور الواضح في الجهود والأنشطة التسويقية للمصرف<sup>2</sup>.

ح- اللاملموسية: إن الخدمات المصرفية وباستثناء حالات معينة تلبية حاجة عامة وليس خاصة محددة بعينها ، فالمنافع المحددة المتأنتية من الخدمات المصرفية لا تظهر للعيان بوضوح، وعليه فإن المصارف تبذل جهودا لإيصال رسالتها إلى جمهور العملاء القائمين والمحتملين ، معتمدة بذلك على أساليب الاتصال الفاعلة التي تضمن أعلى درجات الإقناع المستند أصلا على رسم صورة طيبة عن المصرف في أذهان العملاء، وعلى تقديم خدمات متميزة وجذابة .

وتعني هنا اللاملموسية أن الخدمة المصرفية لا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الإحساس بها أو سماعها قبل شرائها لذلك فإن مهمة المقدم للخدمة (البائع) هي جعلها ملموسة بطريقة أو بأخرى.

إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية، تجعل منها غير قابلة لعملية الجرد، أو التخزين بغرض مواجهة فترات ارتفاع الطلب، وبالتالي طالب الخدمة عليه الانتظار للحصول على خدمة محل الطلب، لذا فمن الناحية العملية إن إشباع واستهلاك الخدمة تحدث في نفس الآونة، لذلك يصعب علينا معاينتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> تيسير العجامة، مرجع سابق ، ص ص 32،33.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص 58،59.

<sup>3</sup> نادية عبد الرحيم ، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود بنوك ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2010/ 2011 ، ص ص 9،10.

\_ إضافة إلى خصائص الخدمة المصرفية السابقة الذكر يمكن القول أن المنتجات البنكية غالبا ماتكون مشروطة بقوانين بنكية أو جبائية ، كما يمكن للزبون المشاركة في إنتاج الخدمات المصرفية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : تقسيمات الخدمة المصرفية

نظرا للتطور الحاسم في العمل المصرفي والذي جعله يأخذ اتجاها جديدا ومختلفا تمثل بظهور النقود واتساع رقعة الأنشطة المصرفية في مجالات عديدة، الأمر الذي أدى إلى تطوير وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة والتي يمكن تقسيمها إلى :

#### **أولا: الخدمات المصرفية التي تمارسها البنوك لصالح العملاء**

يقوم البنك بتقديم خدمات عدة في هذا المجال منها تحصيل الشيكات والحوالات والكمبيالات، بالإضافة إلى تقديم خدمات تحصل منها على الكسب عن طريق بيع وشراء الأوراق المالية وغيرها ... وفيما يلي عرض أهم الخدمات :

- 1 - خدمات قبول الودائع المصرفية: يقبل المصرف الودائع من عملائه ويصنفها إما على أساس مدى قدرة المودع على سحبها كودائع تحت الطلب وودائع لأجل أو على أساس ودائع التوفير كخدمات فتح الحساب الجاري من خلال الإيداع والسحب .
- 2 - خدمات التحصيل: تكون خدمات التحصيل إما داخلية حيث تمارس البنوك من خلالها تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل في الحساب ، وتتمثل هذه التسويات في تحصيل الشيكات والكمبيالات، أو تكون خارجية كأن يتم الاتفاق بين المصدر والمستورد على إرسال البضائع دون فتح اعتماد مستندي لصالح المصدر ، حيث يقوم البنك بنقل جميع المعلومات والوثائق إلى المستورد.
- 3 - خدمات حفظ الأوراق المالية : قد يودع العملاء لدى البنك أوراقهم المالية للمحافظة عليها والقيام بخدماتها فتهيئ المصارف خزائن محكمة لحفظ تلك الأوراق نظير اجر يتقاضاه المصرف من مودعي تلك الأوراق .
- 4 - خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية: تهتم المصارف بصورة عامة بعمليات بيع وشراء العملات الأجنبية، لغرض توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة العملاء ، ولأجل الحصول على ربح فيما إذا كانت أسعار الشراء اقل من أسعار البيع وحتى إذا تساوت هذه الأسعار فإن هذا يوفر للمصرف فرصة الشراء بدون خصم على اقل تقدير .

<sup>1</sup> كريمة ربحي ، تسويق الخدمات المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، 14-15 ديسمبر 2004 ، ص ص3،4.

## ثانيا : خدمات تقديم القروض والتسهيلات لمنظمات الأعمال

تقوم المصارف إلى جانب خدماتها السابقة، بتسهيلات مصرفية وتقديم القروض...إلخ. وتشمل هذه التسهيلات ما كان قبيل الكفالات والضمانات إلى أن تنتهي بقرض وتتمثل أهم هذه الخدمات :

### 1-خدمات تقديم القروض والتسهيلات :

تقسم القروض المصرفية عادة إلى تسليفات طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل وتتخذ عملية التسليف هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم العميل بطلبه إلى المصرف ويتسلم بموجبه مقدار محدد من النقود، وتتخذ تارة أخرى صورة فتح اعتماد، ويقصد به وضع البنك تحت تصرف عميله مبلغا معيناً من النقود لمدة محددة، ويكون للعميل حق السحب منه ...

### 2-خدمات خصم الأوراق التجارية :

خصم الأوراق التجارية هو شكل من أشكال التسليف المصرفي ، إذ يتقدم المستفيد بالورقة التجارية ذات الأجل المحدود قبل موعد استحقاقها إلى المصرف ليحصل على قيمتها مسبقاً بعد استئصال الدفع حتى يوم الاستحقاق مع حصول المصرف على خصم تحصيل الدفع.

### 3- خدمات خصم الكمبيالات على أساس البيع :

يقوم المستفيد بتقديم الكمبيالة إلى المصرف طالبا خصمها ، أي بيع الدين الذي تمثله الورقة، فيملك المصرف بموجب هذا البيع الدين الذي كان المستفيد يملكه في ذمة محرر الكمبيالة لقاء الثمن الذي يدفعه فعلاً إليه .

## ثالثا : خدمات حديثة للمصارف

نتيجة لاهتمام المصارف برفع رقم أعمالها باستخدام كل الوسائل الممكنة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة لعملائه، وتتمثل في :

- تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه؛

- المساهمة في تمويل مشروعات التنمية؛

- تأجير الخزائن الحديدية؛

- تحويل نفقات السفر والسياحة.

وبالتالي فقد أدى تطور وتنوع الخدمات المصرفية بالمصارف إلى مجارات ذلك في مجال الخدمات، وعدم الاقتصار على تقديم خدمات تقليدية، وإنما توسع إلى تقديم خدمات عصرية تتماشى مع مستوى هذا التطور الملحوظ<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع : الاستراتيجيات الرئيسية المتعلقة بالخدمات المصرفية :

يمكن تلخيصها كالتالي<sup>2</sup>:

- درجة التنوع أو التبسيط في الخدمات المصرفية؛
- موقف المنتج المصرفي بالنسبة إلى :
- المنتجات المنافسة؛
- السعر والجودة؛
- مجموعة الخدمات الأخرى؛
- تطوير الخدمات المصرفية؛
- التصرفات الإستراتيجية المصاحبة لدور حياة المنتج؛
- قيادة السوق أم التبعية لبنك آخر؛
- التركيز على قطاع معين في السوق.

وسيتم التطرق إليها بالتفصيل في المباحث القادمة .

#### المبحث الثاني : آليات تنشيط الخدمة المصرفية

تعمل المصارف والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات على الاستمرار والنمو في السوق، ولذلك فهناك تفكير مستمر في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجات جديدة للعملاء ، ومن أجل هذا يعمل كل مصرف على محاولة تقديم خدمات جديدة وتستثمر الجهود والأموال في سبيل التوصل إليها، حيث أن ذلك يعني إمكانية استغلال فرص تسويقية جديدة ، ولا تبقى الخدمة على ما هي عليه فلا بد من تعديلها وتنشيط آلياتها، لذا نحاول في مبحثنا هذا التطرق إلى معرفة دور الإبداع والابتكار في تنشيط الخدمة المصرفية ، وكذلك التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية ، إضافة إلى الاستراتيجيات والمتطلبات لتطوير الخدمات المصرفية مع أهمية تطبيق الحداثة في المصارف التجارية.

<sup>1</sup> احمد طرطار ، سارة حلبي، جودة الخدمات المعرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص ص 7،6.

<sup>2</sup> صباح احمد أبو تايه ، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق ، دار وائل لنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 106.

## المطلب الأول : الإبداع والابتكار المصرفي

## أولا : تعريف الإبداع

إن أحد المشاكل التي نتلقاها عند تحليل الإبداع هي غياب اتفاق جامع حول معنى هذا المصطلح فالإبداع كما نستخدمه هو ترجمة لكلمة ( innovation ) والبعض يؤكد على انه شيء جديد الحدثة والبعض الآخر يقدم الإبداع كأى شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها ، وهناك أيضا من تصور الإبداع كشيء مبكر لفكرة جديدة ففريق آخر يرى بأن الإبداع والتحسين يمثلان شيئا واحدا، وفي الأخير نجد أن بعض الأشخاص يرون بأنه تغيير مهم دون أن يكون جذريا<sup>1</sup>.

الإبداع هو إجراء للتحسين المتواصل في المؤسسة لأساليب إنتاجها، وأجالتها وجودة منتجاتها وخدماتها، وبما أنه ليس بإمكان المؤسسة تقديم منتج يرضي جميع الرغبات وفي كل الأوقات فإنها مضطرة للقيام بتغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها كما يمكنها من مسايرة تغييرات أذواق ورغبات المستهلكين والحصول على حصة اكبر من السوق<sup>2</sup>.

## ثانيا : الإبداع والتحسين

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا وملائمة في الاستخدام ، والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة، التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلا من أشكال الإبداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في صور فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع والعمليات وإعداد السوق فحسب ، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبدالرؤوف حجاج ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الإبداع في تمهيتها ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة الأزهر 20 اوت 66 ، سكيكدة ، بحث غير منشور ، الجزائر ، 2006/2007 ، ص 68.

<sup>2</sup> رابح زبيري ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادية الجديدة ، جامعة البليدة ، 27/22 افريل 2002 ، ص 36.

<sup>3</sup> سفيان نقماري ، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 17/18 افريل 2013 ، ص 04.

### ثالثا : تعريف الابتكار

يقصد بالابتكار وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسة والتسويق<sup>1</sup>.

- والابتكار حسب تعريف (Robert)، هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة<sup>2</sup>. والابتكار هو فرصة جديدة قد تكون مفهوما أو أسلوبا أو منتجا وتقنية جديدة، وهاته الفرصة قد تكون ابتكارا جذريا يأخذ شكل الاختراق أو تدريجيا صغيرا يأخذ شكل التحسين وكل هذه تحقق ميزة للمؤسسة على منافسيها<sup>3</sup>.

### رابعا : الابتكار المصرفي

يتضمن الأفكار المبدعة وكل ما هو جديد من سلع أو خدمات مالية أو عمليات أو إجراءات وسياسات، ومن الطرائق الخاصة بتنفيذ الأعمال المصرفية وأهم العناصر التي يركز عليها الابتكار في المصارف توضحها المعادلة التالية<sup>4</sup> :

$$INN=F(BEH-ABI-BRA)$$

حيث أن INN: الابتكار

BEH: السلوك الابتكاري المصرفي

ABI: القدرة الابتكارية المصرفية

BRA: التفكير الإبداعي في المصارف

1 - السلوك الابتكاري المصرفي :

وهو التصرفات التي تصدر عن موظفي المصرف كافة والقدرة على إنتاج الأفكار الجديدة والمقيدة في مجال الخدمات المصرفية ، حيث يتم ترجمة هذه الأفكار إلى أنواع ونماذج وأشكال جديدة

<sup>1</sup> نعيم حافظ ابوجمعة، التسويق الابتكاري: مفاهيم وقضايا أساسية ، دار القلم للنشر، دبي ، 1999 ، ص 20 .

<sup>2</sup>Robert kreitner, managemant, boston .goughton – mopplin,1989,p118.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ،الأردن ، 2003 ، ص 17.

<sup>4</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص ص 241،242، بتصرف.

من هذه الخدمات يمكن أن يفهمها الزبائن ويتعاملون بها ، ويعد أسلوب حل المشكلات من أهم العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري المصرفي .

## 2 - القدرة الابتكارية المصرفية :

أي الطاقات والإمكانيات المتوفرة لإنتاج الأفكار الجديدة للخدمات المصرفية، وهي مجموعة من المواهب والقدرات التي تمكن موظفي المصرف من وضع مجموعات جديدة من الخدمات وإقامة مجموعة من العلاقات والصلات والصدقات مع زبائن المصرف ويرتبط بهذه القدرة جانبان أساسيان أولهما: أن القدرة الابتكارية المصرفية مجموعة معقدة من القدرات فهي ليست طاقة أو مجموعة واحدة ذات بعد محدد، ولكنها متعددة الأبعاد والآثار، وهي لاتميل بسهولة للقياس الشامل ، وثانيهما: أن القدرة الابتكارية تتطلب التعامل مع الجديد والعلاقات الغريبة بين المفاهيم والقدرة على ربط الأشياء والخدمات غير المترابطة والمتداخلة بشكل واضح .

## 3 - التفكير الإبداعي (العصف الذهني) في المصارف :

طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار وهذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي المصرفي تشجيع عملية توليد الأفكار المصرفية، وتظهر فائدة هذا النوع من التفكير في حل المشكلات المصرفية لأنه ذو قدرة هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل و بسيط في الأسواق المالية العالمية.

- تظهر أهمية الابتكار في مجال الخدمات المصرفية بتأثير نوعين من القوى الأولى: الداخلية من داخل المصرف ناتجة عن الحاجة المستمرة لتطوير نوع مساهمة الزبائن ، وظهور مجالات جديدة لاستغلال الموارد البشرية المصرفية وظهور أدوار جديدة للمصرف وابتكار أنواع جديدة من الخدمات المصرفية وتزايد الحاجة للتوسع والامتداد والثانية : قوى خارجية من البيئة المحيطة بالمصرف ناتجة عن ظهور قيم مجتمعية جديدة وأنماط جديدة للحياة في المجتمع والحاجة المستمرة لمستويات أعلى من جودة الخدمة وحدة المنافسة بين المصارف العالمية<sup>1</sup>.

من خلال ماسبق يمكننا القول أن الإبداع والابتكار المصرفي يمثلان احد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال للمصرف، إذ ليس من المعقول أداء الأعمال في المصارف بالطرق التقليدية لان هذه الأخيرة تؤدي بها إما إلى التوقف عن القيام بنشاطاتها أو الفشل ومن ثم الخروج من حلبة الصراع التنافسي، لذلك فالمصارف الناجحة التي تعمل من اجل البقاء والتميز في السوق لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة وعلى أكمل وجه، وإنما تهدف دائماً لأن تكون متألفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، حتى تكون المؤسسة المصرفية خلاقة مبدعة، بحيث يصبح كل من الابتكار والإبداع والتجديد الصفات المميزة لأدائها وخدماتها .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 243،244 بتصريف .

المطلب الثاني: التميز في جودة الخدمة المصرفية المقدمة

**أولاً : مفهوم جودة الخدمة المصرفية :**

تعددت تعريفات جودة الخدمة المصرفية من اقتصاد لآخر على النحو التالي :

1 - تعريف الجودة : هناك عدة تعريفات للجودة ، منها :

أ - التعريف الأول : الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم لها<sup>1</sup>.

ب - التعريف الثاني: تعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص لمنتج أو خدمة والتي تولد القدرة لإشباع الحاجات المعلنة والضمنية<sup>2</sup>.

ج- التعريف الثالث : الجودة هي المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر على قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة<sup>3</sup>.

والجدول التالي يوضح القيم العامة للجودة

**جدول رقم 01 : القيم العامة للجودة**

القيم التي يجب تحققها في الموظفين	القيم التي يجب تحققها في الإدارة
كل موظف مسؤول عن جودة ما ينتجه	الإيمان بالتحسين المستمر للجودة
ضرورة تنفيذ الأعمال دون خطأ من المرة الأولى	اعتبار الجودة عاملاً استراتيجياً
هدف الموظف الإنتاج دون الوقوع في الخطأ	إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم
تعتبر مشاركة العامل أساسية في تحسين الجودة في المصرف	توزيع المسؤولية عن تحقيق الجودة المطلوبة بين المعنيين بتقديم الخدمة كافة
العمل المستمر على حل أي مشكلة	تحفيز الموظف لأن رضاه ينعكس على رضا العميل

المصدر : محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010، ص 43.

**2 - تعريف جودة الخدمة المصرفية :**

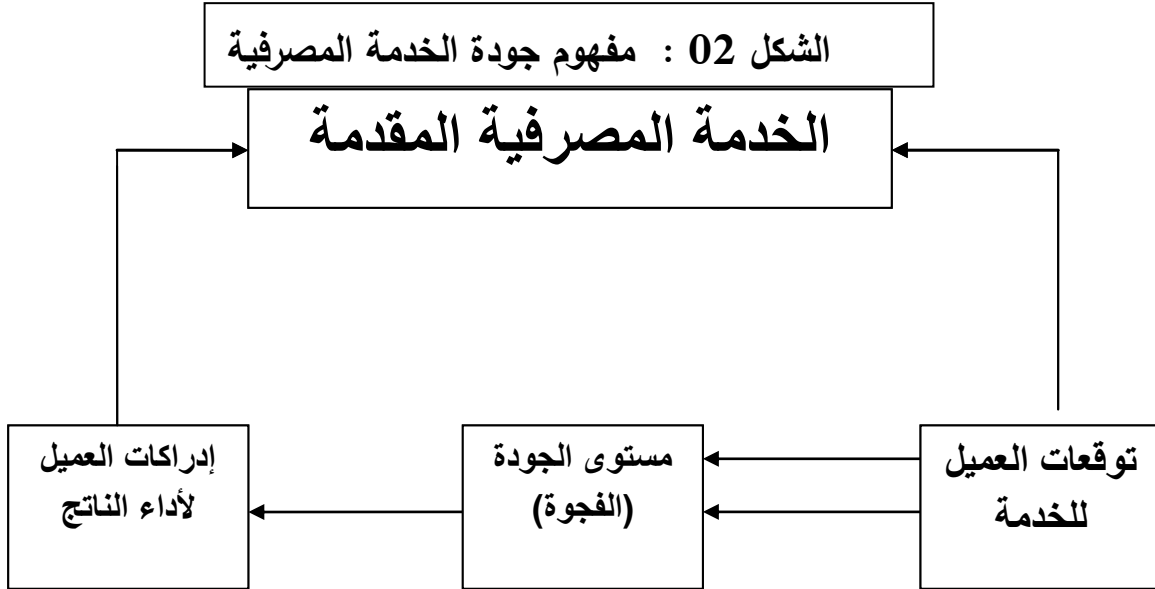
أ - التعريف الأول : خلو الخدمة المصرفية من أي عيب أثناء انجازاتها ، نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية والأداء الفعلي لها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فريد زين الدين ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار النهضة العربية ، مصر ، 1998 ، ص 09.

<sup>2</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، دار الورق للنشر ، ط 1 ، 2004، ص 27.

<sup>3</sup> Alain Conrtoirs .gestion de production, dorganisation, paris, 2001, p19.

ب - التعريف الثاني : جودة الخدمة المصرفية هي الفرق بين توقعات العملاء للخدمة المستهدفة وتداركهم للأداء الفعلي لها<sup>2</sup>.  
وذلك حسب ما يوضحه الشكل الموالي :



المصدر : عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1 ، مصر، 1999 ، ص 337.

<sup>1</sup> تيسير العجاردة ، مرجع سابق ، ص 389.

<sup>2</sup> عوض بدير الحداد ، مرجع سبق ، ص 337.

يوضح الشكل أعلاه انه إذا توافقت تداركات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له فإنهم سيكونون راضيين عن هذه الخدمة أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة.

بناء على ماسبق عرضه إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي، الذي يعكس مدى توافر أبعاد الجودة المتمثلة في الاعتمادية وسرعة الاستجابة من قبل العاملين والقدرة أو الكفاءة وسهولة الحصول على الخدمة واللباقة إضافة إلى المصداقية والأمان ومعرفة وتفهم العميل بالفعل في الخدمة المقدمة لهم .

### ثانياً : التميز في جودة الخدمات المصرفية

تسعى جميع المنظمات الخدمية إلى تحسين خدماتها ومنها المصارف، وذلك لأن جودة الخدمة والمتمثلة في المنافع التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق، والتميز في تقديم الخدمة يمثل معيار نجاح الخدمة في السوق لأن السوق في الوقت الحاضر في حاجة إلى المزيد من الخدمات ولكي يستطيع المصرف الصمود بوجه المنافسة وضمن إطار التنافس الشديد أن يقوم بخدمات متميزة لذلك يسعى المسئولون من الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة أو إلى مستوى التميز وذلك من خلال جعل المستفيد يشعر بأن الخدمة التي سيحصل عليها أو التي حصل عليها<sup>1</sup> حققت له منافع أكثر مما كان يتوقع وأن مآقده المصرف من أنشطة إعلانية وعود كانت صادقة ولا يجد أي فجوة ما بين ما يتوقع أن يحصل عليه من الخدمة وما حصل عليه فعلاً بعد الاستفادة منها، فإذا شعر المستفيد بتميز الخدمة المقدمة فإن ذلك سوف يحقق الاستقرار والراحة النفسية ويولد لديه فكرة التمسك بالجهة المقدمة لهذه الخدمة وليس لديه استعداد للتعامل مع منظمة مصرفية أخرى، لذلك تسعى المصارف إلى تدريب العاملين لديها كي يصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع الزبائن وعلى تحقيق الرضا والقناعة لديهم كذلك يسعى العاملين بالإستعمال إلى ملاحظات ومقترحات الزبائن بهدف الوقوف على المعالجات المطلوبة في المستقبل .

- إن المصارف تسعى في الوقت الحاضر إلى التركيز على الجودة والتميز وذلك من خلال تحسين أداء العاملين وجعلهم أكثر فعالية في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبشكل عام فإن الجودة في الخدمات المصرفية يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد في المصرف وأن يكون العاملين كفريق عامل واحد لان المستفيد يشعر بالتميز من خلالهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم محمد ، التسويق المصرفي ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 243.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 244.

**المطلب الثالث : متطلبات تطوير الخدمة المصرفية**

لقد أضحت لزاما على البنوك التجارية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة حتى يستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، في هذا الخصوص يمكن تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي :

**أولا : مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي**

لعل أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة المالية هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء<sup>1</sup> بما يتواءم مع النمو المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين .

**ثانيا : تنوع الخدمات المصرفية**

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها المصارف ليس فقط من قبل المصارف المنافسة، ولكن من المؤسسات المالية الغير المصرفية الأخرى، ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، وإزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك الجزائرية إذا أرادت الاستمرارية والمحافظة على حصتها أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها .

وفي هذا الإطار يجب على المصارف تلبية كافة احتياجات العملاء وتنوع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم المصارف الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة كتقديم القروض الاستهلاكية وإصدار بطاقات الائتمان التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ومن أهم هذه الخدمات :

- الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية، مثل شراء وحدات سكنية - وسيارات وأجهزة منزلية ؛

-الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فايزة لعرف ، مدى تكثيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2010 ، ص 160.

<sup>2</sup> عبدالقادر بريش ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود ومالية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، بحث غير منشورة ، 2005 / 2006 ، ص 297.

### ثالثا : تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي

عملت البنوك في الدول المتقدمة على كسب ثقة الزبون ، الذي يعد الهدف الأكبر لأي مؤسسة مصرفية، وذلك من خلال تبني مفهوم التسويق المصرفي الذي يعتبر أحد ركائز الإستراتيجية المصرفية في العصر الحديث ، وهو ما أكسبها نجاحا هاما وأعطاهها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد، ولقد عملت السلطات المالية الجزائرية في السنوات الأخيرة على إصلاح المصارف الوطنية وذلك بمنحها استقلالية اكبر من اجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات العالمية الحاصلة في الصناعة المصرفية والاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية من خلال تحسين خدماتها المصرفية وتفتح أكثر على الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي.

### رابعا : الارتقاء بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في الارتقاء بالأداء المصرفي وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل المصارف لتطوير الخدمات المصرفية والاستفادة من أحدث مآل إليه العلم في مجال التكنولوجيا والمعرفة المصرفية ، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية ، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في المصارف العمومية<sup>1</sup>.

### خامسا : مواكبة المعايير المصرفية الدولية

في ضوء ماتبدي به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن المصارف التجارية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفي ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر مايلي<sup>2</sup>:

#### 1 - تدعيم القواعد الرأسمالية:

تحتل قضية رؤوس أموال البنوك أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين، وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات فضلا عن أهميتها في منح قدرة اكبر للمصرف على تنويع خدماته واستخداماته، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت الراهن .

<sup>1</sup> توفيق غفصي، تقييم أداء البنوك العمومية الجزائرية باستخدام أدوات التحليل المالي ، مذكرة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية وبنوك وتأمينات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2010/2011، ص ص 105، 106.

<sup>2</sup> عبدالقادر بريش ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 301.

## 2- تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك :

حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر البنكية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، كفاية سياسات تقييم جودة الأصول، كفاية مخصصات الديون المعدومة، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%.

- يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل مصرف اختصاصات الجهات المسؤولة عن منح الائتمان مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالمصرف في الرقابة على عمليات الائتمان .

## 3- الاهتمام بإدارة المخاطر :

في ضوء مشاهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مترابطة وهي<sup>1</sup> :

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي؛

- القدرة على قياس تلك المخاطر بصورة منتظمة من خلال نظم معلوماتية مناسبة؛

- قدرة إدارة البنك على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر ، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي .

## 4- وضع آلية للإنذار المبكر للبنوك :

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ، ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين، ولجنة بازل للرقابة المصرفية فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات التنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية، وذلك للعمل على زيادة قدرة المصارف على الاستخدام الكفاء لمواردها ومواجهة المخاطر التي تواجهها عند القيام بأعمالها فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أي اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج الموقف أولا بأول قبل تفاقم المشكلات .

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 302، 303.

وفي هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكرة نذكر منها :

- ضرورة توفى نظام جيد للمعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم؛

\_ إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالمخاطر، وذلك في ضوء ظروف كل مصرف والوضع الاقتصادي للدولة؛

\_ دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة واستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي والعمل على تلاقي الأخطاء التي وقعت فيها .

5-تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية :

أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتمل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة، وذلك إلى الحد الذي حدا ببلجنة بازل إلى وضع عناصر (مثل الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة ) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل مصرف، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسن إدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.

#### المطلب الرابع: أهمية تطبيق الحدائثة في المصارف التجارية

يشهد الفكر المصرفي العالمي منذ مطلع التسعينات من القرن العشرين ثورة واسعة النطاق يمكن أن نطلق عليها بالحدائثة، و التي أحدثت شكلا من أشكال التطور، و ذلك نتيجة الطفرة التكنولوجية الهائلة التي أثرت على كافة نواحي الحياة، والتي كان أهمها<sup>1</sup>:

- الصيرفة المنزلية في أي مكان؛

- بنوك الهاتف؛

- البنوك المتحركة؛

- بطاقات الخدمات المصرفية للسحب والإيداع والتحويل؛

- بنك الانترنت؛

<sup>1</sup> جوزيف طربيه ، الصيرفة الالكترونية تطبيق التكنولوجيا للسمود والنجاح في الاقتصاد الجديد ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 244 ، المجلد ، 21 ، 2001 ، ص ص 128،129.

- خدمات الصرف الأجنبي عبر الانترنت .

### المبحث الثالث: العوامل المساعدة في تحديث الخدمة المصرفية

يعد القطاع المالي والمصرفي من أكثر الأنشطة تأثراً بمظاهر العولمة، وخاصة العولمة المالية، والتي تمثلت أهم ملامحها في التطورات والتحويلات المتلاحقة التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية في بداية هذا القرن ، والتي كان في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، التي تحول دون توسع المصارف في أنشطتها لاسيما في إطار الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات والتي فرضت العديد من الالتزامات على الدول في هذا المجال .

كما يعتبر الاندماج المصرفي من إحدى المستجدات العالمية التي لها تأثير على كافة الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة وعلى النشاط المصرفي والمالي بصفة خاصة

فللتحديث المصرفي هو دراسة شاملة للتغيرات الاقتصادية مع وضع التعديلات والطرق الواجب اعتمادها لمسايرة هذا التغيير، كما يمكن القول انه نظرية ديناميكية، وتتمثل عملية التحديث في التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين فحاجات الزبون ورغباته في تطور مستمر، وتتميز بالتجديد، لذا تعتمد المصارف على تطوير خدماتها وفقا لوجهات نظر المستهلكين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل رحال ، تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد التنمية، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2013/2014 ص 22.

المطلب الأول : عولمة الخدمة المصرفية**أولاً : تعريف العولمة**

هي إحدى المتطلبات الجوهرية التي تجعل المنظمة أو المصرف يعمل في مجال التكامل العالمي للوصول إلى تحقيق أهدافه وتطوير قدراته على المنافسة كمشروع محلي ضمن أسواق وبيئات مميزة<sup>1</sup>.

وقد اعتبرها (MESON.M 1999) ظاهرة لتداخل العلاقات بين المصارف في دول العالم المختلفة، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق محلي متسع ، وتستخدم موارد بشرية متنوعة وغير متجانسة وتتعامل مع ثقافات متباينة ، وهي لا تقتصر على توسع المصارف خارج حدود دولتها الأم، وإقامة الفروع في دول متعددة والتنوع في الأسواق والخدمات التي تقدمها عالمياً، بل تتطلب تغييراً في الهيكل الإداري للمصرف، وتغييراً في ثقافته التي تشكل حضارته وسمعته وسلوكياته وبيئته التي يعيش فيها إضافة إلى جوانب أخرى ترتبط بتقانات ممارسة الأعمال المصرفية، أي أنها تتطلب إحداث تغيير مخطط وموجه في رسالة المصرف واستراتيجياته وإعادة تشكيل أهدافه بما ينسجم مع توقعات وإدراكات الزبائن لجودة خدماته المصرفية<sup>2</sup>.

**ثانياً : الانطلاقة نحو عولمة جودة الخدمات المصرفية**

لكي تسير المصارف باتجاه العولمة يجب وضع الاستراتيجيات المصرفية الملائمة التي تتسجم مع هذا التوجه الجديد ، وهذه الاستراتيجيات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار طرائق وأساليب التغلب على المعوقات الخارجية التي تواجه المصارف ، والتي تخرج عن نطاق قدراتها الذاتية لتحسين وتطوير جودة الخدمات المصرفية والارتقاء بها إلى المستوى العالمي ، والنظر إلى البيئة التشريعية المالية التي تعمل في ظلها المصارف لتواكب التطور الحاصل في المتغيرات المحلية والدولية وإعادة النظر في موارد وإمكانات المصارف ونظراً لكونها غير مؤهلة بالدرجة الكافية للعمل على المستوى الدولي المعولم، ومحاولة الاتجاه نحو الاندماج والتكامل بما يساعد على مواجهة المنافسة في ظل العولمة ، إضافة إلى تعميم واستخدام مواصفات المنظمة الدولية لمقاييس (الإيزو) المصرفية، بما يكفل سرعة وسهولة التعامل مع المواصفات المصرفية العالمية بالشكل الذي يعزز اتجاهات جودة الخدمة المصرفية نحو التوجه العالمي، ومن الملاحظ أن الأعمال المصرفية تنتج نحو العولمة، ولا يمكن لأي جهاز مصرفي أي

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن ، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي دراسة نظرية ، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة خيضر بيسكرة ، العدد السادس ، جوان ، 2004 ، ص 12.

يساير التطور العالمي بدون تقديم خدمة مصرفية سريعة ومرضية للزبائن لذلك يجب على المصارف أن تراعي :

- تعزيز الابتكارات المصرفية وتقديم خدمات جديدة تنسجم مع فكر العولمة في جودة الخدمات المصرفية؛

- تطوير الخدمات المصرفية وإدخال التقنية فيها كونها أصبحت سمة مميزة للعمل المصرفي في عصر العولمة؛

- وضع الضوابط الكفيلة برقابة الأداء المصرفي بصفة عامة والأداء الائتماني بصفة خاصة؛

- ربط المصارف المحلية بالمصارف العالمية بواسطة الشبكات العالمية ، وتطبيق المواصفات المصرفية الدولية ؛

- إعداد الموارد البشرية المصرفية للتعامل والتكيف مع متطلبات العولمة محليا وعالميا لكي تواكب مسيرة العولمة المالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص ص 122-124، بتصرف.

**المطلب الثاني : تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية**

يعرف التحرير المالي بأنه يقتضي التخلي عن الأدوات المباشرة للسياسة النقدية، بما فيها تثبيت أسعار الفائدة وتوجيه القروض إلى قطاعات محددة ، التي تتجم عنها التخصيص غير الكفاء للموارد وبالتالي التأثير بشكل سلبي على النمو والاستثمار والادخار<sup>1</sup>.

ويشير تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية إلى تحرير التجارة في مجالات التعامل في القيم المنقولة وخدمات التأمين والسمرة المالية وخدمات الصيرفة وغيرها مما يرتبط بسوق رأسمال، وبالنسبة للعديد من البلدان النامية بدأ مشروع التحرير هذا بفتح القطاع المالي والمصرفي أمام الخاص، بعدما كان محتكرا من طرف مؤسسات عمومية ورفع الحصانة على هذه المؤسسات لتجد نفسها في مواجهة غير متكافئة مع مؤسسات عالمية بما تحمله من خبرات وتكنولوجيا وأدوات مالية مصرفية متطورة. ويختلف نطاق تحرير الخدمات المصرفية من دولة إلى أخرى، إلا أن الاتجاهات المشتركة ما بين الدول الموقعة (102) دولة على الاتفاقية هي فتح السوق المحلية أمام الاستثمار الأجنبي، سواء من خلال فتح مصارف و شركات مالية أجنبية، أو من خلال إنشاء شركات مختلطة وكذا السماح للمؤسسات المصرفية والمالية المحلية لبيع منتجاتها خارج بلدها الأصلي .

ومع إن تحرير الخدمات المصرفية ينطوي على منافع كلية وجزئية ، كتحسين جودة هذه الخدمات وتتنوعها وتوسيع نطاق عرض رأسمال، وتخفيض التكاليف ، وتحسين أداء المؤسسات المصرفية ورفع تنافسيتها ، ودعم الاستثمار في سوق السلع والخدمات إلا أن المشكل الذي بات مطروحا وظل يشكل جدلا في المفاوضات على مستوى منظمة التجارة العالمية، هو مدى عدالة توزيع هذه المنافع وسبل استفادة كل الدول منها ، كما أن هذا التحرير من شأنه أيضا التأثير سلبا على بعض البنوك في البلدان النامية بسبب ضعف مركزها التنافسي بالمقارنة مع البنوك الكبرى التي ستزاحمها في أسواقها<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث : خصوصية وتدويل القطاع المصرفي****أولا : خصوصية القطاع المصرفي**

على الرغم من ظاهرة الخصوصية عموما ، وخصوصية القطاع المالي والمصرفي خصوصا ، أصبحت تمثل اتجاها عالميا خاصة منذ انطلاق مشروع العولمة في مطلع التسعينيات من القرن الماضي، إلا أن أكبر موجة في هذا المجال عرفتها البلدان النامية ، حيث كان معظمها يتميز بسيطرة القطاع العمومي، فلقد كان من آثار العولمة الاقتصادية والتي دخلت إلى هذه البلدان عبر ما يعرف

<sup>1</sup> عبد الغني حريري ، دور التحرير المالي في الأزمات والتعثر المصرفي ، الملتقى العالمي الأول حول الأزمة العالمية والاقتصاديّة الدولية والحكومية العالمية ، المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف يومي 20-21 أكتوبر 2009.

<sup>2</sup> حسين رحيم ، مرجع سابق ، ص ص 279،280.

ببرامج التصحيح الهيكلي فتح المجال أمام القطاع الخاص في إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل وعلى رأسه الإصلاح المالي والمصرفي.

هناك عدة أساليب لإجراء عملية الخصخصة بوجه عام :

- الطرح العام للأسهم؛

- الطرح الخاص للأسهم؛

- التنازل عن حصة من رأس مال المؤسسة لصالح الأجراء؛

- التنازل عن أصول المؤسسة.

وفي هذا السياق نصت المادة 26 من الأمر رقم 01-04 المتعلق بتنظيم وتسيير وخصوصية

المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر على أن تنفيذ عمليات الخصخصة تتم :

- إما باللجوء إلى آليات السوق المالية؛

- وإما بالمزايدات؛

- وإما باللجوء إلى إجراء البيع بالتراضي بعد ترخيص مجلس مساهمات الدولة بذلك بناء على

تقرير مفصل للوزير المكلف بالمساهمات.

ويجدر بالذكر أن خصوصية البنوك تحظى بأهمية خاصة بالمقارنة مع خصوصية المؤسسات

الأخرى ويرجع ذلك لأهمية هذا القطاع وحساسيته، وبعد ذلك من أهم مبررات بطئ مسار خصوصيته في كثير من البلدان المعنية بذلك .

ومن ناحية أخرى تشير إلى أن تحقيق أهداف الخصخصة، والمتمثلة في تحسين كفاءة النظام

المصرفي عموما وتعزيز تنافسيته، لن يتحقق بمجرد إنشاء بنوك خاصة وان كثر عددها ، ولكن العبرة

في درجة الوساطة المالية التي تحققها هذه المصارف، أي مدى قدرتها على تجميع الموارد وتمويل

الاقتصاد، وهذه القدرة لا تخضع لإمكانيات المصارف فحسب بل تخضع أيضا وأساسا لنظرة السلطات

المعنية إلى القطاع الخاص وأسلوب معاملته<sup>1</sup>.

## ثانيا : التدويل والاندماج المصرفي

أ - التدويل المصرفي: يقصد به توسيع العمليات الدولية والمتمثلة في العمليات بالعملة الصعبة

وعمليات المقاصة مع غير المقيمين بالإضافة إلى تزايد ارتفاع إقامة مؤسسات مصرفية في الخارج<sup>2</sup>.

وتتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها، أي غزو أو الدخول في أسواق الخدمات المصرفية

خارج حدود البلد الأم، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الأسباب التي قد تكمن وراء تدويل نشاط

<sup>1</sup> حسين رحيم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 287،288.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003-2004،

ص 354.

البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات الدولية ومتعددة القوميات لأسواق جديدة إما للاستثمار المباشر أو الغير المباشر وكما نجد الآن الشركات متعددة القوميات نجد أيضا البنوك متعددة القوميات<sup>1</sup>.

ب - أما الاندماج المصرفي: فيعرف بأنه اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية اكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن تحقيقها قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد<sup>2</sup>.

ج- ويعرف الإندماج أيضا بأنه تحرك جمعي نحو التكتل والتكامل والتعاون مابين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج ومن ثم فإن تعريف الاندماج يتناول كل من<sup>3</sup>:

- شكل وصور الدمج المصرفي؛

- محتوى ومضمون الدمج المصرفي.

فالدمج المصرفي هو قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والاندماج والامتزاج والتحالف لتشكيل كيان إداري مصرفي اكبر حجما ونطاقا وسعة.

وبالتالي اكتساب اقتصاديات أفضل، سواء من خلال تعظيم العائد والأرباح، أو من خلال اكتساب قوة وقدرة على مواجهة المخاطر وتخفيض التكاليف، واكتساب تأثير اكبر في السوق المصرفي المحلي والعالمية، وقدرة اكبر على توجيه هذا السوق لحماية المصالح المكتسبة، أو التأكيد عليه، أو زيادة نمو هذه المصالح وبشكل مناسب ومع دل مرتفع وبما يؤدي إلى توفير مؤكدات نجاح هذه المصارف المندمجة.

فعملية الدمج تتم في إطار خطة وبرنامج له توقيعاته المعيارية القياسية وله أهدافه المرحلية الزمنية، ومن ثم فإن الدمج المصرفي هو نتيجة دراسة شاملة متكاملة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>Philip Darvison et Jean Pierre, economie international le place des banques , edition dunod, France, 1999,

p336

<sup>2</sup> عمار بوزعور، مسعود درواسي، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، الملتقى الأول للمنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 138.

<sup>3</sup> محسن احمد الخضير، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 33.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص ص 26، 27.

المطلب الرابع : التوجه نحو التجارة الالكترونية

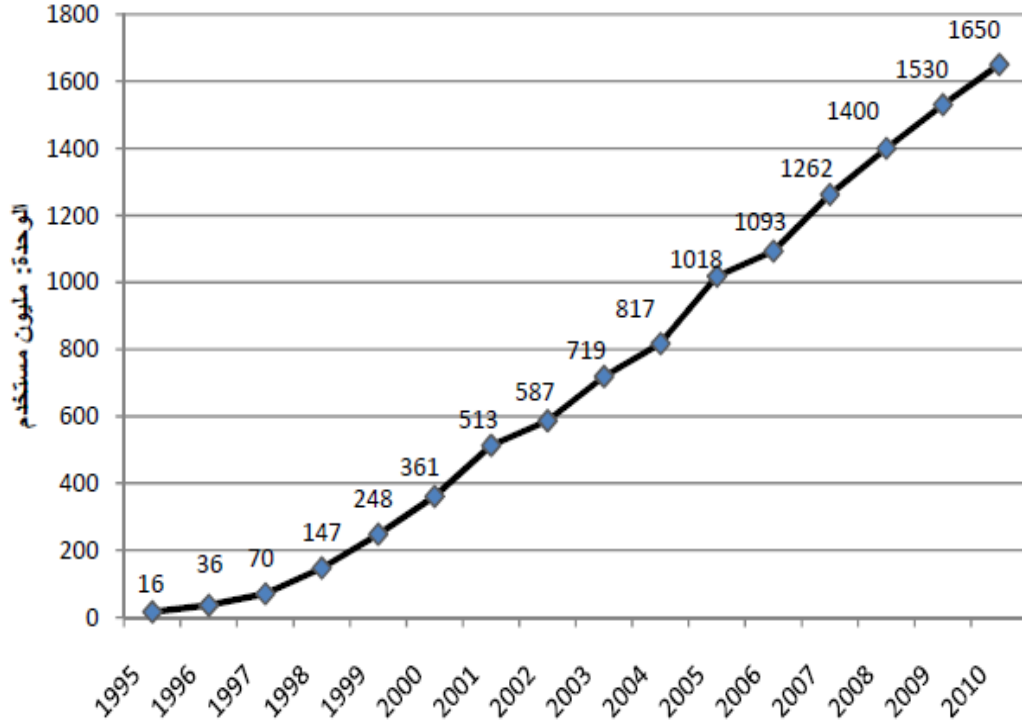
يشهد العالم العديد من التغيرات الحديثة على الصعيد الدولي ، والتي لابد من التوافق معها والاستعداد لمواجهتها في ظل ظاهرة العولمة ، ولعل من أهم المتغيرات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تعتبر من أهم السمات للعصر الحديث إذ ومنذ تسعينيات القرن الماضي تمت الاستفادة من الإمكانيات الهائلة لاستعمال شبكة الانترنت في التسويق والمعاملات التجارية على نطاق واسع وهو ما أطلق عليه اصطلاحا بالتجارة الالكترونية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نادية عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص ص 48-50.

والشكل الموالي يبين لنا القفزة النوعية للانترنت في العالم منذ 1995 إلى غاية 2010 من حيث عدد مستخدميها

شكل رقم 03 : نمو عدد مستخدمي الانترنت عالميا في الفترة 1995-2010



المصدر: نادية عبدالرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط المصرفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010/2011، ص 49.

فالنسبة للتجارة الالكترونية، فإن عالمية شبكة الانترنت ضخمت ما يسمى "بتأثير الشبكة" مما جعلها تستفيد من سوق على مستوى عالمي .

لذا تعرف منظمة التجارة الإلكترونية العالمية التجارة الالكترونية أنها: مجموعة من متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات بوسائل الكترونية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن ، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية ، دار الفكر العربي لنشر والتوزيع ، 2004 ، ص 491.

ويرى بعض الاقتصاديين أن التجارة الإلكترونية هي استخدام وسائل الاتصالات والمعلومات بين الأطراف التجارية بإتمام الأعمال والصفقات وهذا من خلال تواصل المعلومات ، خدمة السوق ، والمشروعات الافتراضية<sup>1</sup>.

مما سبق يمكننا القول أن التجارة الإلكترونية تقوم بمنح مرونة جوهرية للشبكات الإلكترونية فلقد أعطت فرصا جديدة لكل القائمين على تسيير وإدارة النشاطات التجارية وكذلك استغلال المعلومات الرقمية في إطار النشاط التجاري، كما تسهل التعاون بين مجموعات عمل مختلفة.

- تقسم التجارة الإلكترونية إلى عدة تصنيفات منها ، التقسيم الذي يعتمد الأطراف المشاركة فعلية التبادل الإلكتروني وفي هذا التقسيم نجد صنف التجارة الإلكترونية بين وحدة الأعمال أو العملاء أو الحكومات، وبين المصارف، وهذه التجارة تتضمن جميع المعاملات المصرفية التي تتم بين المصارف وعملاءها سواء كانت شركات أو أفراد وكذلك المعاملات بين المصارف والحكومات من خلال شبكة الانترنت.

وهذا المستوى يطلق عليه حاليا مصطلح البنوك الإلكترونية وتؤدي هذه التجارة إلى إمكانية تعرف عملاء المصرف على الخدمات التي يقدمها المصرف الذي يتعاملون معه والخاص بهم ، واستغلال تلك الخدمات من خلال شبكة الانترنت.

ومن أمثلة تلك الخدمات دفع وتسديد الفواتير ، والتحويلات المالية ، والكشف عن الحسابات المختلفة والودائع والحسابات الجارية الخاصة بالعميل أو بالشركة ، وتبادل الرسائل الإلكترونية بين المصرف وعملائه<sup>2</sup>.

- إن الاستعمال المتزايد للتجارة الإلكترونية صاحبه زيادة كبيرة في استخدام المدفوعات الإلكترونية والتي بدورها تتطور مع تطور أشكال وصور هذه التجارة ، كما يجب أن نسجل أن مثل هذه التطورات لا بد من أن تؤدي إلى التغيير التطور في وظائف ودور المصرف وكذلك هياكله وآلياته المختلفة.

- إن في ظل التجارة الإلكترونية، تشهد المصارف في عصرنا الحالي منافسة شديدة فيما بينها ، كما أنها تواجه منافسة من نوع آخر ، إذ نجد أن السنوات الأخيرة شهدت تزايد كبير في دخول العديد

<sup>1</sup> عباس بالفاطمي ، المتطلبات اللازمة لإقامة وسائل الدفع الإلكتروني على مستوى القطاع المصرفي ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة ، منافسة ومخاطر وتقنيات ، المنعقد ب 06-07 جوان 2005 بجامعة جيجل ، ص 02.

<sup>2</sup> نادية عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص 51.

من المؤسسات المالية الغير مصرفية و المؤسسات الغير مالية في تنافس شديد مع المصارف ، كما أصبح العديد منها يقدم مجموعة من الخدمات وثيقة الصلة بعمل المصارف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 52، بتصرف .

## خلاصة الفصل :

نتيجة ظهور المنافسة بين المصارف ، قد تلجأ المصارف إلى آليات لتنشيط خدماتها فالمصارف تنظر اليوم إلى الإبداع والابتكار داخلها كوظيفة لا بد منها في أداء وظائفها لتنمية وتطوير سوقها المالي باتخاذ مجموعة من الاستراتيجيات والمتطلبات الحديثة لتقديم خدماتها المصرفية على أكمل وجه، ذلك في ظل انتشار ظاهرة العولمة أدى بالمصارف إلى تشكيل كيانات عملاقة عن طريق اندماج فيما بينها لمواجهة المنافسة، لذا يمكن القول أن المصارف الناجحة والأكثر قدرة على التنافسية هي المصارف التي تقدم خدماتها بأداء مصرفي متميز ، معتمدة على قاعدة مميزة في التعامل مع العملاء.

وما كان للمصارف وأمام المتغيرات التي تواجهها ، إلا أن تجاهد للبقاء وتحافظ على مكانة لها في السوق ، مما جعلها تتوجه نحو الاندماج والخصوصية والتدويل وتكوين كيانات قادرة على المنافسة في ظل بيئة مصرفية أفرزتها العولمة المالية والنزعة نحو التحري ، هذا بالإضافة إلى نتائج الثورة المعلوماتية الهائلة، ودخول الانترنت إلى عالمنا من أوسع أبوابه حيث تنامي دورها وتعاظمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة ليس فقط بالنسبة للأفراد، وإنما أيضا بالنسبة للشركات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، والمصارف والحكومات وغيرها من الجهات المعنية بالاتصال.

وأمام هذا الواقع المتغير لعصر التقنية العالمية ، ونماء استخدام الوسائل التقنية وتزايد الاقتناع باعتمادها لتنفيذ الأعمال، فإن تجاهل التجارة الالكترونية يعني عدم التعامل مع تحديات عصر المعلومات والتخلف، وبالتالي يمكننا القول أن المتغيرات المصرفية العالمية التي عكستها العولمة على أداء أعمال المصارف بظهور ونمو كيانات مصرفية جديدة ، تعتبر تغييرا واضحا في عالم المصارف.

# الفصل الثاني

الميزة التنافسية والاستراتيجيات

الأساسية للتنافس

**تمهيد :**

بما أن المؤسسة المصرفية نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وبالتالي أصبحت في الفترة الأخيرة تتسم بدرجة عالية من التغيير والتعقيد، والتي يؤدي تجاهلها من قبل المؤسسة المصرفية إلى تقليل فرص نجاحها وبالتالي تهديد بقائها واستمرارها .

ومع تزايد هذه التركيبات والتعقيدات وتزايد حدة المنافسة بين المنافسين ، أصبحت المؤسسة المصرفية تبحث وتطور خدماتها للتفوق على منافسيها في السوق المصرفية ، وذلك من خلال اكتسابها لميزة أو مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة ، وهذا من أجل تفضيل ميزتها التنافسية عن غيرها من المؤسسات المصرفية والمالية .

يسعى هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث للتعرض إلى الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية حيث يركز على:

**المبحث الأول : مدخل للتنافسية في المصارف؛**

**المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية؛**

**المبحث الثالث : الإستراتيجيات المصرفية في إطار التنافس.**

**المبحث الأول : مدخل للتنافسية في المصارف**

إن تزايد حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي يتطلب من المؤسسة الإهتمام بمنافسيها بنفس قدر الإهتمام بالعمل أو أكثر، لهذا أصبح تحليل المنافسة يأخذ مكانة في إعداد الخطط الإستراتيجية، لكن بعد أعمال الاقتصادي "بورتر" انتشر مفهوم جديد للمنافسة يعرف بالتنافسية والتي أخذت حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارات الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال.

**المطلب الأول : مفاهيم للتنافسية**

تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة ، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر .

**أولا : تعريف التنافسية**

تعرف التنافسية على أنها تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العال مي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة<sup>1</sup>.

وعموما نجد أن مفهوم التنافسية تعري استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة، أو القطاع أو البلد الواحد أحسن استغلال بالنظر لما يجب أن يكون وبلنظر إلى قوة المنافسين وطريقة استعمالهم لتلك الموارد في مواجهة المنافسين، والتي تتجلى في تحسين الإنتاجية بشكل يسمح بالحصول على نصيب من السوق يضمن نموا مستمرا خلال المدى الطويل<sup>2</sup>.

ونقول عن المؤسسة أنها في تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها<sup>3</sup>.

وفي إطار التنافسية كسلوك ينظر إليها من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق، ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بذل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى احمد حامد رضوان ، التنافسية: كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ، الدار الجامعية ، ط1، الاسكندرية ، 2011 ، ص 21 .

<sup>2</sup> أحمد زغدار ، المنافسة: التنافسية والبدائل الإستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 24.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 75.

وعلى ضوء ماتم ذكره سابقا يمكن القول بأن التنافسية هي مفهوم متعدد الأبعاد ، تجتهد المؤسسة لتحقيقه قصد الحصول على موقع تنافسي مستمر في السوق ، فهي حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق لأطول فترة ممكنة.

## ثانيا : أهداف وأنواع التنافسية :

### 1- أهداف التنافسية

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف وأهمها<sup>2</sup>:

- تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به ، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال الت ركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا ، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها .

### 2- أنواع التنافسية :

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للتنافسية تتمثل في<sup>3</sup>:

- تنافسية المؤسسة: هناك عدد من التعريفات التي تناولت المقصود بتنافسية المؤسسة والتي ارتكزت على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

- التنافسية على صعيد قطاع النشاط الإقتصادي: يقصد بالتنافسية على صعيد القطاع في أي نشاط إقتصادي ( قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الإعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة. وتقاس

<sup>1</sup> عثمان بودحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2008/ 2007 ص 09 .

<sup>2</sup> فلة العيهار ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 87 .

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص ص 24-26.

تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الإستثمار الأجنبي الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة.

- التنافسية على صعيد الدولة: عرفها المنتدى الإقتصادي العالمي بأنها (العوامل التي تمكن الإقتصاديات الوطنية من تحقيق النمو الإقتصادي المستدام والإزدهار بعيد المدى)

جدير بالذكر أن المنتدى الإقتصادي العالمي قد بدأ بتعريف التنافسية في أولى تقاريره على أنها قدرة المنظمين داخل الدولة على التفوق على منافسيها في الأسواق الخارجية، ثم وسع التعريف رابطا التنافسية بالقدرة على تحقيق النمو الإقتصادي وخلق الثروة، ثم إتجه في تعريفه الأحدث إلى الربط بين القدرة التنافسية وسيادة أنماط المؤسسات والسياسات الداعمة لمعدلات نمو اقتصادي مرتفع في المدى المتوسط.

### المطلب الثاني : مبادئ وشروط تحقيق التنافسية المصرفية

#### **أولا : مبادئ التنافسية المصرفية<sup>1</sup>:**

تكمن أهمية القدرة التنافسية للمصارف من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها ، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية على أساس مبدئين أساسيين هما :

- تشجيع الاستثمار المحلي لجذب الاستثمار الأجنبي باعتباره مصدرا أساسيا للتمويل ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا ، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين ، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات؛

- تنشيط قطاع الصادرات : إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للمصارف التجارية بوضع إستراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية؛

إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدئين لا بد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة المصرفية يستند إلى ثلاث محاور هي :

<sup>1</sup>عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود مالية وبنوك ، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، بحث غير منشور ، 2011/ 2012 ، ص192.

- تشجيع الإستثمارات الغير مادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمصرف في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.
- الاستثمارات المادية التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تجديد التجهيزات وتحديث تقنياتها بما تحقق من كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة؛
- إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية ، والتحكم في حجم و نوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية.

### ثانيا : شروط تحقيق التنافسية المصرفية

- من أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المصرفية لتحقيق التنافسية هي :
- إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي؛
- العمل على وضع النظام المصرفي الجزائري مرنا ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة؛
- الاستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية؛
- الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب الطويل وتحسين وتطوير القوي العاملة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : محددات التنافسية

#### أولا: البنية التحتية

تمثل البنية التحتية السباق أو النطاق الواسع للشركة، الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة، ويشتمل: على الهيكل التنظيمي ، ونظام الرقابة ، وثقافة المصرف حتى يمكن الإدارة العليا في أن تمارس نفوذا فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في المصرف إلا أن الإدارة العليا ينبغي أن ينظر إليها كجزء من البنية التحتية للشركة أو المصرف وفي الواقع ومن خلال ذلك فإن كل الأنشطة الأخرى والتي تساهم في خلق القيمة داخل المصرف يمكن أن تجد لها مكانا في هذه البنية التحتية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 193.

<sup>2</sup> شارلزهل ، جارديث جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، مدخل متكامل ، تعريب وترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريح للنشر ، الرياض ، دون ذكر سنة النشر ، ص 203 .

- وإن جودة البنية التحتية تؤدي إلى تخفيض التكاليف وتساهم في ارتفاع كفاءة عمليات المشاريع وتقليل تكلفة القيام بها .

ومن ثم يعتبر توفير بنية تحتية شاملة تتميز بالكفاءة محددًا رئيسيًا للتنافسية لمالها من أهمية في ضمان قيام النشاطات كما تساهم في تغطية كلفة المبادلات وتدعم تكامل الأسواق الاقتصادية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي .

### ثانيا : الاستقرار الاقتصادي

يعتبر استقرار البيئة الاقتصادية الكلية من العوامل الهامة لنشاطات الأعمال وبالتالي تنافسية الاقتصاد ككل مما يساهم في استقرار المصارف ، ففي حالة عدم استقرار البيئة الاقتصادية الكلية بسبب عجز الموازنة أو المديونية الخارجية العالية فإن ذلك يلحق الضرر بالأداء الاقتصادي الكلي .

### ثالثا : الاستعداد التقني

نتيجة لما للتكنولوجيا من وفرة ايجابية تعود على الأنشطة الاقتصادية، أصبح قياس مدى مقدرة الدولة التقنية عامة والمصارف خاصة، أي قدرته على استيعاب واستخدام التطورات التكنولوجية الحديثة لتطوير وتحسين صناعات مختلفة .

### رابعا : الابتكار والتطوير

بالرغم من أن الكثير من التطورات التي يمكن تحقيقها من خلال تحسين نوعية المؤسسة المصرفية والبنية التحتية والاستقرار الاقتصادي الكلي، وبالتالي فإن المحرك الأساسي للنمو والارتقاء يعتمد على الابتكار والتطوير والتجديد.

### خامسا : حجم السوق

يعتبر حجم السوق احد المحددات الرئيسية للتنافسية ، حيث يؤثر حجم السوق على التنافسية ، وذلك لان الأسواق كبيرة الحجم تمكن المنشآت والمصارف من الاستفادة من ظاهرة وفرة الحجم الكبير، وهذا لقد عادت العولمة الاقتصادية بتلك الفائدة على الأسواق صغيرة الحجم وذلك من خلال اقتصاد الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مصطفى احمد حامد رضوان ، مرجع سابق، ص ص 37-40، بتصرف.

المطلب الرابع : مداخل تنمية القدرات التنافسية ومعاييرها**أولاً : مفهوم القدرة التنافسية**

القدرة التنافسية تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق الدولية<sup>1</sup>.

كما يضيف التعريف التالي، بأنها تعكس قدرة المؤسسة على التحكم في العلاقة بين القيمة المنشودة من قبل الزبون وتكاليف الوسائل الضرورية لتحقيق هذه القيمة ، أي أن المؤسسة ذات التنافسية هي تلك التي تتمكن من تقديم أحسن توفيق للقيم المنظرة من قبل الزبون (إرضاء ، سعر ، نوع ، آجال ،....)<sup>2</sup>.

**- مداخل تنمية القدرات التنافسية :**

تعد القدرات التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى نجاح البنك، حيث تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة البنك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم من خلال تقديم خدمات أفضل ومتميزة دائما وتتمثل تلك القدرات في مايلي<sup>3</sup>:

**أ - المرونة :**

وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسن سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائه لمنتجاتها .

**ب- الإنتاجية :**

يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة ، مما يؤثر ايجابيا على ميزة المصرف التنافسية.

<sup>1</sup> كمال رزيق ، فارس مسدور ، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط ، قسم علوم التسبير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 19 و 30 أكتوبر 2002 ، ص 105.

<sup>2</sup> عبد المالك مزهودة ، محددات تنافسية قطاع الطحن بالجزائر وانعكاسات تحولات المحيط عليه ، ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي حول قراءة في تحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة خيضر محمد بسكرة ، يومي 25 و 26/04/2007 ص13.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه ، ادراة الجودة الشاملة ، مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 أفريل 2003 ، الكتاب الثالث ، ص176.

ج- الزمن :

يعتبر الزمن في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، ويمكن تحديد الميزات التنافسية والتي تمثل جوهر المنافسة على أساس عنصر الزمن كآتي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية؛

- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية إنتاج الخدمات؛

- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

د- الجودة العالية :

يهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المصارف تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها .

ثانيا : معايير القدرة التنافسية للمصرف

تتعدد معايير القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى احد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي<sup>1</sup>:

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي . ؛
- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهاهم حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم

<sup>1</sup> عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الثالث ، جامعة الشلف، ص 261 .

أهداف و استراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛

- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المصرف؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

### المبحث الثاني : ماهية الميزة التنافسية

لقد أدى ظهور العديد من المتغيرات مع مرور الزمن إلى إفراس تحديات تنافسية كبيرة راجعة إلى عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المصرفية وظهور التكنولوجيا ...

وحتى يتمكن البنك من النجاح والاستمرار في مواجهة المنافسة ينبغي أن يكون مدركا لما تعرضه البنوك المنافسة من اجل اكتساب ميزة تنافسية وبناء على ذلك يمكن التطرق إلى ماهية الميزة التنافسية والاستراتيجيات المصرفية في إطار التنافسية.

### المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

#### **أولاً: مفهوم الميزة التنافسية**

يقصد بالميزة التنافسية الوضع الذي يتيح للمؤسسة التعامل مع مختلف الأسواق ومع عناصر البيئة المحيطة به ، بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على الأداء بطريقة يعجز منافسيها عن القيام بمثها .

وهناك عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب الزاوية التي ينظر منها إليها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ثامر بكري : استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 194.

## الجدول رقم 02 : تطور تعريف الميزة التنافسية

التوجه أو التركيز	التعريف	الباحث
الأنشطة	هي المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة على منافسيها	Hofer.1980
المكانة الذهبية	أي شئ يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون إليها	Fahey.1989
الكلفة	قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بمنافسين، وتحقيق قيمة أكبر للزبون	Roppafort.1992
قيمة الزبون	القابلية على تقديم قيمة أكبر للزبون	Evans .1993
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين	macmalland et tampo .2000

المصدر ثامر بكري : استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2008 ، ص 194

يتضح من الجدول أن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من منظمة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها<sup>1</sup>.

كما يشير تعريف الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال 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، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدي أساسين هما: القيمة المدركة لدى العميل ، وقدرة المنظمة على التميز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص194.

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص 13،14.

- كما تعرف الميزة التنافسية أنها المركز الفريد الذي تطوره المنظمة من خلال الاستخدام الكفء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.
- يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، وذلك لأنها تساعد المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها<sup>2</sup>.
- تستمد الميزة التنافسية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازمة توفرها في قطاع الأعمال الحرة خلال المرحلة القادمة استعداداً لمرحلة ما بعد الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة<sup>3</sup>، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي<sup>4</sup>:
- خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد من أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها؛
- يقصد بالميزة التنافسية من خلال ماسبق ذكره في أنها القيمة التي تعطىها المؤسسات لعملائها باستخدام القدرات التي تملكها في ظل محيط تنافسي متغير.

## ثانياً : خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص سنبرز منها :

- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- إن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق؛

<sup>1</sup> سالم إلياس، عباس فرحات، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10-11 نوفمبر 2009.

<sup>2</sup> [http // www.dr.olotaibi.com/ myzaghtnfsyah htm](http://www.dr.olotaibi.com/myzaghtnfsyah.htm).le 09-02-2014

<sup>3</sup> [http/www.menfan.com/ arabic /qn- nuis- story -asp type -all et storyid,le](http://www.menfan.com/arabic/qn-nuis-story-asp?type=all&storyid,le) 18-02-2014

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر القاهرة، 2001، ص ص 104، 105.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛

- أن تكون مرنة بمعنى يمكن من إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطورات قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛.

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المديين القصير والطويل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية وشروط فعاليتها

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

يمكن حصر المزايا التنافسية في نوعين رئيسيين هما :

#### 1- ميزة التكلفة الأدنى:

تحقق المؤسسة هذه الميزة إذا ما استطاعت تخفيض تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة إلى أدنى المستويات مقارنة بتلك المحققة عند منافسيها ، والذي يجعلها قادرة على فرض سعر اقل من سعر المنافسين في تحقيق نفس المستوى الربح ، أو تحقيق عوائد اكبر إذا ما لجأ المنافسون إلى أسعار مشابهة<sup>2</sup>.

تعتبر التكلفة سلاح تنافسي هام، فلا يمكن تحدي أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط.

- إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير اتفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب، والتغير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أنيسة رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، بحث غير منشور، 2011/2010 ، ص 47.

<sup>2</sup> عثمان بوحوش ، مرجع سابق، ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبد الرحمان ولد احمد ، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2011/2010، بحث غير منشور، ص 64.

## 2- ميزة التميز :

وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات مابعد البيع بشكل متميز، هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة ويمكنها من تحقيق ربحية عالية خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل بالمقارنة بالمنافسين<sup>1</sup>.  
فهي أيضا تقديم منتجات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما يقدمه المنافسون ، أي تقديم منتجات وخدمات لها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك<sup>2</sup>.

### ثانيا : شروط فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون:

- حاسمة ، أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين

- ممكن الدفاع عنها، خصوصا من تقليد المنافسين لها

- مستمرة، أي إمكانية استمرارها خلال الزمن

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

ونقصد بالاستمرار خلال الزمن هو أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج كما يبينه الشكل أدناه .

وهذه المراحل تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

#### \_ مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية ، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

<sup>1</sup>Porter michael-I'avantage concurrentiel .comment devancer ses soncurents et maintenir son avance -paris-inter- édition-1986-p11

<sup>2</sup> عامر بشير ، مرجع سابق، 179.

<sup>3</sup>رتيبة نحاسية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002-2003 ، غير منشورة، ص61 .

## \_مرحلة التنبؤ :

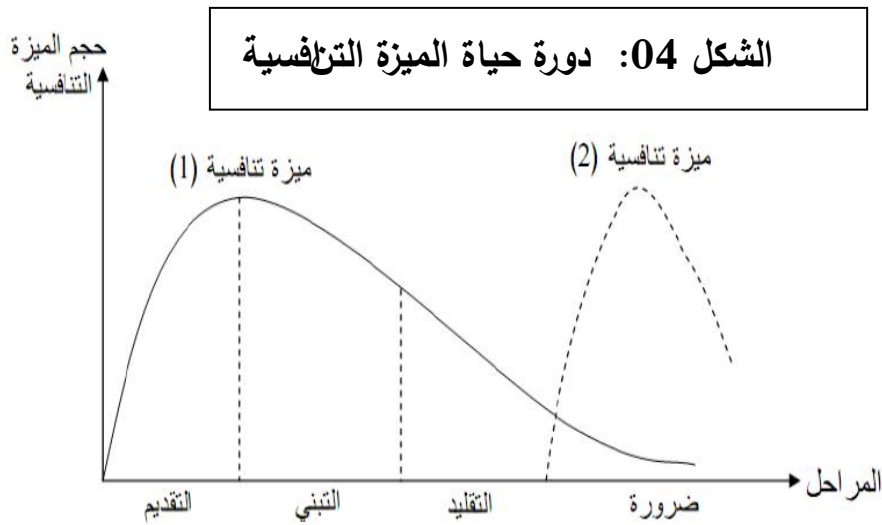
تعرف الميزة هنا استقرار من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.

## -مرحلة التقليد :

يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود ، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها.

## -مرحلة الضرورة :

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع ، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذ تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.



**المصدر : نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات**

**التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 86.**

نستنتج مما سبق انه يمكن للمؤسسة من الناحية النظرية أن تحقق سمة الاستمرارية لميزتها التنافسية، وهذا إذا تمكنت بدورها من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص ص 62.

المطلب الثالث : معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وإعدادها، إضافة إلى درجة التطوير الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية .

**1- مصدر الميزة :** المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية، في إطار هذا نجد أن الميزة التنافسية تتحقق بفعل توفير جملة من الشروط التي يتسنى لكل شركة توفيرها ، في حين أن هناك نوع من الشروط التي لا يحققها إلا الشركات التي تمتلك خبرة<sup>1</sup>.

وتنقسم الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين :

- مزاي تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية ، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبيا من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزاي تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا ، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه السرمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

**2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة :**

فاعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاة أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتمادها مثلا على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد الميزة عند تعدد مصدرها.

**3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:**

إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزاي جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها، وعليها أن تخلق مزاي تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أحمد زغدار، مرجع سابق، ص36.

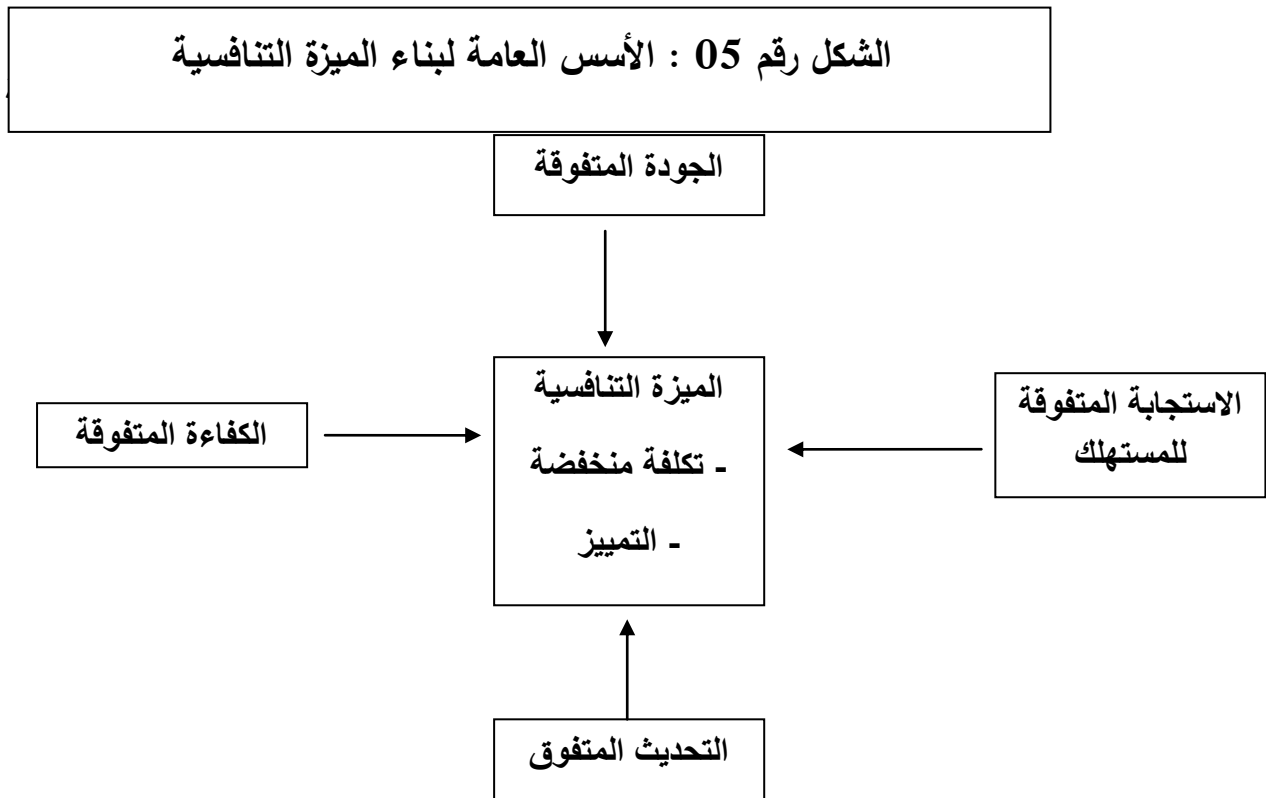
<sup>2</sup>نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 100،101.

## المطلب الرابع : أسس بناء الميزة التنافسية

تتصدر الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية حسب شارلز وجاريت (Charles w.l.hill et Gareth r.jones.)

في أربعة عوامل أساسية :

الكفاءة، الجودة، التجديد، الاستجابة لحاجات العميل كما هو موضح في الشكل



المصدر: شارلز جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب وترجمة محمد سيد عبدالمتعال، اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، دون ذكر سنة النشر، ص 204.

## 1- الكفاءة:

يرى شارلز وجاريت أنها تتجسد في كمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، أي أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات.

حيث كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة، كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة و بالتالي تقل التكاليف الإنتاج، أي أن تكاليف المؤسسة تتميز بالانخفاض إذا ما كانت المؤسسة تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها. ولعل أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف (العامل)، هذا العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات التي ينجزها هذا الموظف.

## 2- الجودة

يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن لما يتطابق مع التوقعات ، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة وقدرة هذه الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون المعلنة والدفينة<sup>1</sup>.

حيث أن هدف الجودة هو الاستجابة لمتطلبات العملاء وتعظيم إشباعهم بتقديم الخدمات والمنتجات المناسبة لهم وبأقل التكاليف، وهو يعتبر في الوقت الحالي احد الأهداف الأساسية للبنك حيث يعطي له ميزة تنافسية تجعله يتفوق عن الآخرين<sup>2</sup>.

فالمنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها للوفاء باحتياجات ورغبات الزبون، ويعتبر تأثي الجودة العالية للمنتج على الميزة التنافسية تأثيرا مضاعفا ذلك لان<sup>3</sup>:

- توفير منتجات ذات الجودة العالية يزيد من قيمة المنتج لدى المستهلكين ، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار عالية لمنتجاتها.

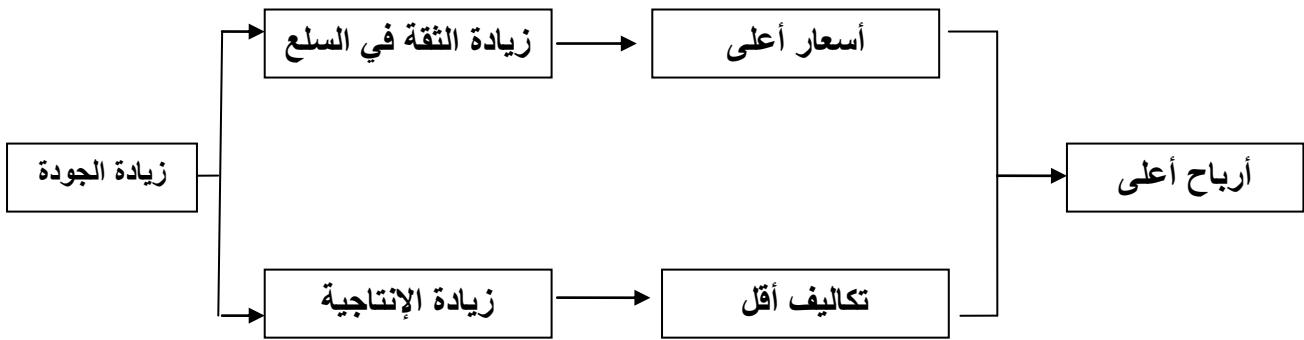
- الجودة العالية تسمح بإنتاج منتجات بكفاءة عالية وتكاليف منخفضة للوحدة، إذ انه يؤدي استغراق العامل لوقت اقل من الوقت القياسي إلى خروج وحدات معينة، أما اختصار الوقت من خلال برامج الجودة فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل ، وتكاليف اقل للوحدة، ويمكن توضيح هذا الأثر المضاعف بالشكل (06)

<sup>1</sup> عثمان بودحوش ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

<sup>2</sup> وسيلة حمدوي ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2009 ، ص57.

<sup>3</sup> شارلزهل جارديث جونز الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة دار الرفاعي محمد رفاعي ، محمد عبد العال الغلي ، الجزء 1 ، الرياض المملكة العربية السعودية ، دار المريخ ، للنشر ، 2001 ، ص 200 .

## شكل (06): تأثير الجودة على الربح



المصدر : عثمان بودحوش ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007 / 2008 ، ص27.

## 3 التجديد:

المقصود بالتجديد هنا هو أي شيء يطرأ على أنواع الخدمات وعمليات تقديم الخدمة وتضم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة المصرفية، والتجديد من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية، فهو يمنح للمؤسسة شيء تنفرد به عن باقي منافسيها وسمح لها ب:

- تميّز نفسها؛

- فرض أسعار عالية لخدماتها؛

- خفض تكاليف خدماتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

## 4- الاستجابة لحاجات العميل :

لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل على المؤسسة إعطاء العملاء ما يريدونه وقت ما يريدون طالما أن ذلك ليس لحساب ربحية المؤسسة في الأجل الطويل ، فكلما كان مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات عملائها مرتفعا ارتفع مستوى الولاء، ومن مصادر الاستجابة للعميل ما يلي :

- تحسين جودة الخدمة بتطوير خدمات جديدة بسمات تفتقر إليها الخدمات الموجودة؛

- وقت الاستجابة للعميل هو الوقت المستغرق لتسليم الخدمة؛

\_ التصميم المتفوق؛

\_ خدمات ما بعد البيع المتفوقة... وغيرها.

ولذلك فالمؤسسة التي تستجيب لاحتياجات عملائها بشكل ايجابي سوف تستحوذ على مزايا تنافسية<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث : الاستراتيجيات المصرفية في إطار التنافسية

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية : التكلفة، الجودة والسعر، حيث يمكن للمصارف أن تكون لها ميزة وقدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداويية الايجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة موجودة فعلا لدى البنك ) وإما عن طريق قدرتها على الحصول لتلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها).

ومهما يكن الأمر فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط ولكن على الهدف الاستراتيجي للمصرف بالنسبة لنطاق السوق . وبناء على هذا سيتم التطرق إلى الاستراتيجيات المتبعة من طرف المصارف في إطار التنافسية بدءا بـ:

#### المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية المصرفية

يمكن توضيح مفهوم الإستراتيجية عبر العديد من التعريفات المختلفة والمتكاملة ، فقد اعتبرها البعض: الوسيلة أو الإطار الأكثر شمولاً لتحقيق مجموع الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تحدد الاتجاه العام للنشاط المعني والذي ستوضع في ظله أهداف هذا النشاط والمخططات والقرارات والسياسات التكتيكية والتشغيلية<sup>2</sup>.

وكذلك يشار للإستراتيجية على أنها نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، أي أن تعرف المنظمة بالعمل الذي تقوم به ؟ وماذا تريد أن تكون عليه ؟ وما الشكل الذي ترغب أن تكون عليه ؟<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 200 .

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

<sup>3</sup> ردينه عثمان يوسف ، محمود جاسم محمد ، التسويق المصرفي، مرجع سابق ، ص 147.

وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس.

وحسب الشكل التالي فإن الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي<sup>1</sup>:

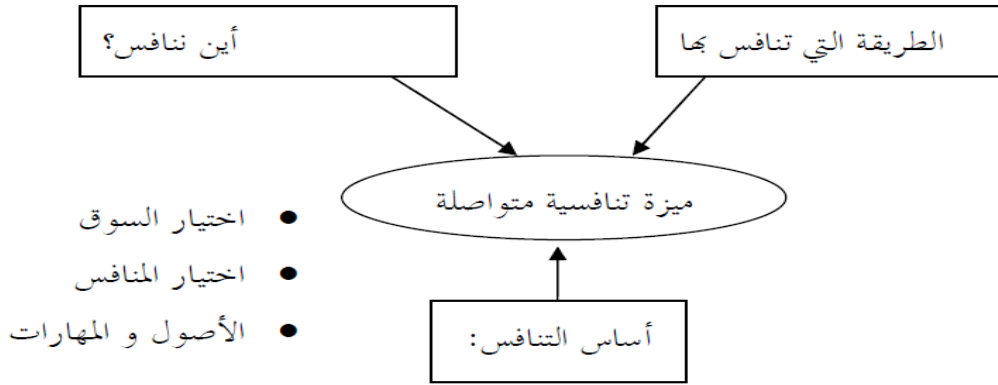
- طريقة التنافس: وتشمل الاستراتيجيات المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية

- حلبة التنافس: وتتضمن الأصول والمهارات المتوفرة لدى المنظمة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل لأنها تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لايمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرارها على مدار الزمن.

- مكان التنافس: وهو اختيار السوق والمنافسين المستهدفين

<sup>1</sup> عامر بشير ، مرجع سابق، ص182.

شكل رقم (07): الحصول على ميزة تنافسية



المصدر : عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، بحث لم ينشر، 2011، ص 182.

وعلى ضوء هذا التحليل ، تبين لنا أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة إتباع المنظمة الإستراتيجية التنافسية محققة للقيمة بشرط عدم محاكاتها أو تقليدها من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلا.

المطلب الثاني: أنواع استراتيجيات التنافس المعتمدة في المصارف

**أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة المؤدية للميزة التنافسية**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي : توافر اقتصاديات الحجم ، آثار منحنى التعلم والخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشترين واعين تماما بالسعر ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية بعدة طرق أهمها<sup>1</sup>:

- تعديل الأنشطة والعمليات ذات التكلفة العالية؛
- محاولة استخدام مواد أولية رخيصة السعر دون المساس بجودة المنتج؛
- استخدام وسائل ترويجية بصورة جذابة وتمييزة تخفض من التكلفة الترويجية؛
- تعديل موقع المنظمة ليكون اقرب للمستهلك أو لمصادر التوريد .

<sup>1</sup>المرجع نفسه ، ص 158.

ويرى (porter) أن قيادة التكلفة هي واحدة من اثنتين من الاستراتيجيات العريضة التي يمكن أن تتبناها المنشأة، وتستند هذه الإستراتيجية على فكرة التزام المنشأة بان يكون المنتج الأقل تكلفة في القطاع الذي تعمل فيه مع الحفاظ على مستويات نسبية من التميز<sup>1</sup>.

يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات المصارف المنافسة ، وتستعين منظمات الخدمات ومنها المصارف بمنحنى يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية" وبتابع المصرف لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة المصرف سعريا ، ومن ثم يصبح المصرف قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسون عن تحقيقها<sup>2</sup>.

- إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا يتمثل أهمها في :

- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر ؛

- فيما يتعلق بالزبائن : فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل سوف تتمتع بحصانة من الزبائن الأقوياء حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض السعر مع إمكانية اتساع الوعاء الزبوني؛

- فيما يتعلق بالموردين : فالمنظمة المنتجة بتكلف اقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات؛

- فيما يتعلق بدخول منافسين جدد : فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر لمواجهة أي هجوم في المنافسين المحتملين؛

\_ فيما يتعلق بالمنتجات البديلة : فالمنظمة المنتجة بتكلفة اقل يمكنها استخدام تخفيضات كسلاح ضد السلع البديلة التي قد تتمتع بأسعار جذابة<sup>3</sup>.

### ثانيا : إستراتيجية التركيز

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة المصرفية سوف تركز على نشاط أو أنشطة وفعاليات محدودة بما يخلق لها نوع من التركيز على هذه الأنشطة أو الفعاليات بحشد كافة الإمكانيات والطاقات

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله العوض ، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم ، الملتقى الأول :التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير) ، الشارقة ، الامارت العربية المتحدة ، 15-16 أكتوبر 2002 ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، ص 03 .

<sup>2</sup> عبدالقادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سابق، ص 287.

<sup>3</sup> عامر بشير ، مرجع سابق، ص 184.

لذلك، فمثلا تركز الأنشطة والفعاليات في قطاع سوقي محدد وفي مناطق جغرافية محددة من أجل كسب المزيد من الزبائن، وبالتالي تحقيق زيادة في حصتها السوقية عن طريق التغلغل في جزء أو أجزاء محددة من السوق المصرفية.

إن أهم ما يميز هذا النوع من الاستراتيجيات هي إمكانية استخدامها دون الحاجة إلى الكثير من الموارد وبمخاطرة محدودة، إلا أن هذه الإستراتيجية لاتخلو من العيوب ومن أهمها وضع كافة المجهودات والموارد في مجال محدود من الأنشطة والفعاليات قد يعرضها إلى خطر شديد وخاصة إذا ما حدث إخفاق في تنفيذ هذه الأنشطة المحدودة، يضاف إلى ذلك أن هذه الإستراتيجية لاتتسم بالمرونة اللازمة التي يمكن تغييرها أو تكييفها بسرعة<sup>1</sup>.

\_ إن نجاح أي مؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

- تعدد حاجات المشتري بحيث يمكن التركيز على جزء منهم؛

- عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة؛

- أن تكون حدة المنافسة كبيرة مابين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء

وجذبا من قطاعات أخرى<sup>2</sup>. - تركز المصارف

في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل المصارف من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية بأسعار أقل أو منتجات وخدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين<sup>3</sup>.

### ثالث : إستراتيجية التميز

في هذه الحالة تقدم أي مؤسسة تشكيلة من المنتجات مصحوبة بخصائص متميزة تحقق معها فوائد للمستهلك تضمن ولاء المستهلك لمنتجاتها، ولهذا تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز سواء في الجودة، أو خدمات ما بعد البيع والضمان التكنولوجي المستخدم...الخ.

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم محمد، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 143.

<sup>2</sup> احمد زغدار، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup> عبدالقادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سابق، ص 289.

وتهدف المؤسسات في هذه الحالة على إلى الحصول على ميزة تنافسية في السوق لمنتجاتها عن طريق التأكيد على هذه الخصائص ذات الأهمية لسوق المستهدف ، وكذا استخدام الترويج في تأكيد أهمية هذه الخصائص المميزة<sup>1</sup>.

- ضمن هذه الإستراتيجية يركز المصرف جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الطرق نذكر من أهمها:

- تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛

- جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛

- التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

رغم فعالية هذه الإستراتيجية في المدى القصير ، إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعات الخدمات وخصوصا الخدمات المصرفية.

لذلك يتم الأخذ باستراتيجية الجودة الفنية والتي تعتو حجر الأساس لكل أنشطة المصرف من اجل الحفاظ على جودة فنية متميزة الخدمة ، ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كلياً على الحل الفني المتميز الذي تحققه الخدمة للعملاء دون اعتبار للسعر من خلال أبعاد الجودة حيث يحدد ( c.gronroos ) أربعة أبعاد رئيسية للخدمات ومنها الخدمات المصرفية :

- البعد الفني للجودة المدركة : والذي يعني الجودة التي تحتويها الخدمات المقدمة والمدركة من طرف العملاء.

- البعد الوظيفي للجودة : المقصود به الكيفية التي تقدم بها الخدمة للعميل.

- بعد الطابع : وهي الصورة التي يتلقاها العملاء عن المصرف وما تقدمه من خدمات.

- بعد العملاء الآخرين : يقصد به طريقة ونتيجة تقييم عملاء المصارف المنافسة لجودة الخدمة التي يقدمها المصرف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان ولد احمد ، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> عبد القادر بريش ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، مرجع سابق، ص288.

#### رابعاً : إستراتيجية التنوع كإستراتيجية منتهجة من طرف المصارف

إن هذه الإستراتيجية تركز على قيام المؤسسة المصرفية بالتنوع في الأنشطة والفعاليات وعدم التركيز على أنشطة وفعاليات محدودة، كما في إستراتيجية التركيز السابقة ، وعليه فإن المؤسسة المصرفية تقوم بتوسيع أنشطتها وفعاليتها لتشمل القطاعات السوقية الحالية أو قطاعات سوقية جديدة أو تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات الزبائن . - إن أهم ما يميز هذه الإستراتيجية المرنة العالية في الأنشطة والفعاليات مما قد يجنب المؤسسة المصرفية مخاطر الاعتماد لأنشطة محدودة، أما أهم عيوبها هو التشتت أو التوسع في الأنشطة والذي قد يقود إلى مخاطر متعددة وكبيرة لها انعكاسات سلبية في أكثر الأحيان على المؤسسة المصرفية وأهدافها<sup>1</sup>.

نستطيع القول أن المصارف التي لا تسيير وفقاً لإحدى هذه الاستراتيجيات الثلاثة بشكل واضح ، فإن مصيرها عادة ما يؤول إلى الفشل.

وهنا يوضح الشكل (08): الاستراتيجيات التنافسية العامة

#### شكل رقم (08): الاستراتيجيات التنافسية العامة

الميزة الاستراتيجية	
خاصية فريدة للمنتج	تكاليف ضعيفة
كل قطاع	تخفيض كلي في مستوى التكاليف
جزء من السوق	تركيز
	تمييز

المصدر : منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص 86.

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم محمد ،التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص144.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات المكتملة في إتباعها لدى المصارف**أولاً : إستراتيجية تنمية وتطوير السوق**

ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير برنامج لخدماته ، يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المصرف بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماته ،لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛

- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛

- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين <sup>1</sup>.

**ثانياً : إستراتيجية اختراق السوق**

تتمثل في قدرة المصرف على زيادة مبيعاته من الخدمات الحالية في نفس أسواقها الحالية وذلك عن طريق :

- زيادة في الجهود الإعلانية ؛

- إقناع غير مستخدمي الخدمة بالتقدم إليها؛

- إقناع مستهلكي الخدمة من المنافسين بالتحول لاستخدام خدمات المصرف <sup>2</sup>.

حيث تهدف عملية اختراق السوق إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلاً. وهي بلا شك أكثر الإستراتيجيات انتشاراً في الخدمات المصرفية.

والمصرف الذي يحدد سوقه واحتياجات هذا السوق، ثم يضع صياغة لأهدافه، يكون قادراً على وضع خطة المزيج التسويقي في ظل أفضل الطرق المحتملة.

والتخطيط الجيد لإستراتيجية اختراق السوق يكسب أيضاً زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم والموقع الذي يدار عادة من أجل العمل على مسألة مهمة مثل الصورة للتركيز على

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم محمد ، التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 107.

التقسيمات والخدمات الصحيحة وإحداث تواصلات بيعية جيدة، وتتعلق إستراتيجية اختراق السوق بالزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالي

### ثالثا : إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن، كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ردينة عثمان يوسف ، محمود جاسم محمد ، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 249.

### خلاصة الفصل :

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ، نجد أن الميزة التنافسية سواء كانت في بنوك أو مؤسسات تلعب دورا مهما في نشاطها وإدارة أعمالها حيث تتعلق بمصير ومستقبل هذه المؤسسات من خلال مالها من أهمية كبرى في عمليات وضع الاستراتيجيات لمجابهة المنافسة، وهذا لما توفره من موارد بصفة محكمة وذكية لتجسيدها.

وفي ظل التحديات الراهنة للعولمة فإنه على المؤسسة الاقتصادية عامة والمؤسسة المصرفية خاصة أن تسعى إلى امتلاك ميزة تنافسية تؤهلها لمواجهة قوى المنافسة، وأن تحافظ عليها بشكل مستدام .

الجانِب

التطبيقي

الفصل الثالث  
دراسة حالة  
البنوك التجارية  
العمومية لمدينة  
بوسعادة

( BADR . BDL . BEA )

**تمهيد:**

قصد الإحاطة بالموضوع والإلمام أكثر بجوانب الدراسة، وكذا محاولة الإجابة على الإشكالية المقترحة في مقدمة هذه الدراسة، ثم الاعتماد على جانب تطبيقي متمثل في دراسة ميدانية للبنوك التجارية العمومية من بعض وكالات مدينة بوسعادة، حيث يشتمل هذا الفصل على الاجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية لمحاولة معرفة أهم الآليات المستخدمة من طرف المصارف في تنشيط الخدمة المصرفية وعلاقتها بتفعيل الميزة التنافسية، لذا سنتطرق إلى مايلي:

**المبحث الأول:** نبذة تعريفية عن البنوك ميدان الدراسة؛

**المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة الميدانية؛

**المبحث الثالث:** تحليل بيانات الدراسة الأساسية واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول : نبذة تعريفية عن البنوك ميدان الدراسة**

قبل البدء في الدراسة الميدانية لمعرفة آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية بالبنوك التجارية العمومية ميدان الدراسة، لا بد أولاً أن يتم تقديم نبذة تعريفية عن هذه البنوك، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال هذا المبحث.

**المطلب الأول: نبذة تعريفية لبنك التنمية المحلية****أولاً: تقديم بنك التنمية المحلية**

بنك التنمية المحلية هو عبارة عن مؤسسة مالية عمومية، تأسست بتاريخ 20 أبريل 1982 حسب المرسوم 85/85 برأسمال اجتماعي 13390 مليون دينار، وقد انبثق هذا البنك تحت القرض الشعبي الجزائري و عدة شركات مساهمة أخرى وبالتالي فهو عبارة عن شركة مساهمة، ويضم شبكة مكونة من 143 وكالة تجارية موزعة عبر التراب الوطني للقيام بجميع العمليات البنكية، ومقره الرئيسي موجود في مدينة سطوالي، بالإضافة إلى أنه يقوم بعملية الإقراض مقابل الرهن على مستوى الجزائر من خلال خمس وكالات متواجدة في كل من: الجزائر العاصمة، الجزائر، عنابة، وهران، قسنطينة، ويضم البنك 16 مديرية استغلال وهي: الجزائر العاصمة، بومرداس، البليدة، تيزي وزر، بجاية، سور الغزلان، قسنطينة، باتنة، عنابة، وهران، مستغانم، تلمسان، بشار، الشلف، غرداية، سطيف، كما ينفرد بنك التنمية المحلية في تطبيق نوع خاص من القروض وهو القرض مقابل الرهن، وهذا الشكل مفتوح لكل الخواص بالجزائر، وهو بسيط في مفهومه حيث يتم إيداع أشياء من الذهب مقابل الاستفادة مباشرة من الإقراض نقدا لمدة بين ستة أشهر وستة وثلاثين شهرا كحد أقصى، وكانت في السابق كل الأشياء ذات القيمة قابلة للرهن مثل الذهب، الأسلحة، اللوحات الزيتية القيمة، أما حالياً فبقي الذهب هو الشيء الوحيد القابل للرهن<sup>1</sup>.

**ثانياً: أهداف بنك التنمية المحلية**

يسعى بنك التنمية المحلية لتحقيق الأهداف المتمثلة في<sup>2</sup>:

- تشجيع الادخار؛
- استعمال تلك الادخارت بمنحها كقروض قصيرة ومتوسطة أو طويلة الأجل؛

<sup>1</sup> الموقع الالكتروني الرسمي لبنك التنمية المحلية: [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)، تمت المعاينة بتاريخ: 2014/05/11 على الساعة: 12:30.

<sup>2</sup> مطويات تعريفية لبنك التنمية المحلية وجدت على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.

- جمع الفوائد المستحقة عن هذه القروض لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل؛
- المساهمة المباشرة وغير المباشرة في حل مشكل السكن عن طريق القروض العقارية الممنوحة للأفراد أو للتعاونيات العقارية؛
- فتح أبواب وفرص الشغل والحد من البطالة وذلك من خلال مجموعة من القروض متوسطة الأجل للشباب في إطار دعم وتشغيل الشباب من خلال الصيغ: (ANSEJ، ANGEM، CNAC) ؛
- تشجيع الصادرات والواردات عن طريق منح قروض التجارة الخارجية لاسيما الاعتماد المستندي (CREDOC).

### ثالثا: وظائف بنك التنمية المحلية

تتمثل الوظائف التي يقوم بها بنك التنمية المحلية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تلقي الودائع من الجمهور مع الحق في استعمالها لحساب من تلقاها بشرط إعادتها؛
- تقديم قروض إلى الغير مع الحق في فرض الضمانات البنكية المحددة في هذا الشأن سواء الضمانات العينية أو الشخصية؛
- وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن مع الاحتفاظ بحق إدارة هذه الوسائل، والتي تمكن الزبون من تحويل الأموال مهما كان الشكل أو الأسلوب التقني المستعمل مثل الأوراق التجارية أو المقاصة الالكترونية.

### رابعا: تقديم وكالة بنك التنمية المحلية لمدينة بوسعادة

تأسست وكالة بنك التنمية المحلية في مدينة بوسعادة بتاريخ 30 أفريل 1985، وتتكون هذه الوكالة من المصالح التالية<sup>2</sup>:

- أ - **مصلحة الصندوق**: تقوم هذه المصلحة بتنفيذ عمليات السحب والإيداع النقدي للأموال سواء بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية.
- ب - **مصلحة المحفظة**: تقوم هذه المصلحة بعمليات التحويل بين الحسابات المحلية والحسابات الأجنبية على مستوى وكالات بنك التنمية المحلية الأخرى أو وكالات البنوك التجارية الأخرى، كما تقوم بتقديم الشيكات المضمونة للعملاء عند طلبهم لذلك.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> مقابلة أجريت مع الأنسة شويحة عفاف مسؤولة مصلحة منح القروض بينك BDL وكالة بوسعادة وذلك بتاريخ: 2014/05/10.

- ج - **مصلحة التجارة الخارجية:** تقوم هذه المصلحة بعمليات تمويل صفقات الاستيراد بواسطة الاعتماد المستندي، أو صفقات التصدير بواسطة التحصيل المستندي، وكذا العمليات المتعلقة بحسابات العملات الأجنبية، وكذا عمليات التوطين.
- د - **مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بمراجعة الدفاتر الخاصة بالعمليات اليومية والوثائق والشيكات، وكذا عمليات المراجعة الشهرية للحسابات الدائنة والمدينة، وكذا عمليات الجرد السنوي.
- هـ - **مصلحة القروض:** هذه المصلحة تعتبر أهم المصالح لأنها تقوم بتوظيف أموال البنك والمودعين للحصول على العوائد وذلك بتقديم أنواع مختلفة من القروض. وتتمثل القروض التي يمنحها بنك التنمية المحلية للزبائن فيما يلي<sup>1</sup>:
- أ - **القروض من الصندوق:** وهي قروض مباشرة وتتمثل فيما يلي:

• **قروض الاستغلال:** وتوجه إلى تمويل دورات الاستغلال قصيرة الأجل، وتضم:

- السحب على المكشوف؛
- تسهيلات الصندوق؛
- تسبيقات على الفاتورة؛
- تسبيقات على المخزون.

• **قروض الاستثمار:** وتوجه إلى تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الغرض الإنتاجي، وتضم:

- **قروض متوسطة الأجل (CMT):** هي قروض ذات أجل أكبر من سنة وأقل من خمس سنوات.

- **قروض طويلة الأجل (CMT):** هي قروض ذات أجل أكبر من خمس سنوات.

ب - **القروض بالتوقيع:** وهي قروض غير مباشرة وتتمثل فيما يلي:

- **كفالة حسن التنفيذ:** وتقدم للمقاولين في أشغال البناء والتعمير.

- **الضمان الاحتياطي:** فيه يقوم البنك بالتأشير على الشيكات التي يدفعها العملاء لمورديهم عند طلبهم لذلك.

<sup>1</sup> دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.

-**الاعتماد المستندي وخطابات الضمان:** يقوم البنك على مستوى مصلحة التجارة الخارجية

بتقديم خطابات الضمان والتوطين لمشاريع العملاء ذات العلاقة بالعالم الخارجي، وكذا الاعتماد

المستندي (CREDOC).

ج- **القروض الخاصة:** هي القروض الموجهة لتمويل مشاريع دعم وتشغيل الشباب بمختلف صيغها

(CNAC، ANGEM، ANSEJ).

د- **القروض العقارية:** هي القروض الموجهة لتمويل عمليات البناء، الترميم، التوسعة أو الشراء

للسكنات سواء من عند أفراد خواص أو من عند مرفقي عقاري.

أما أهم الحسابات الموجودة في هذه الوكالة فهي<sup>1</sup>:

- الحساب التجاري الجاري: ويرمز له بالرمز 400؛

- حساب الصك الموجه للموظفين: ويرمز له بالرمز 410؛

- حساب أصحاب المهن الحرة: ويرمز له بالرمز 415؛

- حساب الجمعيات: ويرمز له بالرمز 418؛

- حساب التوفير والادخار: ويرمز له بالرمز 223؛

- حساب العملة الأجنبية (اليورو): ويرمز له بالرمز 458 .

المطلب الثاني: نبذة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

**أولاً: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في بداية نشاطه للمشاركة في تنمية مجموع القطاع الفلاحي،

وترقية النشاطات الفلاحية والصناعية الفلاحية، ونشاطات الصناعات التقليدية بموجب مرسوم رقم

106/82 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402هـ الموافق لـ 13 مارس 1982، وفي إطار الإصلاحات

الاقتصادية تحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره

2200 مليون دينار، مقسم إلى 2200 سهم ليرفع إلى 3300 مليون دينار في عام 1999 بواقع 3300

سهم، وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 والذي يمنح استقلالية أكبر للجانب البنكي،

ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المتمثلة

في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة، مع وضع قواعد تحمي البنك

وتجعل معاملته مع زبائنه أقل مخاطرة، كل ذلك يدخل تحت سياسة البنك في التعامل مع العملاء ومدى

<sup>1</sup> دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.

تحقيق الإستراتيجية العامة له وحاليا يشق طريقه في سوق يتميز بالمنافسة القوية بأكثر من 290 وكالة و41 مديرية جهوية وأكثر من 7000 إطار عبر التراب الوطني، ليكتسب عام 2001 المرتبة الأولى في الجزائر، المرتبة 13 إفريقيا و663 عالميا وذلك حسب تقييم مجلة (BANKERS ALMANACH) إصدار 2001<sup>1</sup>.

يُعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وسيلة من وسائل سياسة الحكومة التي كانت ترمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، حيث أوكلت لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عملية التمويل والخاصة باحتياجات كل من:<sup>2</sup>

- المؤسسات الفلاحية للقطاع الإنتاجي الاشتراكي؛
- مزارع الدولة و مزارع القطاع الخاص؛
- المجموعات التعاونية والمستفيدين الفرديين للثورة الزراعية؛
- تعاونيات الكروم والخمور؛
- الدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية؛
- قطاع الصيد البحري.

### ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيق الأهداف المتمثلة في<sup>3</sup>:
- تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية؛
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل؛
- تطوير الموارد وهذا بفتح الحسابات دون تحفظات أو حدود كبيرة؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات الموجودة وإنشاء خدمات جديدة؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن والحصول على أكبر حصة من السوق المصرفي؛
- تطوير شبكاته ومعاملاته النقدية؛
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الأجنبية بطرق ملائمة؛
- يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)، تمت المعاينة بتاريخ: 2014/05/11 على الساعة: 12:45.

<sup>2</sup> المرسوم رقم 106/82 الصادر في الجريدة الرسمية، العدد رقم 11 بتاريخ: 1982/03/16، راجع الموقع الإلكتروني [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz).

<sup>3</sup> مطويات تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وجدت على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.

## ثالثا: وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتّم الإطار الاقتصادي الجديد على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يكتسب دورا أكثر ديناميكية وأكثر مسؤولية في تمويل الاقتصاد وجمع الموارد ، وبذلك وجب عليه جعل عمليات تدخلاته تتسم بأكثر فعالية، ويشهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مرحلة تتسم بالضغوطات وكذا قيود المنافسة الناتجة عن وضعية الاقتصاد الحالية، وأمام كل هذه الأوضاع وجب عليه إعادة النظر في أساليب وتقنيات التسيير التي يتبعها، والعمل على ترقية نوعية خدماته من أجل إرضاء حاجات زبائنه، وفعلا فقد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل كل البنوك التجارية الجزائرية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى تطبيق إستراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة بنكية كبيرة تحظى بالاحترام من طرف المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي ، وبالتالي فإن الوظائف المنوطة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تركز حول عمليات المساهمة في تمويل خطط التنمية الاقتصادية عموما، وتمويل المشاريع الفلاحية خصوصا، وذلك بغرض تحقيق الاكتفاء الذاتي فيما يخص مشكل الغذاء على مستوى الوطن<sup>1</sup>.

## رابعا: تقديم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة بوسعادة

تأسست وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في مدينة بوسعادة سنة 1982، وتتكون هذه الوكالة من المصالح التالية<sup>2</sup>:

- أ - **مصلحة الصندوق**: تقوم هذه المصلحة بإتمام كل عمليات الإيداع والسحب النقدي للأموال.
- ب - **مصلحة المحفظة**: تقوم هذه المصلحة بعمليات التحويل من حساب إلى حساب آخر، كما تقوم بعمليات التأشير على الشيكات المضمونة التي يطلبها العملاء.
- ج - **مصلحة المحاسبة**: تقوم هذه المصلحة بمراجعة الدفاتر الخاصة بالعمليات اليومية والوثائق والشيكات، وكذا عمليات المراجعة الشهرية، وكذا عمليات الجرد السنوي.
- د - **مصلحة المنازعات**: تقوم هذه المصلحة بتسوية كل المسائل المتعلقة بالقضايا والمنازعات العالقة بين الوكالة والزبائن لدى المصالح القانونية المختصة في ذلك.
- هـ - **مصلحة الأرشفة**: تقوم هذه المصلحة بحفظ كل الوثائق والسجلات المتعلقة بالعمليات التي تقوم بها مختلف مصالح الوكالة، مثل الشيكات وأوامر التحويل وكذا طلبات الاقتراض التي يتقدم بها العملاء وذلك لمدة ثلاث سنوات على مستوى الوكالة، ليتم ترحيلها بعد ذلك إلى المديرية الجهوية للأرشفة.

<sup>1</sup> مطويات تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وجدت على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.

<sup>2</sup> مقابلة أجريت مع السيد قاسمي شوقي مسؤول مصلحة منح القروض ببنك BADR وكالة بوسعادة وذلك بتاريخ: 2014/05/10.

و **مصلحة القروض** : تقوم هذه المصلحة والتي تعتبر أهم المصالح بتوظيف أموال البنك والمودعين وذلك بتقديم أنواع مختلفة من القروض بشرط أن تكون موجهة لتمويل نشاطات القطاع الفلاحي فقط، وقد سمح بتقديم قروض استغلال للعملاء الذي انضموا للبنك قبل سنة 2005، وهي السنة التي تحول فيها بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى بنك متخصص موجه للنهوض بالقطاع الفلاحي فقط.

وتتمثل القروض التي يمنحها بنك الفلاحة والتنمية الريفية للزبائن فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- **القروض الاستثمارية**: هي القروض الموجهة إلى تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الطابع الفلاحي سواء كانت:

• **قروض متوسطة الأجل (CMT)**: هي قروض ذات أجل أكبر من سنة وأقل من خمس سنوات.

• **قروض طويلة الأجل (CMT)**: هي قروض ذات أجل أكبر من خمس سنوات.

ب- **قروض الاستغلال**: هي القروض قصيرة الأجل التي توجه لتمويل دورات الاستغلال للأنشطة الفلاحية، إضافة إلى الأنشطة التجارية غير الفلاحية للعملاء المنتمين للبنك قبل سنة 2005، وتتمثل هذه القروض فيما يلي: السحب على المكشوف، التسبيقات على الفاتورة، والتسبيقات على المخزون.

ج- **القروض بالتوقيع**: هي قروض غير المباشرة وتتمثل فيما يلي:

• **كفالة حسن التنفيذ**: التي تقدم للمقاولين في أشغال البناء والتعمير.

• **الضمان الاحتياطي**: حيث يقوم البنك بالتأشير على الشيكات التي يدفعها العملاء لمورديهم عند طلبهم لذلك.

د- **القروض العقارية**: هي القروض الموجهة لتمويل عمليات البناء للسكنات الريفية وذلك بفائدة قدرها واحد بالمائة.

هـ- **القروض الخاصة**: هي القروض الموجهة لتمويل المشاريع ذات الطابع الفلاحي في إطار عملية دعم وتشغيل الشباب بمختلف صيغها (ANSEJ، ANGEM، CNAC).

و- **القرض الرفيق**: هو عبارة عن قرض بدون فائدة يمنح للفلاحين والمؤالين لمدة سنة وذلك بغرض:

<sup>1</sup> دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.

- شراء البذور المجهزة للزرع والنباتات المجهزة للغرس؛
  - شراء أغذية المواشي؛
  - شراء الأسمدة وأدوية النباتات والحيوانات؛
  - شراء المعدات والأدوات الخفيفة أي خارج الجرارات والحاصدات.
- أما أهم الحسابات الموجودة في هذه الوكالة فهي<sup>1</sup>:

- الحساب التجاري الجاري أو حساب الفلاح: ويرمز له بالرمز 300؛
- حساب الصك الموجه للموظفين وأصحاب المهن الحرة والجمعيات: ويرمز له بالرمز 200؛
- حساب التوفير والادخار بالفوائد: ويرمز له بالرمز 251؛
- حساب التوفير والادخار بدون فوائد: ويرمز له بالرمز 260؛
- حساب التوفير والادخار للأشبال: ويرمز له بالرمز 281؛
- حساب العملة الأجنبية (اليورو): ويرمز له بالرمز 201.

#### المطلب الثالث: نبذة تعريفية بنك الجزائر الخارجي

#### أولاً: تقديم بنك الجزائر الخارجي

تمّ إنشاء بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967 طبقاً للمرسوم رقم 204/67 برأس مال قدره 24 مليون دينار، ليتم رفعه إلى 600 مليون دينار عام 1991 ثم إلى 24.5 مليار دينار في سنة 2001، ومقره الرئيسي موجود في الجزائر العاصمة، وبإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يكون إلا بموجب نص تشريعي، وقد استعاد البنك الجزائر الخارجي تدريجياً نشاطات المؤسسة البنكية التالية<sup>2</sup>:

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967؛
  - سوسيتي جينرال في 31 ديسمبر 1967؛
  - بنك باركلي المحدود في 30 أبريل 1968؛
  - قرض الشمال في 31 ماي 1968؛
  - البنك الصناعي للجزائر والمتوسط في 31 ماي 1968.
- وتحصل بنك الجزائر الخارجي على هيكله النهائي في 01 جوان 1968، وتأسيسه يمثل المرحلة الأخيرة من إجراءات التأميم المصرفي، حيث يسير من طرف رئيس مدير عام ومدير عام مساعد و ثلاث

<sup>1</sup> دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني الرسمي لبنك الجزائر الخارجي www.bea.dz، تمت المعاينة بتاريخ: 2014/05/11، على الساعة 14:20.

مستشارين، وهم مكلفون بالتسيير وتطبيق السياسة الخاصة بالبنك وتمثيله تجاه الغير، ومنذ 1970 وبنك الجزائر الخارجي محل ثقة للقيام بجميع العمليات البنكية للمؤسسات الصناعية الكبرى مع المؤسسات الأجنبية (سوناطراك، شركة النقل البحري، شركات البناء الكبرى)، وبعد 21 سنة خبرة وبفضل تطبيق القانون رقم 88/01 في 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات المالية، قام بنك الجزائر الخارجي بتغيير صيغته وأصبح يوم 5 فيفري 1989 مؤسسة بالأسهم، مع المحافظة على هدفه الأساسي المسطر بموجب القانون المؤرخ في 1 أكتوبر 1967<sup>1</sup>.

ويملك بنك الجزائر الخارجي فرعين في الخارج هما:

- البنك الدولي العربي في باريس؛
- البنك العربي للاستثمار والتجارة الدولية في أبوظبي.

### ثانيا: أهداف بنك الجزائر الخارجي

يسعى بنك الجزائر الخارجي لتحقيق الأهداف المتمثلة في تكوين محفظة تجارية بأموال الشركات خارج قطاع المحروقات مثل:

- تمويل مشاريع البناء والتعمير؛
- تمويل مشاريع الالكترونيات، شبكات الاتصالات والإعلام الآلي؛
- تمويل مشاريع النقل والخدمات الأخرى؛
- تمويل مشاريع الكيمياء، البتروكيميا والصيدلة.

### ثالثا: وظائف بنك الجزائر الخارجي

تتمثل الوظائف التي يقوم بها بنك التنمية المحلية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى من خلال تمويل صفقات التصدير والاستيراد؛
- بالإضافة إلى تمويلاته الخاصة فإنه يتدخل بضمانه الاحتياطي وضمان الوفاء أو حتى باتفاقات القرض مع مراسلين أجانب لترقية الصفقات التجارية مع دول أخرى؛

<sup>1</sup> مطويات تعريفية لبنك الجزائر الخارجي وجدت على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- يشارك في كل نظام أو مؤسسة تأمين القرض للتعامل الخارجي، ويمكن له أن يُكَلَّف بالتسيير أو المراقبة للصفقات مع الخارج؛
- يمكنه تنفيذ كل العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تلائم موضوعه، وذلك في إطار القوانين سارية المفعول؛
- يجمع الودائع ويقدم القروض على المدى القصير، المتوسط أو الطويل؛
- يقدم الخدمات المطلوبة من طرف الزبائن لاسيما عمليات الصرف أو تحويل الأموال.

#### رابعا: تقديم وكالة بنك الجزائر الخارجي لمدينة بوسعادة:

تأسست وكالة بنك الجزائر الخارجي في مدينة بوسعادة سنة 1986، وتتكون هذه الوكالة من المصالح التالية<sup>1</sup>:

- أ - **مصلحة تسيير الإدارة:** عملها يتعلق بكل الجوانب الإدارية على مستوى الوكالة.
- ب **مصلحة الصندوق:** لها وظيفة تلقي الودائع النقدية، وتسديد الشيكات الخاصة بالعملاء وتسيير المبالغ النقدية الموجودة بحوزة البنك عموما.
- ج **مصلحة المحفظة:** تقوم هذه المصلحة بتنفيذ التحويلات لمصلحة حساب الزبائن، القيام بتنفيذ أوامر تسديد الحسابات الموكلة إليها في حدود المبالغ التي تملكها.
- د **مصلحة التجارة الخارجية:** تهتم هذه المصلحة بالعمليات التجارية الخاصة بالصفقات التي تغطي بالعملة الأجنبية مثل الاعتماد المستندي وعمليات التوطين، كما تستقبل التحويلات بالعملات الأجنبية لصالح الزبائن المقيمين في الجزائر.
- هـ **مصلحة القروض:** تضم هذه المصلحة مصلحتين فرعيتين وهما:
  - **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** لها وظيفة جمع وتحليل كل عوامل التقييم اللازمة لدراسة الملف (وثائق محاسبية، تجارية، جبائية، مالية)، بالإضافة إلى تحديد وتقييم الضمانات المتعلقة بالقروض المطلوبة من قبل العملاء.
  - **مصلحة الالتزامات:** لها مهمة تفعيل القرض ما إن يرخص هذا الأخير من طرف مصلحة العلاقات مع الزبائن، كما تقوم بمتابعة التزامات البنك والبحث عن الضمانات المرتبطة بالقروض المطلوبة.

وتتمثل القروض التي يمنحها بنك الجزائر الخارجي للزبائن فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع السيدة تومي إكرام مسؤولة مصلحة منح القروض ببنك BEA وكالة بوسعادة وذلك بتاريخ: 2014/05/11.

<sup>2</sup> دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.

أ- قروض الاستغلال : هي قروض قصيرة الأجل لا تتجاوز مدتها السنة ، وتنقسم إلى قروض بالصندوق وقروض بالإمضاء:

- القروض بالصندوق: تضم بدورها الأنواع التالية:
- تسهيلات الصندوق : هي قروض توجه لتمويل العجز قصير الأجل في الخزينة، على أن يكون هذا العجز مؤقت.
- السحب على المكشوف: يمنح هذا النوع عادة لتمويل الدورة الاستغلالية الطويلة نسبيا أي من 3 إلى 9 أشهر.
- القروض الموسمية: تمنح هذه القروض لتمويل أنشطة موسمية عادة ما تكون مدتها ثلاثة أشهر.
- تسبيقات على الصفقات العمومية : يمنح هذا النوع من التسبيقات إلى أصحاب المشاريع ذات الطابع العمومي كبناء الهياكل العمومية.
- الخصم التجاري : يقوم البنك بخصم الأوراق التجارية قبل تاريخ استحقاقها، ويدفع المبلغ للمستفيد بعد تخفيض مصاريف الخصم.
- القروض بالإمضاء: ترتبط بتعهد البنك لزبون من أجل الحصول على تمويل للخزينة وتنقسم القروض بالإمضاء إلى:
- الكفالات: ويضم هذا النوع من القروض ثلاثة أصناف هي:
  - كفالة لضمان حسن تنفيذ الصفقة؛
  - كفالة لضمان استرجاع قيمة التسبيق؛
  - كفالة المزايدة.
- الاعتماد المستندي (CREDOC): ويوجه لتمويل صفقات التجارة الخارجية.
- ب- قروض الاستثمار: هي قروض موجهة لتمويل استثمارات متوسطة أو طويلة الأجل:
- قروض متوسطة الأجل (CMT): تتراوح مدتها بين ثلاث وخمس سنوات، وتوجه إلى تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الطابع التجاري أو الخدماتي.

- قروض طويلة الأجل (CLT): تتراوح مدتها بين خمس وسبع سنوات وقد تمتد أكثر من ذلك وتوجه إلى تمويل المشاريع الاستثمارية ذات الطابع الإنتاجي أو الصناعي.
- ج- القروض العقارية: هي القروض الموجهة لتمويل عمليات البناء أو الشراء للسكنات سواء من عند أفراد خواص أو من عند مرقي عقاري.
- د- القروض الخاصة: هي القروض الموجهة لتمويل مشاريع دعم وتشغيل الشباب بمختلف صيغها (CNAC، ANGEM، ANSEJ).

أما أهم الحسابات الموجودة في هذه الوكالة فهي<sup>1</sup>:

- الحساب التجاري الجاري: ويرمز له بالرمز 220110؛
- حساب الصك الموجه للموظفين وأصحاب المهن الحرة: ويرمز له بالرمز 220140؛
- حساب التوفير والادخار: ويرمز له بالرمز 220160؛
- حساب العملة الأجنبية (اليورو): ويرمز له بالرمز 220190.

<sup>1</sup> دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.

**المبحث الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية**

سنقوم في هذا المبحث بتحديد مجتمع الدراسة وعينته ، وتعريف أداة جمع البيانات، بالإضافة إلى صدق وثبات الأداة وأساليب التحليل الإحصائية.

**المطلب الأول : مجتمع الدراسة وعينته**

يتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية العمومية لمدينة بوسعادة والمتمثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية، وبنك الجزائر الخارجي، وبنك الجزائر الداخلي، القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط.

أما عينة الدراسة فتكونت من البنوك التالية: بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك التنمية المحلية، وبنك الجزائر الخارجي باتخاذها ميدانا للدراسة.

حيث قمنا بتوزيع استبيان على مجموعة من الموظفين بالمصارف التجارية من المستويات الإدارية العليا والوسطى، ولقد لجأنا في تحديد حجم العينة من خلال أسلوب العينة الملائمة، فهي العينة التي يكون فيها اختيار وحدات المجتمع على أساس السهولة والملائمة من خلال توفر الأشخاص المراد توزيع الاستبيان عليهم داخل هذه المصارف، وقد تم توزيع (55) استبانة على مستوى المصارف الثلاثة ( 20 استبانة لكل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الجزائر الخارجي، و 15 إستبانة لبنك التنمية المحلية)، حيث استرد منها (39)، واستبعد منها ( 9) لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل، ولهذا يصبح إجمالي عدد استبيانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي ( 30 ) إستبانة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (03): الاستبيانات الموزعة والمستردة.

اسم البنك	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة والصالحة
BADR	20	16
BEA	20	06
BDL	15	08
<b>المجموع الكلي: 55</b>		<b>30</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الملاحظة الشخصية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قامت الباحثة بتصميم استبيان الدراسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، بعد أن راجعت الكثير من الدراسات السابقة في مجال الخدمة المصرفية والميزة التنافسية، وإجراء مقابلات عديدة مع الموظفين الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم تصميم استبيان مكون من ثلاثة محاور كما هو مبين في الجدول أدناه.

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة كالجنس والعمر والمؤهل العملي وسنوات الخبرة واسم البنك المعني.
- **المحور الثاني:** يتعلق بواقع تنشيط الخدمة المصرفية لدى مجتمع الدراسة وقد تضمن ثلاثة مجالات:
- **المجال الأول:** يبين وضوح أهمية استخدام آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية وهو مكون من 6 عبارات
- **المجال الثاني:** يبين وضوح أهمية استخدام آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية وهو مكون من 7 عبارات
- **المجال الثالث:** يبين وضوح أهمية استخدام آلية الحدثة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية وهو مكون من 3 عبارات.
- **المحور الثالث:** يتعلق بواقع الميزة التنافسية لدى المجتمع الدراسي وهو مكون من 4 عبارات

وبذلك يبلغ مجموع عبارات الاستبيان (20) عبارة، روعي فيها خصائص مجتمع الدراسة كونهم من المستويات الإدارية والأكاديمية وكذلك القائمين على مركز تنشيط الخدمة المصرفية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تصميم استبانته الدراسة وعباراتها.

محاور ومجالات الدراسة	عدد العبارات	من	إلى
محور: تنشيط الخدمة المصرفية	16	1	16
مجال(1): الإبداع والابتكار	06	1	6
المجال (2): التميز والجودة.	07	7	13
المجال (3): الحداثة المصرفية	03	14	16
محور: الميزة التنافسية	04	17	20
المجموع	20		

المصدر: من إعداد الباحثة.

وطبقا لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان عبارات الإستبانة كما هو مبين في الجدول أدناه، حيث تم إعطاء خمس نقاط للإجابة بصورة موافق بشدة، وإعطاء أربع نقاط بصورة موافق، وإعطاء ثلاث نقاط بصورة محايدة، وإعطاء نقطتين في صورة غير موافق في حين تم إعطاء نقطة واحدة بصورة غير موافق بشدة.

جدول رقم(05): أوزان مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة وثبات الأداة

من خلال هذا المطلب سنقوم بتبيين الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل المعطيات.

**أولاً: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة**

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان، فقد تم ترميز بيانات الاستبيان وإدخالها الحاسوب وتشغيل برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical package for Social Sciences) وبواسطة هذا البرنامج تمت الإستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على عبارات الدراسة .
2. معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
3. حسب الدراسات السابقة فقد تم تقسيم ليكرت كما يلي:

## جدول رقم (06): تقسيمات مقياس ليكرت للمتوسط

المتوسط المرجح	درجة المستوى
من 1 إلى 1.79	درجة متدنية
من 1.80 إلى 2.59	درجة مقبولة
من 2.60 إلى 3.39	درجة جيدة
من 3.40 إلى 4.19	درجة جيدة جدا
من 4.20 إلى 5	درجة ممتازة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة.

4. اختيار ويلكسون حول الوسيط لاختبار الفرضيات

5. استخدام برنامج الإحصاءات اللامعلمية (MINITAB)

## ثانيا: صدق الأداة وثباتها

وبشير إلى التأكد من أن المقياس (الإستبانة) الذي أعد من طرف الباحثة يمكنه أن

يقيس بالفعل متغيرات الدراسة، ويشتمل عدة اختيارات.

## 1- الصدق الظاهري:

ويمثل التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبانة يمكنها أن توفر البيانات

المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة على المجتمع،

حيث قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من

المحكمين المختصين تألفت من ( 7 ) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية

العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير وهم مختصين في مجال الدراسة.

وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله،

ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات

لتغطية كل محور ومجال من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه

ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم

فيما يتعلق بالبيانات الأولية إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الإستبانة، وتركزت توجيهات

المحكمين على انتقاء طول الإستبانة حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بإعادة صياغة العبارة كونها سوف تكون معقدة بالنسبة للموظفين.

استنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء تعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف الأخرى منها.

### 1. ثبات أداة القياس:

قامت الباحثة بالتحقيق من ثبات الأداة باحتساب معامل كرومباخ ألفا لفحص الاتساق للعبارات حيث بلغت قيمته ( 0.881) وبالتالي أصبحت الأداة جاهزة ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

#### جدول رقم (07): معامل ألفا كرومباخ للإستبانة.

Cronbac Is alpha الفاكرومباخ	Nof Itemes مجموع العبارات
0.881	20

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل spss

### المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الأساسية واختبار الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نتائج الدراسة وتفسير النتائج ووفقا للفرضيات الموضحة، حيث يتم دراسة خصائص مجتمع الدراسة من حيث البيانات الأولية إلى جانب تحليل إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان للوصول أخيرا إلى اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص العينة واختبار التوزيع.

أولا: اختبار التوزيع للبيانات

بعد جمع البيانات وتفرغها في برنامج الخدمة الإحصائية SPSS، ومعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه هذه البيانات هل هو التوزيع الطبيعي أم لا تم استخراج الجدول التالي:

الجدول رقم (08) : اختبار كولموقروف-سميرنوف للتوزيع

الرقم	العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة
1.	التدريب في المصرف يراعي تنمية الإبداع والابتكار لدى المستخدمين.	1.783	0.003
2.	يحرص المصرف على تقديم أفكار جديدة للعمل المصرفي.	1.980	0.001
3.	تقوم إدارة المصرف باستخدام الطرق الإبداعية في تنشيط الخدمة المصرفية ومن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	2.132	0.000
4.	سياسة المصرف تأخذ بعين الاعتبار تشجيع وتحفيز المبدعين والمبتكرين	1.370	0.000
5.	تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في إعداد الهيكل التنظيمي	1.826	0.047
6.	يمنح المصرف الحوافز المعنوية والمادية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي.	1.958	0.003
7.	تسعى إدارة المصرف لتحسين جودة الخدمة ومطابقتها للمعايير الدولية.	2.191	0.001
8.	يقوم موظفو المصرف بشكل دائم بتقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات السابقة	1.641	0.000
9.	تهتم إدارة المصرف بشكل دائم بتقديم خدمات جديدة لتحسين الخدمات السابقة	1.968	0.009
10.	لدى المصرف اتفاقيات تعاون مع بنوك أجنبية وتحسين الخدمة المصرفية	1.557	0.001
11.	تقدم إدارة المصرف خدمات تلقي رضا العملاء وتساهم في تحسين الولاء	2.054	0.016
12.	تمتلك إدارة المصرف نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالموضوعية وعدم الانحياز	1.928	0.000
13.	تسعى إدارة المصرف لأن تكون جودة خدماتها أعلى من جودة الخدمات المنافسة	2.136	0.001
14.	تعتمد إدارة المصرف على البطاقة الإلكترونية (الصراف الآلي) بشكل واسع	2.073	0.000
15.	تعمل إدارة المصرف على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام أحدث نظم وأساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)	2.191	0.000
16.	تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في انتقال المعلومة (SMS . EMAIL)	1.886	0.002
17.	يقدم المصرف الخدمات للزبائن وفق معايير وأسس الجودة الشاملة	1.944	0.001
18.	يقدم المصرف تشكيلة واسعة في الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.	1.682	0.007
19.	يسعى المصرف لتطوير أساليب ونظم العمل المصرفي بشكل مرن وباستمرار.	1.794	0.003
20.	يسعى المصرف دائما إلى تقديم خدمات فريدة ومتميزة لعملائه.	1.930	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة وباستخدام برنامج الخدمة الإحصائية SPSS

- يشير الجدول رقم ( 08 ) أنه يتضح لنا من خلال اختبار كولموقروف-سمير نوف للتوزيع الطبيعي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بناء على أن جميع قيم الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 وهذا يعني أن التوزيع غير طبيعي.

### ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقا لخمس متغيرات:الجنس،العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وإسم البنك، وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات.

جدول رقم (09): توزيع أفراد الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة
01	الجنس	ذكر	18	60%
		أنثى	12	40%
02	العمر	أقل من 30 سنة	4	13%
		أقل من 50 سنة	25	83%
		أكثر من 50 سنة	1	3%
03	المؤهل العلمي	ثانوي	3	10%
		دبلوم مهني	6	20%
		جامعي	18	60%
		دراسات عليا	3	10%
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
		أقل من 10 سنوات	8	26.7%
		أكثر من 10 سنوات	14	46.7%
05	اسم البنك	BDL	8	26.7%
		BADR	16	53.3%
		BEA	6	20%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل SPSS

نستنتج من الجدول رقم (09) أن نسبة الذكور في أفراد الدراسة قد بلغت 60% ونسبة إناث 40% وهي نسبة طبيعية ومتوازنة، وكذلك أن نسبة 83% من أفراد الدراسة تتركز في الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة وبنسبة 13%، و3% للأفراد البالغ عمرهم أكثر من 50 سنة، ونستنتج من ذلك أن أعمار غالبية الموظفين والإداريين بالمصارف تزيد عن 30 سنة، أما فيما يتعلق بالمؤهل

العلمي فإن الجدول رقم (09) يشير إلى أن غالبية أفراد الدراسة يحملون درجة جامعي، حيث بلغت نسبتهم 60% فيما تحمل نسبة 20% من أفراد الدراسة يحملون كل من درجة دراسات عليا و 20% تعليم ثانوي.

بالإضافة إلى أن الخبرة في العمل مهمة لإدارات المصارف وتتوافق مع الفئات العمرية والمؤهلات العلمية لأفراد الدراسة، حيث أن نسبة 46.7% قد عملوا أكثر من 10 سنوات في حين أن 26.7% عملوا ما بين 5 و10 سنوات ونسبة 26.7% عملوا أقل من 5 سنوات.

وفيما يتعلق بالمصارف محل الدراسة فقد تبين بنسبة 53.3% من أفراد العينة لبنك BADR وهم الأكثر استجابة، ونسبة 26.7% من بنك BDL ونسبة 20% من BEA وهم الأقل استجابة.

#### المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة الدراسة

تمثل نتائج حساب كل من التكرارات والنسب لكل عبارة بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري مع الترتيب التصاعدي لميولات وإجابات أفراد العينة .

جدول رقم ( 10): نتائج حساب كل من التكرارات والنسب لكل عبارة والوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الأول: الإبداع والابتكار.

العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الآثار
01	تكرار النسبة	06 20.0	17 56.7	05 16.7	01 3.3	01 3.3	3.87	0.90	3	جيدة جدا
02	تكرار النسبة	05 16.7	18 60	03 10	03 10	01 3.3	3.77	0.97	4	جيدة جدا
03	تكرار النسبة	04 13.3	21 70	03 10	02 6.7	0 0	3.90	0.71	2	جيدة جدا
04	تكرار النسبة	06 20	12 40	06 20	06 20	0 0	3.60	1.03	5	جيدة جدا
05	تكرار النسبة	07 23.3	18 60	03 10	02 6.7	0 0	3.60	0.78	1	جيدة جدا
06	تكرار النسبة	02 6.7	18 60	5 16.7 5	04 13.3	01 3.3	3.53	0.93	6	جيدة جدا
المجموع العام							3.77	0.88		جيد جدا

المصدر: باستخدام البرنامج الإحصائية SPSS

يشير الجدول رقم(10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالإبداع والابتكار في المصارف التجارية ميدان الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.53-4) بمتوسط عام مقدار (3.77)، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة إعداد الهيكل التنظيمي" بمستوى جيد جدا وبمتوسط حسابي بلغ ( 4 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام ( 3.77 )

وبانحراف معياري ( 0.78)، فيما حصلت عبارة "يمنح المصرف الحوافز المعنوية والمادية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي" بمستوى جيد جدا على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي ( 3.53) وهو أدنى المتوسط الحسابي العام والبالغ ( 3.77) وبانحراف معياري ( 0.93) ومع ذلك فإن الغالبية تقيم الإبداع والابتكار تقييما جيد جدا على العناصر المتعلقة بمجال الإبداع والابتكار، الأمر الذي يشير على أن درجة الموافقة للعبارات عالية.

الجدول رقم ( 11): نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الثاني: التميز والجودة.

العبارة	المقيا س	مواق ف بشدة	مواف ق	محا يد	غير مواف ق بشدة	غير مواف ق بشدة	متوس ط حساب ي	انحراف معيارى	الترتي ب	الاتجاه
7	تكرار نسبة	5 16.7	22 73. 3	1 3.3	2 6.7	0 0	4	0.69	4	جيدة جدا
8	تكرار نسبة	4 13.3	16 53. 3	8 26. 7	2 6.7	0 0	3.73	0.78	5	جيدة جدا
9	تكرار نسبة	09 30.0	19 63. 3	02 6.7	0 0	0 0	4.23	0.56	1	ممتازة
10	تكرار نسبة	04 13.3	14 46. 7	06 20	6 20	0 0	3.53	0.97	7	جيدة جدا
11	تكرار نسبة	8 26.7	20 66. 7	2 6.7	0 0	0 0	4.20	0.55	2	ممتازة
12	تكرار نسبة	2 6.7	18 60	6 20. 0	3 10. 0	1 3.3	3.57	0.89	6	جيدة جدا
13	تكرار نسبة	7 23.3	21 70. 0	2 67	0 0	0 0	4.17	0.53	3	جيدة جدا
المجمو ع							3.91 متوس ط عام	0.71 انحراف عام		جيدة جدا

المصدر: باستخدام برنامج الخدمة الإحصائية SPSS

يشير الجدول رقم ( 11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب التميز والجودة للخدمة المصرفية في المصارف التجارية ميدان الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ( 3.53 -

4.23) بمتوسط عام مقدار ( 3.91)، إذ جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى ممتازة عبارة "تهتم إدارة المصرف بشكل دائم بتقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات السابقة" بمتوسط حسابي بلغ ( 4.23) وهو أعلى من المتوسط العام (3.91) وبتباخراف معياري (0.56) مما يدل على اتفاق غالبية العينة للاستجابة عن هذه العبارة، فيما حصلت عبارة "لدى المصرف اتفاقيات تعاون مع بنوك أجنبية لتحسين الخدمة المصرفية" على المرتبة السابعة والأخيرة بمسئوى جيد جدا وبمتوسط حسابي ( 3.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام (3.91) وبتباخراف معياري(0.97)، وبهذا فإن العينة تقيم هذا المجال تقييما جيد جدا بالنسبة للعناصر المتعلقة وهو الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين على مجمل عباراته عالية.

**جدول رقم ( 12): نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والتباخراف المعياري لكل عبارة من عبارات المجال الثالث: الحداثة المصرفية.**

عبارة	المقيا س	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	التباخراف المعياري	الترتيب	الاجا هـ
14	تكرار نسبة	5 16.7	22 73.3	2 6.7	1 3.3	0 4	4.03	0.61	1	جيدة جدا
15	تكرار نسبة	3 10	24 80	3 10	0 0	0 0	04	0.45	2	جيدة جدا
16	تكرار نسبة	1 3.3	17 56.7	5 16.7	6 20	1 3.3	3.37	0.96	3	جيدة
المجموع							3.80 متوسط عام	0.67 انحراف عام		جيدة جدا

المصدر: استخدام برنامج الخدمة الإحصائية SPSS

يشير الجدول رقم ( 12) لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق الحداثة المصرفية في المصارف ميدان الدراسة، وإذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين ( 3.37-4.04) بمتوسط عام قدر بـ ( 3.80)، إذ جاءت في المرتبة الأولى وبمستوى جيد جدا عبارة "تعتمد إدارة المصرف على

البطاقات الإلكترونية (الصراف الآلي) بشكل واسع" بمتوسط حسابي ( 4.03 ) وهو أعلى من المتوسط العام (3.80) وبانحراف معياري ( 0.61)، فيما حصلت عبارة "تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في انتقال المعلومة (EMAIL،SMS) على المرتبة الأخيرة بمستوى درجة جيدة وبمتوسط حسابي (3.37) وهو أدنى من المتوسط العام ( 3.80 ) و بانحراف معياري ( 0.96)، إذ تقييم العينة على العموم هذا المجال تقييما جيد جدا بناء على المتوسط العام (3.80) على العناصر المتعلقة بالحدائث المصرفية، الأمر الذي يشير إلى أن درجة موافقة المبحوثين على مجمل عبارات المجال عالية.

**الجدول رقم ( 13 )**: نتائج حساب كل من التكرارات والنسب و الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية.

عبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاجتهاد					
17	تكرار نسبة	4	13.3	19	36.3	05	16.7	2	6.7	0	0	3.83	074	3	جيدة جدا
18	تكرار نسبة	5	16.7	16	53.3	6	20	3	10	0	0	3.77	0.85	4	جيدة جدا
19	تكرار نسبة	04	13.3	18	60	07	23.3	01	3.3	0	0	3.83	0.69	2	جيدة جدا
20	تكرار نسبة	05	16.7	19	63.3	04	13.3	02	6.7	0	0	3.90	0.57	1	جيدة جدا
المجموع												3.83	0.71		جيدة جدا
							متوسط عام	انحراف عام							

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم ( 13 ) والذي يوضح إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.90-3.77) بمتوسط عام مقدراه ( 3.83)، إذ جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة جيدة جدا عبارة "يسعى المصرف دائما إلى

تقديم الخدمات فريدة ومتميزة لعملائه "وذلك بمتوسط حسابي بلغ ( 3.90 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ ( 3.83 ) وانحراف معياره بلغ (0.57)، ما حصلت عبارة" يقدم المصرف تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بدرجة جيدة جدا وذلك بمتوسط حسابي بلغ ( 3.77 ) وهو أدنى من المتوسط العام ( 3.83 ) بانحراف معياره ( 0.85 )، مما سبق نجد أن العينة تقييم الميزة التنافسية تقييمها جيد جدا بمتوسط عام قدر ب ( 3.83 ) على العناصر المكونة لمحور الميزة التنافسية ، الأمر الذي يشير إلى أن درجة الموافقة على مجمل عبارات المحور عالية.

### المطلب الثالث: تحليل معامل الارتباط واختبار الفرضيات

#### أولاً: تحليل معامل الارتباط بين المتغيرات.

باستخدام برنامج (SPSS) تم استخراج الجدول رقم ( 14 ) الذي يوضح معامل

الارتباط بين كل متغير مستقل مع المتغير التابع، علما أنه يوجد ثلاث متغيرات

مستقلة معبر عنها ب  $X_1$ : آلية الإبداع والابتكار

$X_2$ : آلية التميز والجودة

$X_3$ : تطبيق الحداثة المصرفية.

وهي تمثل المحور الأول المتعلق بتنشيط الخدمة المصرفية إلى جانب المتغير التابع الذي يرمز له بـ ( Y ) وباسم الميزة التنافسية.

جدول رقم ( 14 ): تحليل معامل الارتباط بين آلية الإبداع والابتكار وبين الميزة التنافسية.

الميزة التنافسية Y	X <sub>1</sub> الإبداع والابتكار	
1	0.107	Y ارتباط بيرسون مستوى
-	0.022	الدلالة ( ذو اتجاهين )
0.107	1	X <sub>1</sub> ارتباط بيرسون
0.022	-	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين آليات الإبداع والابتكار وتحقيق المصرف للميزة التنافسية، حيث قدر معامل الارتباط بـ  $r = 0.107$  وأن القيمة الاحتمالية للمتغير (  $x_1$  ) (sig=0.022)، وهي أقل من (0.05) إذ أن قيمة معامل الارتباط تختلف معنويًا عن الصفر والعلاقة بين الإبداع والابتكار ومتغير الميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم ( 15 ): تحليل معامل الارتباط بين آلية التميز والجودة وبين الميزة التنافسية

الميزة التنافسية Y	X <sub>2</sub> التميز والجودة	
1	0.396	Y ارتباط بيرسون
-	0.017	مستوى الدلالة ( ذو اتجاهين )
0.397	1	X <sub>2</sub> ارتباط بيرسون
0.017	-	مستوى الدلالة ( ذو اتجاهين )

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ( 15 ) أن هناك ارتباط طردي متوسط بين آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية ( X<sub>2</sub> ) وبين الميزة التنافسية ( Y )، حيث قدر معامل ارتباط بيرسون  $r = 0.396$ ، وأن القيمة

الاحتمالية ل ( $X_2$ ) هي ( $sig=0.017$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، إذا أن قيمة الارتباط تختلف معنويا عن الصفر، والعلاقة بين آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية وبين الميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية.

**جدول رقم ( 16 ): تحليل معامل الارتباط بين آلية الحداثة المصرفية وبين الميزة التنافسية**

الميزة التنافسية Y	$X_3$ الحداثة المصرفية	
1	0.186	Y ارتباط بيرسون
-	0.023	مستوى الدلالة (ذو اتجاهين)
0.186	1	$X_3$ ارتباط بيرسون
0.023	-	مستوى الدلالة (ذو اتجاهين)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 16 ) أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين آلية الحداثة المصرفية ( $X_3$ ) وبين الميزة التنافسية ( Y )، حيث قدر معامل ارتباط  $r= 0.186$ ، وأن القيمة الاحتمالية ل ( $X_3$ ) هي ( $sig =0.023$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، إذ أن قيمة الارتباط تختلف معنويا عن الصفر، والعلاقة بين آلية تطبيق الحداثة المصرفية المصارف وبين تحقيق الميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية.

ثانيا: اختبار الفرضيات.

لاختبار الفرضيات استخدمنا أحد الاختبارات اللامعلمية ببرنامج MINITAB، نتيجة لعدم اتباع البيانات التوزيع الطبيعي وهو اختبار ويلكسون حول الوسيط (3) بناء على مقياس ليكرت.

**الفرضية الأولى:**

تساهم آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.

وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون حول الوسيط بحيث يمكن الاثبات بصحة الفرضية

كلما كانت قيمة الوسيط اكبر أو تساوي 3 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة بالفرضية الأولى.

رقم العبارة	N	درجة الحرية	إحصائيات ويلكسون المقدرة	الاحتمال	الوسيط
1	30	25	293.5	1.00	4.000
2	30	27	320.5	0.999	4.000
3	30	27	354.0	1.000	4.000
4	30	24	243.0	0.996	3.500
5	30	27	357.0	1.000	4.000
6	30	25	255.0	0.994	3.500

المصدر: باستخدام برنامج MINITAB

من خلال الجدول رقم (17) تم ملاحظة أن مجمل العبارات يفوق وسيطها (3) وباحتمالات تقترب من (1) وبهذا يمكن الاستدلال بأن الفرضية محققة، أي أنها فعلا تساهم آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.

#### الفرضية الثانية:

تساهم آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.

وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون حول الوسيط بحيث يمكن الاثبات بصحة الفرضية كلما كانت قيمة الوسيط اكبر أو تساوي 3 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة  
بالفرضية الثانية.

رقم العبارة	N	درجة الحرية	إحصائيات ويلكسون المقدر	الاحتمال	الوسيط
7	30	29	410.0	1.00	4
8	30	22	234.0	1.000	4
9	30	28	406.0	1.000	4
10	30	24	237.0	0.994	3
11	30	28	406.0	1.000	4
12	30	24	244.0	0.997	3
13		28	406.0	1.000	4

المصدر: باستخدام برنامج MINITAB

من خلال الجدول رقم (18) تم ملاحظة أن مجمل عبارات الفرضية الثانية يفوق وسيطها (3) و باحتمال تقترب من (1) وبهذا يمكن الإستدلال بأن الفرضية محققة، أي أنها فعلا آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية تساهم في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.

الفرضية الثالثة:

تساهم آلية الحدائة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية بشكل ايجابي.

وللإجابة على الفرضية تم استخدام اختبار ويلكسون حول الوسيط بحيث يمكن الاثبات بصحة الفرضية كلما كانت قيمة الوسيط اكبر أو تساوي 3 وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): اختبار ويلكسون للعبارات المتعلقة بالفرضية الثالثة.

رقم العبارة	N	درجة الحرية	إحصائيات ويلكسون المقدر	الاحتمال	الوسيط
14	30	28	394.0	1.000	4.000
15	30	27	378.0	1.000	4.000
16	30	25	228.5	0.963	3.500

المصدر: باستخدام برنامج MINITAB

من خلال الجدول رقم (19) تم ملاحظة أن مجمل عبارات الفرضية الثالثة يفوق وسيطها (3) وباحتمالات تقترب من (1) وبهذا يمكن الإستدلال بأن الفرضية محققة، أي أنها فعلا تساهم آلية الحدائة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.

وفي الأخير يمكن إثبات الفرضية الرئيسية بقولها تساهم آليات تنشيط الخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية بشكل ايجابي بناء على أن مجمل الفرضيات الفرعية المحققة.

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور آليات تنشيط الخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة، وقد اقتصرَت الدراسة على 30 استبيان صالح للتحليل إحصائي من أصل 39 استبيان، وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية تم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية، وإثبات:

- صحة الفرضية الأولى: تساهم آلية الإبداع والابتكار في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.
- صحة الفرضية الثانية: تساهم آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل ايجابي.
- صحة الفرضية الثالثة: تساهم آلية تطبيق الحداثة المصرفية في تفعيل الميزة التنافسية لدى المصارف ميدان الدراسة بشكل إيجابي.

خاتمة عامة

خلاصة القول أن ما يمكن الخروج به من خلال هذه الدراسة أن بلوغ تنشيط الخدمات المصرفية للمصرف مستوى الجودة والإبداع والابتكار وتطبيق الحداثة المصرفية ضرورة حتمية لتفعيل ميزة تنافسية، حيث أصبحت الآليات التي يتم من خلالها تنشيط الخدمات المصرفية محورا للتميز والتفوق على المصارف المنافسة، حيث أن تقديم مستوى متميز من الخدمات له التأثير المباشر في صناعة وترويج ثقة العميل ، وبالتالي امتلاك المصرف مقومات الميزة التنافسية ، ولا يقتصر الأمر عند ذلك فحسب بل يتعداه إلى السعي المستمر للمحافظة على هذه الميزة وتفعيلها وتجديدها بما يكفل تنميتها المتواصلة عبر الزمن، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لبقاء واستمرار المصرف في النشاط .

وإذا كانت الميزة التنافسية هدفاً أسمى ترنو إليه كل المصارف على حد سواء فإن الوضع في بلادنا (الجزائر) يختلف جذريا ، بحكم التأخر الملحوظ الذي ميز القطاع المصرفي والسيطرة المطلقة لقطاع العام على هذا القطاع الحساس ، في ظل مناخ استثماري هش وبيروقراطية إدارية مفرطة غير مستوعبة لروح المبادرة الإبتكارية .

إن التأخر الملحوظ في القطاع المصرفي والمالي في الجزائر والسيطرة المطلقة عليه من قبل الدولة لم تمكنه من الانصهار في بوتقة العالم الرأسمالي المتقدم ، ولا حتى الاستفادة من مزايا العولمة والانتشار المعرفي والتكنولوجي الرهيب الذي بصم هذا العصر، رغم محاولات الإقتراب الجادة التي قامت بها السلطة العمومية وما واكبها من إصلاحات اقتصادية ومالية على امتداد أكثر من عقدين من الزمن ... وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج التي أعمدت كأرضية لاختبار مدى صحة الفرضيات الموضوعية أو عدم ذلك، وأيضا لتقديم مجموعة من الإقتراحات التي ارتأينا أنها قد تساهم في ترشيد القطاع المصرفي كوجه خاص والقطاع المالي كوجه عام .

أولاً: عرض النتائج

- كان مستوى درجة الموافقة وتقييم آلية الإبداع والإبتكار في المصارف التجارية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة بجيدة جدا .

- أوضحت النتائج أن مستوى تميز الخدمة المصرفية بالجودة في المصارف محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بجيدة جدا .

- كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق الحداثة المصرفية في المصارف محل الدراسة من وجهة نظر عينة كانت بجيدة جدا .

- وجود ارتباط طردي ضعيف بين آلية الإبداع والابتكار وبين تحقيق المصرف للميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة، بما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

- وجود إرتباط طردي متوسط بين آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية وبين الميزة التنافسية للمصارف محل الدراسة، بما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

- وجود إرتباط طردي ضعيف بين آلية تطبيق الحداثة المصرفية وبين تفعيل الميزة التنافسية للمصارف محل الدراسة، بما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $(\alpha = 0.05)$ .

- نستنتج من هذه الدراسة أن البنوك التجارية الجزائرية غير مجهزة بما فيه الكفاية بتكنولوجيا المصرفية والتفكير بآليات حديثة تنشط من خدماتها وتميزها عن باقي البنوك .

## ثانيا: إختبار الفرضيات في ضوء النتائج

- إختبار الفرضية الأولى: تم افتراض أن آلية الإبداع والإبتكار تساهم في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية بشكل ايجابي، وهي صحيحة بناء على النتيجة الاولى والرابعة.
- إختبار الفرضية الثانية: تم افتراض أن آلية التميز والجودة بالخدمة المصرفية تساهم في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية بشكل ايجابي، وهي صحيحة بناء على النتيجة الثانية والخامسة.
- إختبار الفرضية الثالثة: تم إفتراض أن آلية تطبيق الحدائث المصرفية المصرفية تساهم في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية بشكل ايجابي، وهي فرضية صحيحة بناء على النتيجة الثالثة والسادسة.

## ثالثا: التوصيات والإقتراحات

- العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية بين كل مستوى من المؤسسات الإقتصادية .
- أهمية التأكيد على أن تتولى إدارات المصارف خبرات مصرفية كافية لها القدرة على تحسين وتطوير أداء المصرف، بما في ذلك تنشيط خدماتها في إطار التنافسية ، وكذلك إعطاء الأولوية في التوظيف لخارجي الجامعات ولأصحاب التخصصات في الميدان المصرفي .
- إن القنوات التكنولوجية أصبحت ميزة تنافسية في عالم اليوم، وهذا يتحتم على البنوك التجارية الجزائرية ضرورة تبنيها .
- ضرورة قيام المصارف التجارية الجزائرية باعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق التميز والتفوق على المصارف الأجنبية .
- ضرورة استجابة المصارف التجارية الجزائرية للتطورات في مجال العمل المصرفي لما له من أثر في تميزه وتفوقه على المدى البعيد.
- ضرورة الاهتمام بتحديد توجه واضح للعمل في المصارف من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.
- أن تحاول البنوك العمومية الجزائرية البحث عن أسس متينة بعيدا عن التدخل الحكومي لتحافظ على المكاسب تنافسية التي تمتلكها.
- كما نوصي بإجراء دراسات أخرى مماثلة للتعرف على كل الآليات التي بدورها تنشط الخدمة المصرفية بهدف تحقيق الميزة التنافسية.

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هذه الدراسة بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث نقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات نأمل أن تتال حقا من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي :

- النظم المعاصرة لتنشيط الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية - دور التكنولوجيا في تطوير الصناعة المصرفية .

- أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة المصرفية.

- البنوك الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات.

- أثر التوجه الإبداعي في تنشيط الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية لدى المصارف الجزائرية.

- آليات تطوير الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية.

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### أولا : الكتب باللغة العربية:

1. ابو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدارالجامعية ، الاسكندرية ، 2007 .
2. ابو تايه صباح احمد، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1 ، عمان الاردن ، 2008
3. ابوجمعة نعيم حافظ، التسويق الابتكاري: مفاهيم وقضايا اساسية، دار القلم للنشر، دبي ، 1999 .
4. أنور سلطان محمد سعيد، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2005 .
5. بكري ثامر، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
6. حامد رضوان مصطفى احمد، التنافسية : كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم ، الدار الجامعية ، ط1، الاسكندرية ، 2011 .
7. الحداد عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1 ، مصر، 1999.
8. حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2009 .
9. حنفي عبد الغفار، عبد السلام ابو قحف، الادارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003،2004.
10. الخضيرى محسن احمد، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007 .
11. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 1998 .
12. رحيم حسين ، الاقتصاد المصرفي: مفاهيم ،تحاليل ،تقنيات، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ،ط1 ، الجزائر ، 2008 .

13. زغدار أحمد، المنافسة: التنافسية والبدائل الاستراتيجية ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011 .
14. زين الدين فريد ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار النهضة العربية، مصر ، 1998 .
15. السلمي علي، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر القاهرة ،2001.
16. شارلزهل ، جونز جارديث ، الادارة الاستراتيجية ، مدخل متكامل ، تعريب وترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال ، اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، دون ذكر سنة النشر .
17. شارلزهل، جونز جارديث الادارة الاستراتيجية : مدخل متكامل، ترجمة دار الرفاعي محمد رفاعي ، محمد عبد العال الغلي ، الجزء 1 ، الرياض الممكة العربية السعودية ، دار المريخ ، للنشر ، 2001 .
18. الصحن محمد فريد، قراءات في ادارة التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2002 .
19. الصرن رعد حسن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية ، دار التواصل العربي للطباعة والنشر ، عمان ، 2007.
20. الصميدعي محمود جاسم ، يوسف وردينة عثمان ، التسويق المصرفي : مدخل استراتيجي كمي تحليلي ، دار المناهج ، للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2005.
21. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 .
22. عبد المحسن توفيق محمد، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية ، دار الفكر العربي لنشر والتوزيع ، 2004 .
23. العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2005 .
24. الفضل مؤيد عبد الحسين، الطائي يوسف حجيم ، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك ، دار الورق للنشر ، ط1 ، 2004.
25. قريظة صبحي تادرس، النقود والبنوك، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.

26. لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2000.
27. المرسي نبيل محمد ، الإدارة الإستراتيجية : تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
28. نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، دار وائل للنشر، ط1 ، عمان ،الأردن ، 2003.
29. الوادي محمود حسين وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ،2010.
30. يوسف ردينة عثمان ، محمد محمود جاسم، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2001 .

#### ثانيا: المذكرات:

1. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية ، جامعة الجزائر، بحث غير منشور، 2005 ، 2006.
2. بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، بحث غير منشور، 2011، 2012 .
3. بودحوش عثمان ، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة الماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، سكيكدة ، بحث غير منشور ، 2007 ، 2008 .
4. حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الابداع في تنميتها ، مذكرة مكملة لنيل شهاة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، سكيكدة ، بحث غير منشور ، 2006 ، 2007 .
5. رجال عادل ، تحديث الخدمة المصرفية لمواجهة اختلالات المنظومة المصرفية في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد التنمية، باتنة ، 2013، 2014 .

6. رحيل انيسة ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس، بحث غير منشور، 2010،2011 .
7. عبد الرحيم نادية ، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي ، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود بنوك ، جامعة الجزائر 3 ، 2010 ، 2011 .
8. ولد احمد محمد عبدالرحمان، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مذكرة الماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة بلقايدن تلمسان، بحث غير منشور، 2010،2011.
9. نحاسية رتيبة، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بحث غير منشور، 2003،2004.
10. العيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة الماجستير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 .
11. غفصي توفيق، تقييم اداء البنوك العمومية الجزائرية باستخدام ادوات التحليل المالي، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية وبنوك وتأمينات، جامعة المسيلة 2010،2011.
12. لعرف فايزة، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل ، مذكرة الماجستير ، تخصص علوم تجارية ، جامعة المسيلة ، 2010.
13. منصور رقية، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2007،2008.
14. نحاسية رتيبة ، اهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ، رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر ، بحث غير منشور، 2002،2003.
15. ولد احمد محمد عبد الرحمان، دور التسويق في الرفع من الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية، مذكرة الماجستير،

تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، بحث غير منشور، 2010، 2011.

### ثالثا: المؤتمرات والملتقيات والمجلات

1. بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد الثالث ، جامعة الشلف، .
2. بلفاطمي عباس، المتطلبات اللازمة لإقامة وسائل الدفع الالكتروني على مستوى القطاع المصرفي ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة ، منافسة ومخاطر وتقنيات، المنعقد ب 06-07-2005 جوان بجامعة جيجل .
3. حريري عبد الغني ، دور التحرير المالي في الازمات والتعثر المصرفي ، الملتقى العالمي الاول حول الازمة العالمية والاقتصادية الدولية والحكومية العالمية ، المنظمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف يومي 20-21 اكتوبر 2009.
4. ربحي كريمة ، تسويق الخمتات المصرفية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولت الاقتصادية -واقع وتحديات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ، 14-15 ديسمبر 2004 .
5. زبيري رابح ، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادية الجديدة، جامعة البليدة ، 22/27 افريل 2002 .
6. الصرن رعد حسن ، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي دراسة نظرية ، مجلة العلوم الانسانية بجامعة خيضر بيسكرة ، العدد السادس ، جوان، 2004.
7. طريبه جوزيف ، الصيرفة الالكترونية تطبيق التكنولوجيا للصمود والنجاح في الاقتصاد الجديد ، مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد 244 ، المجلد ، 21 ، 2001 .
8. طرطار احمد ، سارة حليمي ، جودة الخدمات المعرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي: ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، الجزائر، 2010 .

9. بوزعرور عمار، درواسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، الملتقى الأول للمنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية، الواقع والتحديات، الشلف، يومي 14 و15 ديسمبر 2004.

10. رزيق كمال، مسدور فارس، مفهوم التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الإقتصادية وتحويلات المحيط، جامعة خيضر، بسكرة، يومي 19 و20 أكتوبر 2002.

11. إلياس سالم، فرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الأول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10 و11 نوفمبر 2009.

12. العوض محمد بن عبدالله، استراتيجيات التسويق التنافسية: إطار جديد لمفهوم قديم، الملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي- الواقع وأفاق التطوير- الشارقة، يومي 15 و16 أكتوبر 2002.

13. مزهودة عبد المالك ، محددات تنافسية قطاع الطحن الجزائري وانعكاسات تحولات المحيط عليه ، ورقة عمل مقدمة ليوم دراسي حول قراءة في تحديات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة خيضر محمد بسكرة ، يومي 25 و26/04/2007.

14. نقماري سفيان ، الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك ، الملتقى الدولي الاول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع ، جامعة سعد دحلب -البليدة- 17-18-أفريل 2013 .

15. يحضيه سملاي ، ادارة الجودة الشاملة ، مدخل تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلى مقدمة في الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 افريل 2003 ، الكتاب الثالث .

#### رابعاً: المراسيم والقوانين:

1. المرسوم رقم 106/82 الصادر في الجريدة الرسمية، العدد رقم 11 بتاريخ: 1982/03/16.

#### خامساً: الوثائق والسجلات:

1. دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.
2. دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.
3. دليل القروض والضمانات الموجود على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.
4. دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.
5. دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.
6. دليل المراقبة والمحاسبة الموجود على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.
7. مطويات تعريفية ببنك التنمية المحلية وجدت على مستوى بنك BDL وكالة بوسعادة.
8. مطويات تعريفية ببنك الجزائر الخارجي وجدت على مستوى بنك BEA وكالة بوسعادة.
9. مطويات تعريفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وجدت على مستوى بنك BADR وكالة بوسعادة.

#### سادساً: المقابلات

10. مقابلة أجريت مع مسؤول مصلحة منح القروض ببنك BADR وكالة بوسعادة السيد قاسيمي شوقي وذلك بتاريخ: 2014/05/10.
11. مقابلة أجريت مع مسؤول مصلحة منح القروض ببنك BEA وكالة بوسعادة الآنسة تومي إكرام وذلك بتاريخ: 2014/05/27.
12. مقابلة أجريت مع مسؤولة مصلحة منح القروض ببنك BDL وكالة بوسعادة الآنسة شويحة عفاف وذلك بتاريخ: 2014/05/10.

## سابعاً: مواقع الانترنت:

1. [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz) الموقع الالكتروني الرسمي لبنك التنمية المحلية .
2. [www.bea.dz](http://www.bea.dz) الموقع الالكتروني الرسمي لبنك الجزائر الخارجي .
3. [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net) الموقع الالكتروني الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية .
4. [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz)
5. [http // www.dr.olotaibi.com/myzaghtnfsyahhtm](http://www.dr.olotaibi.com/myzaghtnfsyahhtm).
6. <http://www.menfan.com/arabic/qn-nuis-story-asp?type=all&storyid>

## ثامناً: الكتب باللغات الاجنبية

1. alain conrtoirs .gestion de production .dorganisation – paris – 2001 .
2. Kotller et armstrong –praincipale of marketing services .edition prentice – hall -1996.
3. Philip darvisonet et jean pierre .economie intrnational le place des banques .edition, dunod – France – 1999.
4. Porter michael-lavantage concurrentiel .comment devancer ses soncurents et maintenir son avance –paris-inter- edition-1986.
5. Robert kreitner managment boston .goughton – mopplin -1989

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة- المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الإستبيان:

السادة المحترمين :

تحية طيبة وبعد :

في إطار انجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص بنوك ، تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على آليات تنشيط الخدمة المصرفية لتفعيل الميزة التنافسية للبنوك التجارية، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان كاملة وبكل دقة وموضوعية، لتحقيق أهداف الدراسة وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجاباتكم ، علما أن كافة المعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا منا خالص الشكر على تعاونكم سلفا .

الاستاذة المشرفة :

الطالبة :

أ- جعيج نبيلة

- عبد الكريم شهيرة

**المحور الأول : بيانات أولية**

		<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر	الجنس :
<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة		<input type="checkbox"/> من 30 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	العمر
<input type="checkbox"/> دراسات عليا	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دبلوم مهني	<input type="checkbox"/> تعليم ثانوي	المؤهل العلمي :
<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات		<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة

- المصلحة التي تنتمي اليها : .....

- اسم البنك الذي تعمل به : .....

## المحور الثاني : تنشيط الخدمة المصرفية

المجال الأول : يتم تنشيط الخدمة المصرفية في المصرف من خلال الإبداع والابتكار .

الرقم	العبرة	سلم الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	التدريب في المصرف يراعي تنمية الإبداع والابتكار لدى المستخدمين				
2	يحرص المصرف على تقديم أفكار جديدة للعمل المصرفي				
3	تقوم إدارة المصرف باستخدام الطرق الإبداعية في تنشيط الخدمة المصرفية ومن خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال				
4	سياسة المصرف تأخذ بعين الاعتبار تشجيع وتحفيز المبدعين والمبتكرين				
5	تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في إعداد الهيكل التنظيمي				
6	يمنح المصرف الحوافز المعنوية والمادية المناسبة للمبدعين في العمل المصرفي				

- المجال الثاني : يتم تنشيط الخدمة المصرفية في المصرف من خلال التميز والجودة :

الرقم	العبرة	سلم الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
7	تسعى إدارة المصرف لتحسين جودة الخدمة ومطابقتها للمعايير الدولية				
8	يقوم موظفو المصرف بتقديم الخدمات بالشكل الصحيح والمطلوب ومن المرة الأولى				
9	تهتم إدارة المصرف بشكل دائم بتقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمات السابقة				
10	لدى المصرف اتفاقيات تعاون مع بنوك أجنبية لتحسين الخدمة المصرفية				
11	تقدم إدارة المصرف خدمات تلقى رضا العملاء وتساهم في تحسين الولاء				

					تمتلك إدارة المصرف نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالموضوعية وعدم الانحياز	12
					تسعى إدارة المصرف لان تكون جودة خدماتها أعلى من جودة الخدمات المنافسة	13

- المجال الثالث: يتم تنشيط الخدمة المصرفية في المصرف من خلال الحداثة المصرفية

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	تعتمد إدارة المصرف على البطاقات الالكترونية (الصراف الآلي) بشكل واسع					
15	تعمل إدارة المصرف على تحسين نوعية قاعدة البيانات باستخدام احدث نظم وأساليب التكنولوجيا الحديثة (برامج وأجهزة)					
16	تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في انتقال المعلومة (SMS,Email)					

المحور الثالث : الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	سلم الإجابة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يقدم المصرف الخدمات إلى الزبائن وفق معايير وأسس الجودة الشاملة					
18	يقدم المصرف تشكيلة واسعة من الخدمات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة					
19	يسعى المصرف الى تطوير أساليب ونظم العمل المصرفي بشكل مرن وباستمرار					
20	يسعى المصرف دائما إلى تقديم خدمات فريدة ومتميزة لعملائه					

شاكرين لكم حسن تعاونكم



**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	20

**Correlations**

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	,107
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	30	30
X1	Pearson Correlation	,107	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	30	30

**Correlations**

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	,396*
	Sig. (2-tailed)		,017
	N	30	30
X2	Pearson Correlation	,396*	1
	Sig. (2-tailed)	,017	
	N	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		Y	X3
Y	Pearson Correlation	1	,186
	Sig. (2-tailed)		,023
	N	30	30
X3	Pearson Correlation	,186	1
	Sig. (2-tailed)	,023	
	N	30	30

**Results for: Minitab.XLS**

**Wilcoxon Signed Rank Test: Q1; Q2; Q3; Q4; Q5; Q6**

Test of median = 3,000 versus median < 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
Q1	30	25	293,5	1,000	4,000
Q2	30	27	320,5	0,999	4,000
Q3	30	27	354,0	1,000	4,000
Q4	30	24	243,0	0,996	3,500
Q5	30	27	357,0	1,000	4,000
Q6	30	25	255,0	0,994	3,500

**Wilcoxon Signed Rank Test: Q7; Q8; Q9; Q10; Q11; Q12; Q13**

Test of median = 3,000 versus median < 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
Q7	30	29	410,0	1,000	4,000
Q8	30	22	234,0	1,000	4,000
Q9	30	28	406,0	1,000	4,000
Q10	30	24	237,0	0,994	3,500
Q11	30	28	406,0	1,000	4,000
Q12	30	24	244,0	0,997	3,500
Q13	30	28	406,0	1,000	4,000

**Wilcoxon Signed Rank Test: Q14; Q15; Q16**

Test of median = 3,000 versus median < 3,000

	N	N for Test	Wilcoxon Statistic	P	Estimated Median
Q14	30	28	394,0	1,000	4,000
Q15	30	27	378,0	1,000	4,000
Q16	30	25	228,5	0,963	3,500

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آليات تنشيط الخدمة المصرفية ودورها في تبني ميزة تنافسية، باعتبارها حقلًا من حقول المعرفة التسويقية الحديثة، نظرا لما تتصف به الخدمات المصرفية من نمطية عالية في مضمونها ومحتواها، فقد كان لزاما على الإدارة المصرفية أن تبحث عن وسائل وأساليب أخرى تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل. فإذا كان من الصعب أن تكون الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس وإبراز الميزة التنافسية أو النسبية، فإن جودة وتنشيط هذه الخدمة وأسلوب تقديمها ربما كان المجال الوحيد للتنافس، وقد تم دراسة عينة من الوكالات العاملة بمدينة بوسعادة، وقد توصلت الدراسة إلى أن اهتمام المصارف الجزائرية بآليات الإبداع والابتكار والتميز بالجودة للخدمة المصرفية وتطبيق الحداثة المصرفية ما يزال بحدود متواضعة، مع أن هناك ارتباطا طرديا مع الآليات في تنمية الميزة التنافسية، وبناء على ذلك أوصت الباحثة بضرورة العمل على ترسيخ ثقافة البحث عن ميزة تنافسية بين كل مستويات المؤسسة الاقتصادية وضرورة استجابة المصارف التجارية الجزائرية للتطورات في مجال العمل المصرفي لما له من أثر في تميزه وتفوقه على المدى البعيد.

## Summary

The aim of this study is to know the mechanisms of activation of the service and its role in building a competitive advantage, as a field of knowledge of modern marketing, due to its high standard of banking in content and content, it was incumbent upon the Bank management should look for other methods through which you can compete and get better results. If it is hard to be the essence of banking is one of the areas of competition and competitive advantage and relative, the quality and the service activation and delivery method is probably the only area of competition, and has been studying a sample of agencies working in BouSaada, the study found that interest in Algerian banks mechanisms of creativity, innovation and excellence in quality of service and the application of modern banking is still modest limits, although a covariant with mechanisms in the development of competitive advantage, and the researcher recommended to Culture search for competitive advantage among all levels of the Organization of economic and commercial banks must respond to developments in the banking business because of its impact on excellence and superiority over the long term.