جامعة الدكتوريجي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع :

دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة المدية- خلال الفترة (2018_ 2022)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماسترفي العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبتين:

- إيمان مردف
- ياسمين زرارقة

تحت إشراف الأستاذة:

- د. خديجة عراب هريش

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
1. العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة-أ	جامعة المدية	رئيسا
2. خديجة عراب هريش	أستاذة محاضرة –ب	جامعة المدية	مقررا
3. عبد الغني كحلة	أستاذ محاضر-ب	جامعة المدية	عضوا

السنـة الجامعيـة : 2023/2022

جامعة الدكتوريجي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع :

دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR – وكالة المدية- خلال الفترة (2018_ 2022)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماسترفي العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

من إعداد الطالبتين:

- إيمان مردف
- ياسمين زرارقة

تحت إشراف الأستاذة:

- د. خديجة عراب هريش

أعضاء اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
4. العيداني حبيبة	أستاذة محاضرة-أ	جامعة المدية	رئيسا
5. خديجة عراب هريش	أستاذة محاضرة –ب	جامعة المدية	مقررا
6. عبد الغني كحلة	أستاذ محاضر-ب	جامعة المدية	عضوا

السنـة الجامعيـة : 2023/2022


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وتقدير

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم،

ويسرت لنا سبله، وأعنتنا على تحصيله،

وعلمتنا ما لم نعلم

الصلاة والسلام على خير المعلمين مُحَمَّد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير

لأستاذتنا القديرة

الدكتورة عراب هريش خديجة

لإشرافها على هذه المذكرة رغم انشغالاتها، ومساعداتها

وتوجيهاتها القيمة

كما نشكر أساتذتي الأكارم على صبرهم ومساعدتهم لزملائي الطلبة،

كما لا يفوتنا أن نشكر لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا،

فلهم منا كل الشكر والتقدير.

أيضا نتوجه بالشكر لكل إطارات وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر بالمدية خاصة رئيس مصلحة الصيرفة الإلكترونية ووسائل الدفع على حسن الاستقبال وكذلك كل المعلومات التي أفادونا بها.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي يسعدني أن أهدي ثمرة انجازه إلى من قال فيهما ربي عز وجل "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ".

إلى من علمني العطاء بلا انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...وإلى نبع الحنان وبسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤهما مفتاح نجاحي

والدي الكريمين متعني الله بطول عمرهما.

إلى من كانوا ولازالوا القدوة والسند إخوتي" سمير ويحي وهشام ويوسف وهارون" حفظهم الله لي، وأخواتي " أمال ونوال" حفظهما الله لي، وإلى كل العائلة الصغيرة خاصة والكبيرة عامة اسأل الله لهم دوام الصحة والعافية.

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين رافقوني من الابتدائي إلى التعليم العالي.

إلى أعز صديقاتي في مشواري الجامعي "أسماء" و"صورية" وإلى من شاركتني هذا العمل "إيمان".

ياسمين



إهداء

الحمد لله الذي هدانا وبنعمته تتم الصالحات

أهدي ثمرة هذا النجاح

إلى أعز ما أملك والدي الكريمين،

إلى منبع الحنان أمي الغالية،

إلى قدوتي في الحياة أبي الحبيب،

إلى جميع إخوتي وأخواتي الأعزاء،

إلى أساتذتي الكرام،

إلى كل من علمني حرفا،

إلى جميع زميلاتي وأصدقائي

إلى كل محب للعلم

أهدي عملي المتواضع.



إيمان

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على البنوك التجارية والتي تعتبر قطاع حساس وهام في دولة الجزائر–على غرار باقي دول العالم، بحيث تطرقنا في دراستنا إلى موضوع دور الخدمات البنكية الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية. وقد تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية كمحل للدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام دراسة تطبيقية كوسيلة لجمع البيانات اللازمة باستعمال جداول وأعمدة بيانية، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تغير نسبة الطلب على البطاقة البنكية التي شهدت نوع من التذبذب خلال فترة (2018_2022)، ارتفاع وانخفاض في نسبة تغير الإيرادات المحققة من استخدام البطاقات البنكية خلال فترة (2019_2022).

الكلمات المفتاحية: البنك،الخدمات المصرفية الإلكترونية، المنافسة البنكية، القدرة التنافسية.

Abstrait

Cette étude tend à faire la lumière sur les banques commerciales, qui sont considérées comme un secteur sensible et important dans l'Etatalgérien- à l'instar du reste du monde, la Banque de l'agriculture et du Développement Rural et l'Agence de Médéa ont été choisies comme objet d'étude L'étude S'est appuyées sur l'approche descriptive analytique, et une étude appliquée a été utilisée comme moyen de collecter les données nécessaires à l'aide de tableaux et des colonnes, l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est l'évolution du pourcentage de la demande de cartes bancaires, que a connu une sorte de fluctuation au cours de la période (2018-2022), une augmentation et une diminution du pourcentage de variation des revenus tirés de l'utilisation des cartes bancaires au cours de la période (2019-2022).

Mots clés : banque, services monétiques, concurrence bancaire, compétitivité.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
كلمة الشكر والتقدير	
الإهداء	
المستخلص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة	**ب-د**
الفصل الأول: الإطار العام للخدمات المصرفية الإلكترونية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية الصيرفة الإلكترونية	**3**
المطلب الأول: مفهوم الصيرفة الإلكترونية وخصائصها	**3**
المطلب الثاني: دوافع ظهور الصيرفة الإلكترونية	**5**
المطلب الثالث: أهداف الصيرفة الإلكترونية ومزاياها	**5**
المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية	**7**
المطلب الأول: تعريف الخدمة المصرفية الإلكترونية	**7**
المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية الإلكترونية وقنواتها	**8**
المطلب الثالث: تقييم الخدمات المصرفية الإلكترونية	**15**
خلاصة الفصل	**19**
الفصل الثاني: القدرة التنافسية للبنوك التجارية	
تمهيد	**21**
المبحث الأول: إستراتيجية المنافسة لدى البنوك التجارية	**22**

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية البنكية	22
المطلب الثاني: الميزة التنافسية للبنوك التجارية	26
المطلب الثالث: قوى واستراتيجيات التنافس لدى البنوك التجارية	30
المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك	33
المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك	33
المطلب الثاني: مصادر تكوين وتنمية القدرة التنافسية للبنوك	36
المطلب الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك وجودتها ومتطلبات البيئة المعاصرة	40
خلاصة الفصل	44
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"المدية"	
تمهيد	46
المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية	47
المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	47
المطلب الثاني: مهام وأهداف وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية	52
المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية	55
المبحث الثاني: دراسة ميدانية لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية " BADR" بالمدية.	64
المطلب الأول: مفهوم وكالة الفلاحة والتنمية الريفية "BADR "بالمدية	64
المطلب الثاني: تطور الخدمات الإلكترونية لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بالمدية	67
المطلب الثالث: عوائق استعمال وسائل الدفع الإلكتروني	77
خلاصة الفصل	79
الخاتمة	81
قائمة المراجع	86
قائمة الملاحق	91

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01_02)	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنوك	35
(02_03)	تطور الطلب على البطاقة البنكية خلال الفترة (2019_2022) بوكالة BADR بالمدية.	73
(03_03)	الإيرادات المحققة من استعمال البطاقة البنكية في الفترة (2018_2022) ببنك BADR بالمدية.	75

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01_03)	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	56
(02_03)	الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية	62
(03_03)	الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR	66
(04_03)	مكونات بطاقة CIB	69
(05_03)	تطور الطلب على البطاقة البنكية خلال الفترة (2019_2022) ببنك BADR بالمدية.	73
(06_03)	الإيرادات المحققة من استعمال البطاقات البنكية في الفترة (2019_2022) ببنك BADR بالمدية.	76

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	نظرة موجزة عن تاريخ ولوج المؤسسات المالية العمومية في عالم الرقمنة المالية والصناعة المصرفية؛	92
02	البطاقة البنكية لشبكة CIB؛	93
03	بطاقة الأعمال CARTES AFFAIRE؛	94
04	بطاقة MASTERCARD؛	95
05	البطاقة البنكية بكل أنواعها من خلال بعض الأرقام في ولاية المدية؛	96
06	تطور الطلب على البطاقة (2016_2022).	97

مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد العالم فترة هامة من التحولات والتغيرات الجذرية والتي تساهم بشكل ملحوظ في إيجاد مناخ وأوضاع اقتصادية مختلفة تماما عما كان موجود من قبل، ولعل هذا التغير أبرز درجة التسارع الهائل في الإبداع التكنولوجي ومدى دقة التطورات والابتكار.

ولعل أهم القطاعات التي تأثرت بصورة كبيرة وسريعة جهة هذه التغيرات هو الاقتصاد واندماجه بموجة رقمية، فلقد تطورت الأعمال الإلكترونية بصفة عامة والأعمال المصرفية الإلكترونية بصفة خاصة خلال السنوات الأخيرة بشكل كبير مما أثر على التجارة الإلكترونية خلال السنوات الأخيرة، وأدى إلى زيادة حجمها، وهي تمثل عاملا أساسيا لتطور وسائل الدفع من وسائل تقليدية تعتمد بالدرجة الأولى على النقود إلى وسائل حديثة تسير إلكترونيا ولا وجود فيها للقطع ولا الورق.

هذا التطور في وسائل الدفع، دفع بعض الإقتصادين إلى التنبؤ بعالم دون ورقة نقدية مستقبلا، حيث تحل وسائل الدفع الحديثة التي تعتمد على الإلكترونيات محل وسائل الدفع التقليدية ذات الركيزة الورقية على الرغم من تنامي وسائل الدفع الإلكترونية عالميا، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الخدمات التي تقدمها البنوك والتسهيلات المرافقة لاستخدام هذه الوسائل.

حيث أصبح أمرا إلزاميا على البنوك بأن تقدم أفضل الخدمات التي تمكنها من التفوق على منافسيها، وأن تقدم أفضل الخدمات هو مضمون اللعبة التنافسية التي تقتضي البحث عن الوسائل والطرق التي تمكنها من ذلك، فالمعاملات المصرفية الالكترونية وفرت عددا من المزايا بالنسبة للعملاء، كما أنها أدت إلى ظهور فرص جديدة لأعمال تمكنها البنوك من تحقيق ميزة تنافسية، إلى تحقيق الربحية في الأجل الطويل، وكذلك توفير فرص تسويقية جديدة، وتوزيع واسع الانتشار، إلى تحسين جودة الخدمة المصرفية.

تماشيا مع التطورات التكنولوجية في مجال الاقتصاد كان لابد للجزائر الارتقاء بنظامها المصرفي إلى مستوى تلك التطورات، وعليه فالجهاز المصرفي الجزائري يضم عدة بنوك من بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو موزع على عدة فروع في الولايات من بينها ولاية المدية والتي تحتوي على الوكالة التي تما فيها محل دراستنا التطبيقية والنظرية.

إشكالية الدراسة:

ومما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال جوهري يتمثل فيما يلي:

ما مدى مساهمة الخدمات البنكية الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية ؟

وحتى تتسنى لنا الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1_ما المقصود بالخدمات البنكية الإلكترونية؟

2_ما هي مصادر إنشاء القدرة التنافسية في البنوك ؟

3_كيف تساهم الخدمات البنكية الإلكترونية في تحسين الوضع التنافسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية، وما هي العوائق التي واجهت الصيرفة الإلكترونية في المجتمع الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات نعتمد على مجموعة من الفرضيات والتي سوف يتم تقييمها فيما بعد، وهي:

1_الخدمات البنكية الإلكترونية هي مجموعة من التقنيات والأساليب التكنولوجية التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات البنكية بين مختلف الأطراف الاقتصاديين والمتعاملين بشكل عام؛

2_توجد عدة مصادر وموارد لإنشاء القدرة التنافسية للبنوك.

3_تساهم الخدمات البنكية الإلكترونية في تحسين الوضع التنافسي للبنك من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، ومن أهم العوائق التي تواجه الصيرفة الالكترونية هي نقص الثقة وعدم الوعي والتخوف من الاستعمال الخاطئ للجهاز رغم بساطته.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيارنا لموضوع دور الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية باعتبار المبررات التالية:

- بحكم تخصصنا في البنوك وميولنا الأكاديمي لدراسة مواضيع تخص التطورات التكنولوجية؛
- الرغبة في البحث عن أهم المستجدات التي يشهدها النظام البنكي؛
- الإطلاع المسبق على بعض المقالات والأعمال في الموضوع أعطت لنا نظرة عامة شجعتنا على اختيار الموضوع كمذكرة للتخرج.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية دراستنا فيما يلي:

- تتناول هذه الدراسة قطاع هام وحساس، ألا وهو القطاع البنكي والذي يعتبر المحرك الأساسي لاقتصاد دولة الجزائر؛
- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية الخدمات البنكية الإلكترونية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية؛
- ظهور تقنيات تكنولوجية حديثة نتاجا للعولمة وانتشارها في العالم والذي يفرض علينا تسليط الضوء عليها ومعرفة أثارها على نشاط البنوك.

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف دراستنا فيما يلي:

- محاولة معرفة الخدمات البنكية الالكترونية المتوفرة أمام العملاء؛
- إبراز دور وأهمية الخدمات البنكية الالكترونية في تعزيز القدرة التنافسية لدى البنوك التجارية؛
- محاولة تقليص الفجوة بين البنوك والجامعة ونقل الأبحاث إلى أرض الواقع وعدم تركها حبيسة الأدراج والمكتبات؛
- إثراء رصيد مكتبة الجامعة بمواضيع جديدة وهامة تخص تعزيز القدرة التنافسية في البنوك عن طريق الخدمات البنكية الإلكترونية؛
- دراسة واقع الخدمات البنكية الالكترونية في البنوك الجزائرية من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمدية.

المنهج المستخدم:

بغية الإجابة على إشكالية موضوع بحثنا والإجابة على الأسئلة المطروحة وإثبات أو نفي الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملاءمة لطبيعة موضوع دراستنا بشكل خاص، لكشف كل ما يتعلق بالمفاهيم المرتبطة بالخدمات البنكية وتكنولوجيا المعلومات والخدمات الالكترونية المقدمة من طرف البنك، والتطرق إلى شرح وتفسير بعض التطورات التي تمت معالجتها خلال البحث، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة من خلال معرفة وضع الخدمات البنكية الالكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية من أجل التعرف على دورها في تعزيز القدرة التنافسية مقارنة بما تم التعرف عليه في الجانب النظري.

أدوات الدراسة:

من أجل الإلمام بالموضوع تم الاعتماد على مسح المكتبي من خلال الإطلاع على مجموعة من الكتب، مذكرات، مجلات، مقالات ومؤتمرات، بالإضافة إلى مواقع إلكترونية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود دراستنا فيما يلي:

_ **الإطار الزماني:** تطرقنا إلى دراسة تطور الطلب على البطاقة الإلكترونية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية خلال الفترة (2019_2022)، والإيرادات المحققة من استعمالها في نفس الفترة.

_ **الإطار المكاني:** وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المدية.

الدراسات السابقة:

لقد سبقت هذه الدراسة دراسات سابقة تم الاستعانة بها في هذا البحث من أهمها:

1_دراسة (حورية جنان) المعنونة ب"**دور الصيرفة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية –**"، مذكرة ماستر غير منشورة من جامعة أم بواقي، السنة الجامعية 2012_2013، حيث عالجت الطالبة الإشكالية التالية: "**ما هو تأثير الصيرفة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ؟**" وقد توصلت الطالبة إلى أن للصيرفة الالكترونية نمط جديد في المجال يشهد إقبالا متزايدا من طرف الأفراد

والمؤسسات، لما لها من فوائد ومميزات لم تكن متوفرة في الصيرفة التقليدية، كاختصار الزمن والمسافة وتلبية طلبات محددة للعملاء وتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم.

2_مقال (هالة عبدلي) بمجلة "الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية"، العدد 1، سنة جوان 2017، وهي مجلة علمية محكمة صادرة عن طالبة الدكتوراه، جامعة خنشلة، تحت عنوان "**الصيرفة الالكترونية آلية لضمان جودة الخدمات المصرفية**"، حيث عالجت الباحثة الإشكالية التالية: "**كيف تساهم الصيرفة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟**"، وقد توصلت الباحثة إلى أن الصيرفة الالكترونية تساعد في تخفيض تكلفة وزمن تقديم الخدمات المصرفية وذلك لتخفيض عدد والمصروفات الجارية، كما تعمل الصيرفة الالكترونية على جذب عملاء جدد للبنك وذلك بتقديم خدمات مصرفية بطرق سهلة وبتكاليف منخفضة وفي زمن وجيز ودون الحاجة إلى الوقوف في الصفوف الطويلة في الفروع كما في الصيرفة التقليدية.

3_دراسة (عبد القادر بريش) بعنوان "**جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**"، مقال بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، وهي مجلة علمية محكمة صادرة عن أستاذ مساعد مكلف بالدروس، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وقد عالج الباحث فيها الإشكالية التالية: "**ما هي خصائص ومميزات الخدمات المصرفية ؟ وكيف يمكن الوصول إلى تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ؟ ثم إلى أي مدى يمكن اعتبار جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك؟**"، توصل الباحث إلى أن إستراتيجية الجودة من أهم المداخل والاستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها البنوك، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة من أجل اكتساب وتطوير القدرة التنافسية، ومن ضرورة إدخال وتطبيق معيار الرقابة والتفتيش على نظام توكيد الجودة بالبنوك.

4_دراسة (الأمين حلموس) بعنوان "**دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الموسم الجامعي 2016_2017، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية: "**ما دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية ؟**"، توصل الباحث إلى أن إدارة المعرفة ببساطة تستند على المكون العضوي اللامتناهي للمعرفة الصيرورة والمعرفة الكينونة التي تستند على الحاجة الملحة لتنظيم واستثمار الثروة العقلية والفكرية وتوظيفها في مجال الاستراتيجيات التسويقية من أجل التفوق التنافسي واكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.

5_دراسة (هاجر مزغيش) بعنوان "**الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية دراسة تطبيقية لبنك BNP PARIBAS–قسنطينة– و SOCIETE GENERALE ALGERIE –باتنة–**"، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، السنة الجامعية 2015_2016، حيث عالجت الطالبة الإشكالية التالية:"**ما مدى مساهمة الخدمات البنكية الإلكترونية في كسب ميزة تنافسية في بنوك التجارية؟**"، وتوصلت إلى أن تقديم خدمات بنكية إلكترونية بمستوى من الجودة والكفاءة يزيد من ولاء العملاء، وتعد خدمة الصراف الآلي أهم عامل من حيث درجة التأثير في الميزة التنافسية وبعد ذلك البطاقات الائتمانية ثم الموقع الإلكتروني، ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الخدمات البنكية الإلكترونية كانت ايجابية ولكن متوسطة في جميع أبعادها الثلاث (الصراف الآلي، الموقع الإلكتروني، البطاقات الائتمانية) الأمر الذي يشير إلى أهمية الخدمات البنكية الإلكترونية بالنسبة للبنوك.

وما يميز دراستنا عن هذه الدراسات أنها دراسة تطرقت إلى الخدمات البنكية الالكترونية والقدرة التنافسية للبنوك التجارية وتناولنا في دراسة الحالة مراحل تطور الطلب على الخدمة البنكية الالكترونية والإيرادات المتحصل من استعمالها، ولم نعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة، بل اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي.

صعوبات الدراسة:

وجهتنا أثناء البحث عدة صعوبات معظمها في الجانب التطبيقي والتي أثرت على مجرى البحث كان من أهمها:

- صعوبة الوصول إلى المراجع بموضوع الصيرفة الالكترونية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية لمعالجة الموضوع وان تم الحصول عليها فهي محدودة؛
- عدم توفر معطيات تخدم عنوان المذكرة خاصة فيما يخص المنافسة أو مؤشرات التنافسية في البنك الذي تمت فيه دراسة الحالة.

هيكل الدراسة:

تناولت مذكرتنا ثلاث فصول إضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة.

الفصل الأول جاء بعنوان "**الإطار العام للخدمات المصرفية الإلكترونية**"، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى "ماهية الصيرفة الإلكترونية" حيث تضمن تعريف الصيرفة الإلكترونية ،خصائصها، دوافعها، الأهداف والمزايا ، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى "الخدمات المصرفية الإلكترونية" وتضمن تعريف، أنواع، قنوات، ثم في الأخير تقييم للخدمات المصرفية الإلكترونية.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان " **القدرة التنافسية للبنوك التجارية** "، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه "إستراتيجية المنافسة لدى البنوك التجارية " تضمن المنافسة والتنافسية البنكية (تعريف)، الميزة التنافسية (تعريف، أنواع، أبعاد، أهمية)، قوى واستراتيجيات التنافس (تعريف، أنواع)، والمبحث الثاني "القدرة التنافسية للبنوك" تضمن ماهية القدرة التنافسية (تعريف، القدرات، الأهداف)، مصادر تكوين وتنمية القدرة التنافسية، مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك.

وقد خصص الفصل الثالث إلى الدراسة التطبيقية، حيث قسم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى "تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية" تضمن النشأة والتطور، مهام وأهداف البنك، التنظيم على مستوى البنك، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى "الدراسة الميدانية للوكالة " تضمن تعريف الوكالة والهيكل، تحليل تطور الطلب على الخدمة المصرفية الإلكترونية والإيرادات المحققة من استعمالها.

وفي الأخير، تم اختتام دراستنا بخاتمة حوصلت نتائجها، وتضمنت تقييم الفرضيات المقترحة، مع تقديم بعض الاقتراحات للبنك محل الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار العام

للخدمات البنكية

الإلكترونية

تمهيد

لقد أتاحت الصيرفة الإلكترونية للمصارف خدمات متطورة استطاعت من خلالها تخفيض التكلفة وزيادة حجم السوق المستهدف من خلال الخدمة البنكية عن بعد بمختلف أنواعها كما أثر ذلك على عملاء البنوك من خلال تخفيض تكلفة الخدمة البنكية والسرعة والفعالية، وبدون الانتقال إلى البنوك، كما أثر ذلك على جميع القطاعات خاصة القطاع التجاري من خلال زيادة رقم أعماله وارتفاع عدد عملائه، وتطورت الصيرفة الإلكترونية إلى أن أصبح هنا كمصارف تعمل عن بعد أو ما يسمى البنوك الإلكترونية، هذا الكيان المصرفي الجديد الذي فتح فرص جديدة للعملاء.وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض بشيء من التفصيل إلى الجوانب المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وبصدد الإلمام بهذا الجانب من الموضوع.

ارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

_ المبحث الأول: لتحديد ماهية الصيرفة الإلكترونية.

_المبحث الثاني: فقد تناول مفهوم الخدمات البنكية الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الصيرفة الإلكترونية.

شهدت الصناعة البنكية في الآونة الأخيرة تقدما ملموسا في مجال السماح للزبائن البنوك بإجراء عمليات مصرفية من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية، ومن المتوقع أن تنتشر هذه العمليات بشكل واسع في الفترة المقبلة، خاصة أمام التوسع الكبير الذي شهدته شبكة الإنترنيت والتجارة الإلكترونية، والذي دفع بالبنوك إلى السير في اتجاه التوسع في تقديم خدمات مصرفية إلكترونية متنوعة.

المطلب الأول: تعريف الصيرفة الإلكترونية وخصائصها.

لقد تأثر النظام البنكي تأثرا عميقا بالتحولات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة مثل تقليص الرقابة، التنظيم والوساطة وكذا العولمة، وأكثر ما يلفت الانتباه هو تأثير التكنولوجيات الحديثة على العالم المالي بصفة عامة وعلى النظام المصرفي بصفة خاصة.

أولا: تعريف الصيرفة الإلكترونية.

هناك عدة تعاريف للصيرفة الإلكترونية سنسرد بعضا منها:

التعريف الأول: إجراء العمليات البنكية بطرق إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال البنكية التقليدية أو الحديثة، وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطر للتنقل إلى المصرف إذا أمكنه القيام بالأعمال التي يريدها من مصرفه من أي مكان وفي أي زمان[1].

التعريف الثاني: قيام البنوك بتقديم الخدمات البنكية أو المبتكرة من خلال شبكات الاتصال الإلكترونية، وتقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة اتصال العملاء[2].

---

[1] سارة مولاي مصطفى، **دور رأس المال الفكري في تطوير الصيرفة الإلكترونية وانعكاس ذلك على جودة الخدمات البنكية،دراسة مقارنة بين وكالات البنوك العمومية والبنوك الخاصة بمدينة المدية**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019.

[2] بشرى زايدي، **الخدمات البنكية الإلكترونية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2016، ص ص21-22.

التعريف الثالث: استخدام الحواسب الشخصية والاشتراك في الإنترنت للتعامل والتبادل الفوري للمعلومات التي ترتبط في شكل شبكة تضم المؤسسات المالية، الأسواق المالية، الشركات، المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين، ويأخذ ذلك شكل برنامج ابتكاري للتواصل بين المشتركين عن طريق البريد الإلكتروني[1].

ومنه فالصيرفة الإلكترونية هي خدمة آلية الحركة بالكامل لمنتجات العملاء البنكية التقليدية القائمة على منصات تكنولوجيا المعلومات، توفر الخدمات البنكية الإلكترونية للزبائن إمكانية الوصول إلى الحسابات، والقدرة على نقل أموالهم بين الحسابات المختلفة أو إجراء المدفوعات عبر القنوات الإلكترونية[2].

ثانيا: خصائص البنوك الإلكترونية:

تتميز البنوك الإلكترونية بالخصائص التالية[3]:

-أوقات العمل: من أهم ما تتميز به هذه البنوك تقديم خدمات دون تقيد بالوقت فطالما أن التعامل يتم مع البنك من خلال وسيط إلكتروني فلا يلزم إذا التقيد بمواعيد محددة للعمل بل سيتم العمل على مدار 24 ساعة وفي أي وقت من الأوقات الليل والنهار.

– السرية: إن المعاملات بين البنك وزبائنه تقوم على الثقة فيه، وفي العاملين لديه، فإن التزام البنك بالسرية في معاملاته، التي تتسم بحساسية فائقة.

– قلة التكاليف: فالبنك الإلكتروني لا يلزم له مقر، وإنما يمكنه التواجد من خلال موقع على شبكة الإنترنت، وإذا كان للبنك مقر مادي فلا يلزم إنشاء فروع في دول العالم إذ يكفي تواجده على شبكة الإنترنت لكي يتم التواصل مع زبائنه في كافة أنحاء الكرة الأرضية والتكلفة أيضا تقل بالنسبة للزبائن اللذين يقومون بالاتصال بالبنك دون أن يكلفهم ذلك الانتقال إلى مقره.

– زيادة القدرة التنافسية بين البنوك والمؤسسات وتدعيم المؤسسات المالية الصغيرة للقيام بدور فعال على شبكة الإنترنت إن كانت تقوم به في المجال التقليدي.

---

[1] هالة عبدلي، **الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات البنكية**، مجلة الأصيل، العدد الأول، جامعة لغرور عباس خنشلة، جوان 2017، ص385 .

[2] يوسف مسعداوي، **البنوك الإلكترونية**، ملتقى المنظومة البنكية الجزائرية، والتحولات الاقتصادية –واقع وتحديات–، جامعة البليدة، ص ص 227-228.

[3] بشرى زايدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المطلب الثاني: دوافع ظهور الصيرفة الإلكترونية:

إن ظهور الصيرفة الإلكترونية كان نتيجة عدة عناصر منها[1]:

–ثورة الاتصالات والمعلومات التي أدت إلى ظهور تغيرات جوهرية في طبيعة عمل القطاع المصرفي والمالي، ومنه التطلع إلى تقديم خدمات مصرفية ومالية متطور ومتنوعة، اعتمادا على ما أنتجته التكنولوجيا وثورة المعلومات.

– التجارة الإلكترونية التي تتم باستخدام الوسائل الإلكترونية وخاصة الانترنت والتي أصبحت تتميز بخصائص عديدة تميزها عن التجارة التقليدية التي اعتادت هذه المؤسسات المالية التعامل في ظلها ومعها، مما جعل التطوير الواعي لاستراتيجيات وأساليب عمل البنوك ضرورة خدمية، وليس ترفا أو هدرا للأموال.

– وجوب تطوير الأداء بصفة مستمرة سواء للبنوك أو غيرها من المؤسسات المالية لرفع مستوى الكفاءة التشغيلية، لتقديم أفضل خدمة لعملائها، وخاصة أن الكثير من العملاء أصبحوا يطلبون خدمة رفيعة المستوى بتكلفة تنافسية، مستفيدين من المنافسة المتزايدة بين المؤسسات البنكية.

– وجود منافسة شديدة بين البنوك ببعضها البعض ومع غيرها من المؤسسات المالية، هذه المنافسة التي أصبحت لا تقتصر على الاقتصاديات الوطنية بل اكتسبت أبعادا دولية في ظل تحرير التجارة العالمية.

– دخول العديد من الشركات التجارية والاقتصادية سوق الأعمال البنكية ومن أهم الأمثلة في ذلك قيام بعض المحلات الكبيرة بتقديم خدمة لعملائها في صورة كوبون يستخدم عند التسوق فيها وبالتالي نقل الحاجة للتعامل مع البنوك.

المطلب الثالث: أهداف الصيرفة الإلكترونية ومزاياها:

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف الصيرفة الإلكترونية ومزاياها

أولا: أهداف الصيرفة الإلكترونية

تتمثل أهداف الصيرفة الإلكترونية في أنها[2]:

[1] صالح مفتاح، مداخلة بعنوان "**البنوك الإلكترونية** "، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة فيلادلفيا.

[2] وسيم محمّد الحداد وآخرون، **الخدمات البنكية الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص57.

- وسيلة لتعزيز حصتها في السوق المصرفي؛

- وسيلة لخفض التكاليف؛

- تعتبر كوسيلة لتوسيع نشاطاتها داخل وخارج الحدود الوطنية؛

- حصول العملاء على الخدمات البنكية وغير البنكية في أي وقت وأي مكان.

ثانيا: مزايا الصيرفة الإلكترونية:

تتميز الصيرفة الإلكترونية بتقديم خدمات متميزة عن خدمات الصيرفة التقليدية تلبية لاحتياجات العميل وهو ما يحقق مزايا عديدة من أهمها:

1-خفض التكاليف: من أهم ما يميز الصيرفة الإلكترونية هو أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة مقارنة بأعمال الصيارفة التقليدية، ومن ثم فإن تقليل التكلفة وتحسين جودتها هي من عوامل جذب العميل فتبين نتائج المقارنة بين العمل المصرفي الإلكتروني والتقليدي بأن تكلفة تقديم الخدمات في القنوات الإلكترونية تقل بنحو ستة مرات عنها في القنوات التقليدية للعمل المصرفي، وأن نسبة التوفير في التعاملات البنكية الإلكترونية تقدر بنحو 89% للمعاملات البنكية عبر الإنترنت عنها للأنماط التقليدية[1].

2-الملاءمة: تتوافق الصفات التي تحملها الخدمة الإلكترونية مع رغبة العميل في الحصول على الخدمة أي إنجاز الخدمة في وقت الاتصال بالشكل المطلوب إذ تكون مطابقة لمعايير جودة الخدمة[2].

3-توفير الخدمة في الوقت الحقيقي: توفر البنوك الإلكترونية الكثير من الوقت الحقيقي للعملاء للحصول على المعلومات حول حساباتهم من مواقعهم البعيدة مثل المنزل أو المكتب[3].

[1] نصر حمود مزنان فهد، **إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية**"مجلة كلية الإدارة والاقتصاد"، العدد 04، جامعة بابل، العراق، 2011، ص 72.

[2] مُحَّد تركي عبد العباس، **دور الأنترنت في تدعيم الصيرفة الإلكترونية**، "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2009، ص 72.

[3] أحمد بوراس والسعيد بريكة، **اعمال الصيرفة الإلكترونية "الأدوات والمخاطر"**، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص 133.

4-إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء: تتميز الصيرفة الإلكترونية بقدرتها على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقيد بمكان أو زمان معين، كما تتيح لهم إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى طوال أيام الأسبوع وهو ما يوفر الراحة للزبون إضافة إلى سرية المعاملات والتي تزيد من ثقة العملاء.

المبحث الثاني: الخدمات البنكية الإلكترونية.

تستخدم البنوك الإلكترونية عددا كبيرا من الأدوات التي تمكنها من تأدية هذه الخدمة بشكل يتناسب مع متطلبات العملاء، على اختلافها واختلاف ثقافتهم وقدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا و الاستفادة منها، سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الخدمة البنكية الإلكترونية، وكذا تقييم تلك الخدمات الموجه إلى العميل .

المطلب الأول: تعريف الخدمة البنكية الإلكترونية.

تحظى الخدمات باهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين نظرا للدور المهم والفعال للخدمات في عمل المؤسسات وتسهيل حياة الأفراد، الأمر الذي أدى إلى تعدد المفاهيم للخدمة وفي العديد من الدراسات، والتي نستعرض بعضها، ابتداء من مفهوم الخدمة و الخدمة البنكية وصولا إلى الخدمة البنكية الإلكترونية .

- أما الخدمة فقد عرفها (Lovelock* & Wiltz ,2004) بأنها: أي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر، وقد تكون عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمنتج مادي، والأداء مؤقت، وفي كثير من الأحيان طبيعتها غير ملموسة، وعادة لا تؤدي إلى ملكية نتيجة عوامل إنتاجها [1].

- ويمكن تعريف الخدمة أيضا على أنها: هي الأعمال والعمليات والفعاليات والأداء لما يريده الزبون. أو هي منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي وتتسم بالخصائص التالية:

- ✓ التنوع _ اللاملموسية _التلازمية _عدم التملك[2].

Lovelock *: هو عالم بيئة مستقل من مواليد 26 يوليو 1919، وأحد أشهر علماء الإيكولوجيا في بريطانيا.

[1] صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، **أثر جودة الخدمات البنكية الإلكترونية على رضا الزبائن**، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن أيار2016، ص 26 .

[2] محمد عبد الخالق، **الإدارة المالية البنكية**، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

– أما الخدمة البنكية تعرف على أنها: عبارة عن ما يقدمه البنك في إطار نشاطه للطرف الثاني المتمثل في العميل لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة، أما من منظور المصرف فهي تمثل مصدر للربح [1].

ويمكن تعريف الخدمة البنكية أيضا على أنها: مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة (الحقيقية)، وغير الملموسة (غير الحقيقية) المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات، من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية الخدمة البنكية [2].

– عرفت الخدمة البنكية الإلكترونية بأنها: مجموعة من التقنيات و الأساليب التكنولوجية التي أفرزتها الثورة التكنولوجية، والتي أدخلت في النظام المصرفي من أجل تسهيل العمليات البنكية بين مختلف الأطراف الاقتصاديين والمتعاملين بشكل عام، والتي تشمل كل المعلومات المالية بين المؤسسات والأفراد والشركات[3].

– وعرفت أيضا بأنها هي إجراء عمليات بنكية بطرق إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال البنكية التقليدية أو الجديدة، وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك إذا أمكن القيام بالأعمال التي يريدها من بنكه من أي مكان وفي أي زمان[4] .

– وأيضا عرف بأنه استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديد، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو التحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من الأعمال البنوك [5].

المطلب الثاني: أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية و قنواتها.

إن استيعاب الثورة التكنولوجية والإلكترونية في تقديم الخدمات البنكية وتوزيعها أمر حيوي وأساسي لزيادة إمكانية البنك في التنافس ومسايرة متطلبات الصناعات البنكية الحديثة، وخاصة الإلكترونية منها، وكذا تلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء، هذا ما دفع البنك للتوسع في إتاحة الخدمات الإلكترونية المختلفة لعملائها، وبهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية و قنواتها .

[1] هالة عبدلي، **الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات البنكية**، مذكرة دكتوراه غير منشورة،جامعة خنشلة، ص 388.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات البنكية**،، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 63.

[3] صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

[4] وسيم محمد الحداد وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 55.

[5] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، الإثراء للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص147.

أولا: أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية.

للخدمات البنكية الإلكترونية عدة أنواع نذكر منها[1]:

_الشيك الإلكتروني: يعد بديلا رقميا للشيك الورقي، موضحا ذلك بأن الشيك الالكتروني يحتوي على نفس المعلومات التي يحملها الشيك الورقي (التقليدي) إلا أنه يكتب بواسطة أداة إلكترونية مثل الحاسوب أو الهاتف المحمول أو غيرها، ويتم توقيعه توقيعا إلكترونيا.

_ الاعتماد المستندي الإلكتروني: لا يختلف تعريف الاعتماد المستندي الإلكتروني عن الاعتماد المستندي التقليدي إلا بخصوص مرحلة تبادل المستندات، حيث أن الاعتماد المستندي الإلكتروني يتم فيه تبادل المستندات التي تكون إلكترونية من خلال البريد الإلكتروني، أي أن المستند الإلكتروني لن يكون ورقيا ولكن عبر شاشات الكمبيوتر ويعرف ب"السجل الإلكتروني" والذي يحقق للمتعاملين بالتجارة الدولية وللبنوك مصداقية المعلومات ومصداقية منشئ المعلومات.

_ التحويل المصرفي الإلكتروني: التحويل المصرفي هو العملية التي تتم بقيد مبلغ من المال في الجانب الدائن لحساب آخر، وقد يكون قيد هذا المبلغ في حساب نفس الشخص الآمر في نفس البنك أو في بنك آخر.

_ الحسابات البنكية الجارية: نتيجة لزيادة عدد البالغين الذين يعرضون خدماتهم وسلعهم للمتسوقين عن طريق الإنترنت، فقد ازداد استخدام الحسابات الجارية لدفع قيمة المطالبة إلكترونيا وبالذات من الذين يخافون استخدام البطاقات الائتمانية للدفع الالكتروني ويتعين في هذه الحالة تعبئة نموذج خاص للحصول على الخدمة، وبالتالي الحصول على رقم سري، وعملية الخصم تتم إلكترونيا خلال ثوان .

_ البطاقات البنكية الإلكترونية (البطاقات البلاستيكية الممغنطة):

وهي البطاقات المدفوعة مسبقا وتكون القيمة المالية مخزنة فيها، ويمكن استخدام هذه البطاقات للدفع عبر الإنترنت وغيرها من الشيكات، كما يمكن استخدامها للدفع في نقاط البيع التقليدية، وتنقسم البطاقات على اختلاف مسمياتها إلى ما يلي[2]:

---

[1] مريم نابي، **مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة في الجزائر**، ملتقى الدولي 3 "الخدمات البنكية الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء الإدارة البنكية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو-.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 352، 353.

- **بطاقات الخصم Débit Carde**

وترتبط هذه البطاقة بحسابات جارية تخصم منها قيمة المشتريات عند الاستخدام، هذا ويتوقف استخدام البطاقة على رصيد حساب العميل لدى المصرف، حيث يتم رفض البطاقة إذا تجاوز مبلغ العملية رصيد حساب العميل المتاح.

- **بطاقة السداد الشهري Charge Carde**

تمنح هذه البطاقة حاملها ائتمانا شهريا غير متجدد من قبل المصرف المصدر للبطاقة، وبنهاية كل شهر يقيد إجمالي السحوبات على حساب العميل حامل البطاقة، ويلتزم بسداد كامل القيمة لضمان استمرارية استخدام البطاقة.

– البطاقة الائتمانية Crédit Carde

وهي بطاقة تتيح لحاملها إمكانية تسديد سحوبات البطاقة على دفعات شهرية، مع استيفاء فوائد شهرية على المبالغ غير مسددة، أخذين بعين الاعتبار فترة السماح والتي قد تصل إلى 51 يوما، ويتم تحديد حد الائتمان (السقف المحدد من المصرف) بقدر ما يتم تسديدة من دفعات لحساب البطاقة وضمن الحد الائتماني المسموح به .

–البطاقة الذكية Smart Carde

وهي بطاقة يمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي، أو قد تكون قرصا مرنا يمكن إدخاله في فتحة القرص المرن، ليتم نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الإنترنت، والبطاقة الذكية مزودة بشريحة حسابية قادرة على تخزين بيانات، تعادل 500 ضعف ما يمكن أن تخزينه على البطاقات البلاستيكية الممغنطة.

ثانيا: قنوات تقديم الخدمات البنكية الإلكترونية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه القنوات الإلكترونية تقدم من خلالها الخدمة البنكية بشكل كامل من بداية اختيار الخدمة من قبل العميل مرورا بإجراءات إتمامها وانتهاء بأدائها بشكل إلكتروني كامل .

من أهم قنوات التوزيع الإلكتروني نذكر:

_ الصراف الآلي Automatico Teller Machine (ATM):

الصراف الآلي هو جهاز يعمل اتوماتيكيا لخدمة العملاء دون تدخل العنصر البشري ضمن برامج معدة سلفا تلبي العديد من الحاجات العملاء البنكية على مدار الساعة وذلك من خلال بطاقة الصراف الآلي وهي بطاقات بلاستيكية بمواصفات معينة تصدر عن البنك العميل بناء على طلبه وبموافقة الفرع وتحمل هذه البطاقة اسم العميل ورقم حسابه ورمز الفرع، وعليها شريط (جزء) ممغنط ذو لون بني داكن يحمل نفس المعلومات سابقة ومعطيات محددة سلفا، ولكل بطاقة رقم سري يعرفه "ويحدده" حاملها فقط.

ومن أهم الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي [1] :

- السحب من حسابات الطلب والتوفير نقدا (بالعملة المحلية).
- الإيداع بالحسابات نقدا ومقاصه ؛
- التحويل من حساب لآخر ؛
- الاستفسار عن الرصيد / الأرصدة ؛
- طلب دفتر شيكات ؛
- طلب كشف حساب ؛
- تسديد بعض فواتير الخدمات (كهرباء /ماء /هاتف).

كما وتستخدم شاشة الصراف الآلي للتعرف ببعض الخدمات التي يقدمها البنك بصورة موجزة، مثلا(خدمة بطاقة الفيزا، طلب خدمة البنك الناطق).

_ خدمات الهاتف المصرفي Phone Bank: مع تطور الخدمات البنكية على المستوى العالمي أنشأت البنوك خدمة الهاتف المصرفي كخدمة يتم تأديتها لمدة 24 ساعة يوميا وخلال الإجازات

[1] خالد أمين عبد الله وإسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات البنكية –المحلية والدولية–**، الطبعة الثانية 2011، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص ص 205،206 .

والعطل الرسمية أيضا، وتتيح هذه الخدمة للعملاء الاستفسار عن حساباتهم، كما تمكنهم من سحب بعض المبالغ من هذه الحسابات وتحويلها لدفع بعض الالتزامات الدورية مثل دفع فواتير الهاتف والغاز والكهرباء فضلا عن تقديم جميع العمليات البنكية .

والهاتف المصرفي عبارة عن آلية اتصال عن طريق الهاتف يصل بواسطتها العميل إلى المعلومات التي يوفرها البرنامج، كخدمة الرصيد وأسعار العملات حيث يرد عليها النظام آليا بعد اتصال العميل برقم محدد لكنه لا يستطيع الوصول إلى البيانات إلا بإدخال رقمه السري ليتمكن من ثم التعامل مع حسابه أو الخدمات التي يسمح له بها البرنامج [1].

_ خدمات البنوك المنزلية Home Bank: وهي عبارة عن استخدام الحاسب آلي الشخصي للعميل وربطه مع نظام الحاسب الآلي بالمصرف والذي أصبح يعرف فيما بعد اسم البنوك المنزلية، وهو يعتمد على فكرة تحويل البيانات من حاسب العميل إلى حاسب المصرف وإعادة تحويلها، من إشارات رقمية إلى موجات أو إشارات ضوئية (تناظرية) بواسطة أجهزة التحويل الخاصة بالحاسب Modems * لتمر عبر وسائط اتصال متعددة إلى الحاسب الشخصي بمنازل العملاء، ومن أمثلة وسائل الاتصال المستخدمة، الأسلاك المحورية، الموجات الضوئية، الأقمار الصناعية، الخطوط الهاتفية.

ويعمل هذا الحاسب الشخصي كمحطة طرفية يتم عن طريقها تقديم الخدمات البنكية، كعرض أرصدة العميل، طباعة كشوف الحركة، بيان بالشيكات المحصلة وتحت التحصيل، كما يمكن في المقابل إرسال التعليمات الصادرة من العميل للبنك مثل تجديد الودائع، ربط وديعة جديدة، تحويل مبلغ من حساب العميل إلى حساب آخر، طلب دفتر شيكات جديد[2].

_ الوحدات الطرفية عند نقاط البيع Pos Terminels: وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها و أنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقات ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم على حسابه إلكترونيا بتمرير هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونيا بحواسيب المصرف .

---

[1] دغنوش العطرة، **استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي –حالة البنوك الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2017، ص 135 .

Modem *: هي أداة تقوم بتحويل الإشارات الرقمية إلى إشارات تناظرية، وذلك بهدف إرسال تلك الإشارات عبر خط الهاتف.حيث الغرض الرئيسي منه هو توصيل جهاز حاسوب ببعضهما البعض عبر خط الهاتف العادي.

[2] دغنوش العطرة، **مرجع سبق ذكره**، ص136.

يتشابه هذا النظام مع البنوك المنزلية في اعتمادها على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل، أما وجه الاختلاف بينهما فيتمثل في أن عملية الاتصال في نظام الوحدات الطرفية فتتم بين الحاسب الآلي للبنك وبين المحطة الطرفية الموجودة داخل المتاجر الكبرى و الأسواق المركزية، وذلك بدلا من الحاسبات الشخصية الموجودة داخل منازل العملاء[1].

_ خدمات بنوك الانترنت Internet Banks: تعرف بنوك الإنترنت وتسمى أيضا البنوك الافتراضية (**Virtual Banks**) * بأنها تلك البنوك التي تستخدم الانترنت كقناة للحصول على الخدمات البنكية مثل فتح حساب الإيداع، وتحويل الأموال، والحصول على الخدمات البنكية الجديدة، ويعد الانترنت هو جوهر عمل هذه البنوك، وتعتبر بنوك الانترنت مجال التنافس الرئيسي بين البنوك .

ومن أهم الخدمات التي يتيحها البنك الالكتروني أيضا[2]:

- كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم والسندات) للعملاء ؛
- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم الكترونيا؛
- الاعتمادات ؛
- الكفالات **؛
- استقبال وإرسال ملاحظات؛
- طلب بطاقة صراف آلي ؛
- إيقاف بطاقة الصراف الآلي.

[1] خولة بلحسن، **دور الصيرفة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات البنكية**، مذكرة ماستر غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة مُحَّد خيضر-بسكرة -،2020، ص 20.

Virtual Banks *: هو بنك بدون أي شبكة فروع فهو يقدم خدماته عن بعد باستخدام الخدمات البنكية عبر الإنترنت والخدمات البنكية الهاتفية وقد توفر أيضا إمكانية الوصول عبر أجهزة الصراف الآلي.

[2] خولة بلحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص21.

* ***الكفالات أو الكفالة**: هي أداة قانونية – اقتصادية، الهدف الأساسي منها هي حماية الدائن، وضمان حصوله على ما يستحق من المدين.

_ بنوك الهاتف الجوال Mobile Banking : أنشأت هذه الخدمة مع تطور الخدمات البنكية في العالم والذي يتجه اليوم متسارعا نحو استخدام الهواتف الجوالة بصورة مطردة، الأمر الذي يستلزم تطوير استخدام هذه الهواتف للعديد من الأغراض، وهي الخدمات البنكية المتوفرة من خلال ربط الجهاز الجوال بالبنك عن طريق الانترنت وتعطى هذه الخدمة من خلال تطبيقات خاصة بالبنك يثبتها العميل على الجهاز المحمول به، أو من خلال نظام فيديو مزدوج وثنائي الاتجاه لإجراء اتصالات مباشرة من خلال الصوت و الصورة، انتشرت هذه الخدمة نتيجة تزايد استخدام الأجهزة الخلوية و الحواسيب المحمولة في أرجاء العالم، ومن أهم الخدمات التي تقدمها بنوك الهاتف النقال[1]:

- الاستفسار عن رصيد الحساب ؛
- الاستعلام عن آخر عشر حركات على الحساب؛
- التحويل من حساب إلى حساب داخلي ؛
- طلب كشف حساب، طلب دفتر الشيكات ؛
- ملخص أرصدة الحسابات ؛
- تغيير الرقم السري.

_ التلفزيون الرقمي Digital télévision:

وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التلفيزيون بالمنزل وبين حاسب البنك، بالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حساب البنك أو شبكة الانترنت وتنفيذ العمليات المطلوبة، ويعد هذا التلفزيون من احدث القنوات التي تم ابتكارها، التي تمكن البنوك من التفاعل مع العملاء في مواقعهم خصوصا في المنزل مع ربات البيوت، لاسيما في حالة عدم توفر جهاز الحاسب، ووجدت هذه التقنية رواجا خصوصا في بريطانيا وفي السويد وفرنسا .

وبين الخدمات التي تعرضها هذه القناة ما يلي[2]:

- الاستعلام عن الرصيد ؛

[1] خولة بلحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص 21.

[2] خولة بلحسن، **مرجع سبق** ذكره، ص 22.

- تحويل الأموال بين الحسابات ؛
- الحصول على معلومات خاصة بالخدمات المعروضة وكل ما يتعلق باستراتيجيات تقديمها ؛
- حساب تكاليف القروض العادية والعقارية؛
- مراقبة و ضبط البطاقات من خلال تحديد سقف القرض على المكشوف المرتبط بالبطاقات البنكية؛
- دفع الفواتير الخاصة بالعملاء .

_ خدمات التحويل الالكتروني للشيكات والمقاصة الآلية .

هناك نظام الشبكات المتداولة يتم بموجبه تحويل بيانات الشيكات الكتابية إلى بيانات الكترونية ويتم تسوية الشيكات عن طريق تحويل الأموال بناء على البيانات الالكترونية بدلا من حركة الشيك الورقي وهذا سوف يؤدي إلى تحول لاستخدام الشيكات الالكترونية أي التحويل الالكتروني أما المقاصة الالكترونية فإنها نظام لتسوية مدفوعات الكترونيا بين البنوك بدلا من المدفوعات الورقية في غرف المقاصة وتسجل المدفوعات الالكترونية على شريط ممغنط [1].

المطلب الثالث: تقييم الخدمات البنكية الالكترونية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم الخدمات البنكية الالكترونية وذلك عن طريق معرفة أهم مميزات هذه الخدمات وفيما تتمثل عيوبها.

أولا: مزايا الخدمات البنكية الالكترونية.

ومن أهم مميزات الخدمات البنكية الالكترونية نذكر [2]:

- انخفاض تكلفة العمليات في المدى الطويل، على البنوك أن تنفق مبالغ أكبر على الأجهزة الالكترونية والشبكات و البرمجيات في المدى القصير، كون البنوك الالكترونية لا تحتاج على المدى البعيد إلى فروع فعلية وسيكون عدد الموظفين أقل، مما يعني أن التكاليف ستكون أقل.
- سرعة الخدمات، فالخدمات البنكية عبر الانترنت أو الهواتف تأخذ وقت أقصر بكثير من الذهاب إلى البنك و القيام بتنفيذ أي خدمة مصرفية.

[1] دغنوش العطرة، **مرجع سبق ذكره**، ص 141 .

[2] صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 23،22 .

- سهولة المقارنة والتحليل، لأن كل المعلومات الشخصية والبنكية تحفظ الكترونيا، فان عملية استرجاعها وعمل المقارنة والتحليل واستخراج النتائج أليا وإرسالها في حالة طلبها، أسهل بكثير من عملها يدويا.
- حواجز أقل لدخول الصناعة البنكية، لان بنوك الانترنت لا تحتاج إلى مبان ومكاتب ومصروفات ضمنية مقارنة بالبنوك التقليدية، وانخفاض عدد الموظفين يقلل من البنوك التشغيلية، وبالتالي الدخول إلى الصناعة البنكية أسهل وأقل تكلفة .
- سهولة إعادة هيكلة الأعمال البنكية، لان المعلومات محفوظة الكترونيا وأعداد الموظفين قليلة في بنوك الانترنت فإن التغيير أيسر، وإعادة الهيكلة تكون على نحو أسهل.
- خيارات أكثر لعملاء، من خلال الدخول إلى مواقع الالكترونية لبنوك الانترنت، ومقارنة أسعار الفائدة واختيار أفضل، وهذا لا يحدث إلا من خلال الزيارة الفعلية للبنوك التقليدية.
- إمكانية تسويق المنتجات البنكية خارج الدولة، حيث ما تتوفر خدمة الانترنت، كون بنوك الانترنت لا تقيدها الحدود الجغرافية.

ثانيا: مخاطر الخدمات البنكية الالكترونية.

يمكن تقسيم المخاطر المرتبطة بالخدمات الالكترونية إلى ما يلي [1]:

_ مخاطر التشغيل (Opérations RISC): تنشأ هذه المخاطر نتيجة لعدم وضع التأمين الكافي للنظام أو عدم ملاءمة تصميم النظم أو انجاز العمل أو أعمال الصيانة بالإضافة إلى إساءة الاستخدام من قبل العملاء .

- **عدم وجود التأمين الكافي للنظم:** تنشأ أساسا عند إمكانية الاختراق غير المرخص لهم لنظم حسابات البنك بهدف التعرف على المعلومات الخاصة بالعملاء واستغلالها سواء تم ذلك من خارج البنك أو من العاملين به، وهذا ما يستدعي توفير إجراءات وطرق كافية لكشف الاختراقات وإعاقتها .

[1] سماح ميهوب، **الاتجاهات الحديثة للخدمات البنكية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة –، 2005، ص 108 .

- **عدم ملاءمة تصميم النظم وإنجاز العمل أو أعمال الصيانة:** تنشأ أساسا من إخفاق النظم – بمعنى عدم كفاءتها كأن تكون بطيئة مثلا – لمواجهة متطلبات المستخدمين، وكذا تنتج عن عدم السرعة في حل مشاكل الصيانة للنظم وخاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتطلب مصادر من خارج البنك لتقديم الدعم الفني للبنية التحتية .
- **إساءة العملاء لاستخدام النظام:** وينتج هذا الخطر نتيجة عدم إحاطة العملاء بإجراءات التأمين الوقائية، وكذا نتيجة سماحهم لعناصر إجرامية بالدخول إلى حسابات عملاء آخرين أو القيام بعملية غسيل الأموال باستخدام معلوماتهم الشخصية، بالإضافة إلى استعمال احد العملاء رقم بطاقته في برنامج غير محمي قد يسمح للغير للحصول على معلومات وافية عن حسابه .

_ **مخاطر السيولة:** هو خطر مالي يتضمن عدم القدرة على تداول أصول مالية أو سندات ضمان أو سلع أساسية ما في السوق بسرعة كافية خلال فترة زمنية معينة دون تأثير ذلك على سعر السوق.

_ **مخاطر الائتمان:** هي مخاطر التخلف عن سداد الديون التي قد تنشأ عن فشل المقترض في سداد المدفوعات المطلوبة.

_ **المخاطر الأخرى:** يرتبط أداء العمليات البنكية الالكترونية أيضا بالمخاطر الخاصة بالعمليات التقليدية، كمخاطر السوق، مخاطر العمليات البنكية الدولية وتبديل العملة.

فمثلا: استخدام البنوك للقنوات الالكترونية المتعددة في تقديم الخدمات كالاتصالات بالعملاء ومنحهم الائتمان وخاصة عملاء عبر الحدود قد يزيد من احتمالات إخفاق بعض العملاء في سداد التزاماتهم.

خلاصة الفصل:

نتج عن النمو المشاريع لوسائل الدفع الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات آثار كبيرة على البنوك وقنوات تقديم خدماتها، فقد أتاحت الصيرفة الالكترونية للمصارف خدمات متطورة استطاعت من خلالها تخفيض التكلف وزيادة حجم السوق المستهدف من خلال الخدمة البنكية عن بعد بمختلف أنواعها، كما أثر ذلك على عملاء البنوك، من خلال تخفيض تكلفة الخدمة البنكية والسرعة والفعالية، ودون الانتقال إلى المصرف، كما أثر ذلك على جميع القطاعات خاصة القطاع التجاري، من خلال زيادة رقم أعمالها وارتفاع عدد متعامليها .

ولقد تطورت الصيرفة الالكترونية إلى أن أصبح هناك مصارف تعمل عن بعد أو بما يسمى البنوك إلكترونية، مما فتح فرص جديدة للمتعاملين حيث يعمل البنك الإلكتروني عبر شبكات الاتصال والتي أبرزها الانترنت.

إن التوسع في استخدام الانترنت غير طبيعة النشاط المصرفي وأدى إلى الانتقال إلى ما يسميه بالعمل الورقي إلى العمل في إطار التكنولوجيا البنكية، والبنوك الإلكترونية تعتبر من أهم ما أفرزته هذه التكنولوجيا، وهذا ما أدى إلى تبني الصيرفة الالكترونية كآلية مساهمة في التنمية الاقتصادية .

الفصل الثاني:

القدرة التنافسية للبنوك التجارية

تمهيد

تعتبر البنوك هيئات قائمة على الثقة والائتمان حيث أن هذه الثقة تكتسب من خلال التعاملات التي يجريها البنك، كما أن سمعة ومكانة البنك تتزايد و تنمو بتحقيق الإشباع المتكامل لحاجات ورغبات العملاء والمتعاملين، وتضمن أيضا استمرارهم في التعامل مع البنك بولائهم وتأييدهم لسياساته السابقة والحالية، وكذا المستقبلية.

وتتحقق هذه الوضعية من خلال اكتساب قوة خاصة تمكن البنك من الحصول على مزايا تنافسية مستدامة، وذلك في ظل تقديم خدمات بنكية الكترونية ذات جودة وكفاءة عالية.

وعلى ضوء هذا تضمن هذا الفصل القدرة التنافسية للبنوك التجارية:

_ المبحث الأول: إستراتيجية المنافسة لدى البنوك التجارية.

_المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

المبحث الأول: إستراتيجية المنافسة لدى البنوك التجارية.

إن مصطلح التنافسية أصبح واقعا لا بد من التعايش معه لأنه يحدد مدى نجاح المؤسسات واستمرارها لذلك أصبحت المؤسسة بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة مقيدة ومجبرة على العمل والتميز لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتقدم أو على الأقل البقاء والمحافظة على موقعها بين المؤسسات الأخرى وفي الأسواق في ظل التغيرات المتسارعة.

المطلب الأول: المنافسة والتنافسية البنكية.

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ملامح المنافسة في القرن الحادي والعشرين ثم إلى تعريف المنافسة والتنافسية.

أولا: ملامح المنافسة في القرن الحادي والعشرين.

دخلت المؤسسات – من بينها البنوك – القرن الحادي والعشرين فوجدت نفسها في عالم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين، عالم أهم خصائصه[1]:

- التحول من أسواق محلية إلى أسواق عالمية أنشأتها الجات (GATT) وأحكام منظمة التجارة العالمية* (WTO) والتكتلات الإقليمية؛
- الانتقال من تشريعات وضوابط حكومية محلية، إلى تشريعات وضوابط تنسجم مع اتفاقيات تجارية عالمية كالجات، وإلى فعاليات أكبر لصندوق النقد الدولي** والبنك الدولي***؛

[1] خديجة عراب هريش، **دور مزيج الخدمات البنكية في تعزيز تنافسية البنوك – دراسة مقارنة بين بنك تقليدي وبنك إسلامي –**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021، ص ص 10،102.

*__منظمة التجارة العامية__: هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية.

**__صندوق النقد الدولي__: وكالة متخصصة من منظومة بريتون وودز تابعة للأمم المتحدة، أنشئ بموجب معاهدة دولية عام (1944) للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي.

***__البنك الدولي__: هو أحد الوكالات المتخصصة في الأمم المتحدة التي تعنى بالتنمية، أنشئ عام (1944)، بدأ نشاطه بالمساعدة في إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية بهدف الإعمار في أعقاب النزاعات آنذاك.

- تحول العميل من عميل محلي إلى عالمي بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات وسطوة الإنترنت التي نقلت العميل أينما كان إلى كل البائعين في العالم، بلمسات أو ضغطات على فأرة الحاسوب، ليرى عروضهم متضمنة منتجاتهم وأسعارهم ويقارن بسهولة؛
- تحول المنافسة من محلية إلى عالمية، فلم يعد المنتج (أو الخدمة) يواجه منافسة محلية فقط، بل زادت حدة المنافسة الأجنبية القادمة من الخارج.

ثانيا: تعريف المنافسة والمنافسة البنكية.

للمنافسة والتنافسية عدة تعاريف نذكر منها:

تعرف المنافسة على أنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها [1].

ويمكن تعريف المنافسة أيضا على أنها عبارة عن صراع بين المؤسسات المنتجة لسلع وخدمات تمثل بدائل قوية لبعضها البعض في نفس السوق، فهي تتمحور أساسا حول تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع...[2]

وتعرف المنافسة أيضا على أنها هي حالة المزاحمة بين شركتين أو اقتصادين من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة سواء أكان في السوق المحلية أم في السوق العالمية، وبالتالي يخرج أحد الأطراف رابح والطرف الآخر خاسر (**zero-sum game**). وتعتبر شدة المنافسة أحد مؤشرات التنافسية، كما أن المنافسة هي وصف لحالة السوق، حيث يوجد أربعة أنواع للمنافسة، وهي [3]:

---

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص20.

[2] وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف –**،مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف **1**، 2012، ص 11.

[3] المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، الجمهورية العربية المصرية، تموز 2011، ص9.

- **المنافسة الكاملة Perfect Competition**: يتميز سوق المنافسة التامة بوجود عدد كبير من المشترين والبائعين للسلعة، وتنتج المنشآت متجانسة، ويوجد حرية للدخول إلى السوق والخروج منها، وتتوفر المعلومات بشكل كامل للجميع.
- **المنافسة الاحتكارية Monopolistic competition**: يوجد عدد كبير من المنتجين بحيث يقدمون منتجات متشابهة ويتنافسون من خلال طرق ترويجها.
- **احتكار القلة Oligopoiy**: يتميز سوق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنشآت، وتكون السلع متشابهة ولكنها ليست متجانسة، ويوجد حرية في الدخول إلى السوق والخروج منها، ومنافسة غير سعرية.
- **الاحتكار التام Pure Monopoly**: يعتبر سوق سلعة ما سوق احتكار تام في حال وجود منتج وحيد في السوق، وعدم وجود بدائل للسلعة، ووجود عوائق تمنع دخول منتجين جدد إلى السوق.

وقد عرفت المنافسة البنكية بأنها وجود عدد من البنوك التجارية التي تقدم خدمات مصرفية متماثلة تتنافس فيما بينها، بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وضمان أكبر حصة من السوق البنكية. وتؤدي هذه المنافسة إلى مزيد من المزايا التي يتحصل عليها العميل [1].

وعرفت أيضا المنافسة البنكية بأنها عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها، والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، تخفيض التكاليف، استعمال التكنولوجيا العالية، وحسن المعاملة [2].

ثالثا: مفهوم التنافسية.

إن تحديد مفهوم التنافسية مسألة في غاية الأهمية لأنها تحدد معالم الظاهرة ونطاقها وكيفية قياسها وتفسيرها ومعوقات تطويرها، وكذلك مغزاها بالنسبة للسياسة الاقتصادية، ولكن هذا التحديد ليس بالأمر

[1] فيصل غازي فيصل، **استعمال نموذج Panzer-Rosse لقياس المنافسة البنكية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية العراقية باستعمال أسلوبPanel Dataللمدة 2011_2017**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 46، 2020، ص 93.

[2] سهام بوخلالة، **المنافسة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة في الجزائر خلال الفترة 2004-2014)**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017، ص 14.

اليسير بسبب عدم وجود إطار نظري قوي ونموذج متماسك يسمح بتفسيرها وحديدها تحديدا علميا دقيقا، ونتيجة لذلك لا يزال مفهوم التنافسية وقياسها خاضعا لمناظرات بين الباحثين والأكاديميين، تمخض عنه العديد من التعريفات، حيث يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما يخص المستوى الدولي والقطاعي والمؤسساتي.

تعرف التنافسية على المستوى الدولي بأنها: قدرة دولة ما على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأسواق الدولية، مع المحافظة عليها، وزيادة الدخل الحقيقي لمواطني الدولة.

وبصورة أكثر تفصيلا، فإن التنافسية تعني قدرة دولة ما على خلق قيمة مضافة وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، عن طريق إدارة الأصول والعمليات (Assets and pro-cesses)، اللين والشدة (Attractivencss and Aggressiveness)، التباعد والتقارب (Globality and Proximity)، وبتكامل هذه العلاقات في إطار اقتصادي واجتماعي.

وبناء عليه، فإن التنافسية تصبح وثيقة الصلة بقدرة الدولة على الاستجابة للأسواق العالمية وتوليد الموارد المطلوبة لتلبية احتياجات سكانها [1].

وتعرف التنافسية على مستوى القطاع بأنها قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى سوق العمل والخروج منها [2].

وإن تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة هو قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة [3].

---

[1] ليلى أحمد الخواجة، **القدرات التنافسية للاقتصاد المصري–الواقع وسبل تحقيق الطموحات –**، مكتبة الشروق الدولية، ص 11، تاريخ الاطلاع 2023/03/10، https://books.google.dz

[2] المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 4.

[3] المرصد الوطني للتنافسية، **مرجع سبق ذكره**، ص 4.

ويمكن تعريف التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها[1].

المطلب الثاني: الميزة التنافسية للبنوك التجارية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الميزة التنافسية وأنواعها مع التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية ومدى أهميتها.

أولا: تعريف الميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، وقد برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح في مطلع الثمانينات (1980)، ويعتبر بورتر (porter)* أول من قدم إسهامات في هذا المجال في مؤلفه الذي قدمه عام (1980) بعنوان: **"الإستراتيجية التنافسية: أساليب تحليل الصناعات والمنافسين "**[2]، حيث حدد الميزة التنافسية بثلاثة مفاهيم أساسية هي [3]:

المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل في القوى الخمسة (five force model) وهي: قوة المشترين، قوة المجهزون، الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، والمتنافسون في ذات الصناعة؛

المفهوم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المؤسسة والتي تتمثل بقيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز و التركيز ويتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان السوق واسعا أو كان السوق ضيقا؛

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**،دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

[*] **بورتر (porter):** ولد **في** 23مايو1947، بروفيسور جامعة بيشوب أحد القادة ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للأعمال، هو أحد النافذين في مجال إستراتيجية الشركات وتنافسية الدول، أعماله معترف بها في العديد من الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية العالمية والمناطق الحكومية.

[2] عمر بلجازية، **أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة – دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الجزائر–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة –الجزائر –، 2018، ص 36.

[3] ثامر البكري وخالد بني حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، الجزائر، 2013، ص 6.

المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) و الأنشطة السائدة (البنى التحتية للمؤسسة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التبذير).

ويمكن أن تعرف أيضا المزايا التنافسية على أنها من صنع الأفراد والشركات والمؤسسات والدول، وهي عملية تتابعية تدريجية تتم على مراحل، بحيث يترتب على كل مرحلة تعميق الإحساس والوعي والإدراك الذاتي والضميري بالثقة بالنفس، والقدرة على تحقيق واقع أفضل. إنها مزيد من تدفق القوة عبر شرايين الوطن، لتعطي أثرا وتنتج تأثيرا، لتحقيق التنمية المستدامة والمتواصلة[1].

ولقد عرفها بورتر أيضا على أنها تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة[2].

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية.

هناك نوعين رئيسين للميزة التنافسية هما: **التكلفة الأقل Cost Leadership، وتمايز أو تمييز المنتج Differentiation**، كما ويضيف بورتر نوع آخر هو **التمايز المركز Focused Differentiation.**

- **التكلفة الأقل (Cost Leadership)**: معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق العوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة عوائد أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.
- **تمييز المنتج (Differentiation)**: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

---

[1] محسن أحمد الخضيرى،**صناعة المزايا التنافسية–منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر–**، مصر، مجموعة النيل العربية، ص 24.

2MICHAL PORTER: **l'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,** Dunod, Paris, 1999, p08.

- **التمايز المركز (Focused Differentiation)**: وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين بعينه، كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البناء وإنتاج الملابس الكبيرة المقاسات).

ويشير الكثير من الباحثين إلى العديد من أنواع الميز التنافسية، مثل الكلفة، النوعية، المرونة، التسليم، الإبداع، الاعتمادية، الإسناد، السمعة، التصميم، الوقت، التحالفات، والتكنولوجيا[1].

ثالثا: أبعاد الميزة التنافسية.

تشير أبعاد الميزة التنافسية إلى:

- **التكلفة**: يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية[2].
- **الجودة**: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته [3].
- **الربحية**: تمثل الربحية مؤشرا كافيا لتنافسية المؤسسة، وكذلك تمثل الحصة من السوق مؤشرا على تنافسية المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل على الربح بهدف رفع حصتها من السوق.

غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق يتجه نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها الحالية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة

---

[1] مصطفى يوسف الكافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**،الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة –الجزائر–، 2017، ص ص 215 _216.

[2] عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015، ص70.

3عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

للمؤسسة على تكلفة استبدال أموالها بمؤشر توبن (TOBIN TM Sq)* فإذا كانت هذه النسبة أصغر من الواحد فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة[1].

- **الحصة من السوق: من** الممكن لمؤسسة ما أن تكون رابحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية لكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء أو اضمحلال السوق[2].

رابعا: أهمية الميزة التنافسية.

علاوة على أن الميزة التنافسية وسيلة للبقاء والاستمرار والنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، فإنها تحقق العديد من المنافع بالنسبة للمؤسسات. هذه المنافع هي[3]:

- كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في خفض تكاليف إنتاجها واحتلال الصدارة القيادة في خفض التكاليف.
- كسب ميزة نسبية دائمة ومستمرة في رفع وتحسين المنتجات وتقديم كل ما هو جديد وحفز روح الابتكار والإبداع.
- اعتماد أكثر من إستراتيجية للمنافسة في السوق، ومن خلال الإستراتيجيات إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، وإستراتيجية القيادة في التكاليف.
- إدراك الاحتياجات الجديدة للسوق وتوظيف الإمكانيات لاستغلال الفرص السوقية قبل الآخرين.
- تستند الميزة التنافسية على الموارد والقدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق تمييز منتجاتها وتخفيض التكلفة.

---

* **مؤشر توبن (TOBHN TM Sq) :**هو مؤشر أساسي للربحية والأرباح طويلة الأجل للصناعة. إنها العلاقة بين القيمة السوقية لأصول المؤسسة وقيمتها الجوهرية، يتم الحصول على المؤشر بقسمة القيمة الاقتصادية في سوق الأصول المستثمرة من قبل المؤسسات على سعر استبدال الأصل المذكورة. لحسابها، يجب أن نضيف قيمة أصول المؤسسة وديونها، ثم نقسمها على صافي أصول المؤسسة المذكورة.

[1] أسماء رحماني، **دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص17.

[2] أسماء رحماني، **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

[3] مصطفى عبده نور، **الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة زين–**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص ص 31 _32.

- إن تحقيق الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من الحصول على عوائد مرتفعة تتمثل في زيادة الربحية والحصة السوقية.
- إن تحقيق الميزة التنافسية لفترة طويلة يدي إلى زيادة ولاء العميل لمنتجات المؤسسة مما يزيد من قدرة المؤسسة على تصريف منتجاتها.

المطلب الثالث: قوى واستراتيجيات التنافس لدى البنوك التجارية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإستراتيجية ثم الإستراتيجية التنافسية ثم إلى أنواع الإستراتيجيات التنافسية لدى البنوك التجارية.

أولا: تعريف الإستراتيجية.

عرف (Andrews)*الإستراتيجية على أنها أنماط القرارات المستخدمة في المؤسسة والتي تحدد وتعكس أهدافها غاياتها، وتنتج الخطط والسياسات لتحقيق تلك الأهداف، تحدد نطاق عمل المؤسسة ومجال نشاطها، وطبيعة مساهمتها الاقتصادية لكل من حمله الأسهم، الموظفين، العملاء، المجتمع...[1]

وقد عرف(Glueck & Jauch) الإستراتيجية بأنها خطة موحدة متكاملة وشاملة، تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة[2].

ويمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة وتبني مجموعة من الأفعال وتخصيص للموارد الضرورية في سبيل تحقيق تلك الأهداف، وأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة و أهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية[3].

Andrews *: من مواليد 4 ديسمبر 1938 في سايلم، أوريغون، عالم رياضيات أمريكي متخصص في مجال التخليل والتركيبات.

[1] مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003، ص 20.

[2] مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

[3] مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 20.

وعرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة الخطط الموجهة والتي تساعد المؤسسة على تحقيق المسار الذي تختاره والاستفادة من الفرص المحيطة بها ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية[1].

ثانيا: تعريف الإستراتيجية التنافسية لدى البنوك التجارية .

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها الخطط الطويلة الأجل والشاملة التي تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، لذلك فهي تهتم بخلق الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار وقطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين.

تشتمل عملية صياغة إستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية[2]:

- نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- القيم الشخصية لمسيري المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
- الفرص والتهديدات؛
- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي)؛

وعرفت الإستراتيجية التنافسية أيضا على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين [3].

ثالثا: أنواع استراتيجيات التنافس لدى البنوك التجارية.

من الأهمية أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة متكاملة عن المنافسين وكيفية التعامل معهم، ويتوافر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي تستخدمها للتعامل مع المنافسة، ويمكن تحديد هذه الاستراتيجيات البديلة أو المكملة في بعض الأحيان فيما يلي [4]:

---

[1] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص11.

[2] كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 161.

[3] نبيل محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 227.

[4] مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية، ص ص 639، 641.

-إستراتيجية التنافس CompatitiveStrategy

تتجه هذه الإستراتيجية إلى تحديد مصادر القوة الذاتية للمؤسسة ومزاياها التنافسية واستخدامها لتدعيم موقفها التنافسي في مواجهة اتجاهات واستراتيجيات المنافسين.

-إستراتيجية الاستيعاب (التعاون)Co – Operativestrategy

من خلال هذه الإستراتيجية تتجه المؤسسة إلى احتواء واستقطاب اتجاهات المنافسين وتجنب الصدام معها أو العمل ضدها، بافتراض أن تحقيق أهداف المؤسسة وتدعيم موقفها يتطلب استيعاب تلك المتغيرات. مثل الاتجاه إلى احتواء بعض تصرفات المنافسين في بيئة عمل المؤسسة ليس للتخلص منها ولكن لضمان بقاء وحماية المؤسسة. ومن ثم تتجه المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية إلى التركيز على حماية نقاط الضعف بالمؤسسة في مواجهة نقاط القوة لدى المنافسين.

-إستراتيجية التحالف Coalition Strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على اتجاه المؤسسة إلى إيجاد نوع من الارتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف الأخرى أو أطراف معينة، كأن تتحالف المؤسسة مع مؤسسة محلية أو وطنية منافسة لمواجهة توجهات أو استراتيجيات منافس آخر أجنبي يتجه إلى السيطرة على السوق أو احتكار المنتج. وتعتبر الإعانات أو الدعم الحكومي للمؤسسات تطبيقا لتلك الإستراتيجيات كشكل من أشكال التحالف بين مؤسسة الأعمال و الحكومة أو متخذ القرار لتدعيم الموقف التنافسي لهذه المؤسسات المحلية أو الوطنية في مواجهة المؤسسات الدولية المنافسة.

-الإستراتيجية المهادنة TranquillityStrategy

تتمثل هذه الإستراتيجية في اتخاذ المؤسسة موقف يتوسط استراتيجيات التنافس أو الصراع والتحالف أو الاستيعاب حيث تتجه المؤسسة إلى تجنب أو ترحيل أي صراع مع المنافسين وخاصة عندما يتضح للمؤسسة استحالة مواجهة المنافسة أو التحالف أو الاستيعاب لتلك المتغيرات.

-إستراتيجيات الانسحاب WithdrawalStrategy

قد تضطر المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية عندما يتضح لها استحالة المنافسة أو الاستيعاب أو التحالف أو حتى إيجاد نوع من الهدنة مع الضغوط والتهديدات البيئية.

ويتوقف استخدام المؤسسة لهذه الإستراتيجية كخط إستراتيجي عام أو كخطوة تكتيكية مرحلية على مدى استعداد المؤسسة للخضوع لتلك الضغوط والتهديدات في بيئة المؤسسة، إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية تتوقف على مدى إدراك المؤسسة للخطوة التي بعدها، بمعنى أن يكون لديها إجابة عن التساؤل التالي: ثم ماذا بعد ؟

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم القدرة التنافسية وأساليب دعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر"M.PORTER " الرائدة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس وأساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة المعروفة وهي:

مدخل القيادة بالتكلفة، أو مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، إستراتيجية التميز وكذا إستراتيجية التركيز، باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكنه اختيار أحسنها.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك

تعد القدرة التنافسية بالنسبة للبنوك متغير ذو أهمية كبيرة، وسنعرج في هذا المطلب على أهم المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنافسية لدى البنوك، من خلال تعريفها وذكر مصادرها وكذا أهم أهدافها.

أولا: تعريف القدرة التنافسية للبنك

رغم التطرق إلى القدرة التنافسية من قبل العديد من المفكرين الاقتصاديين إلا أنه لم يتم الوصول إلى إعطاء تعريف محدد، وفيما يلي نستعرض أهم التعاريف:

– تعرف القدرة التنافسية للبنك بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح له إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز[1].

– عرفها (مقدادي، 2009) بأنها الوسائل التي تستطيع من خلالها البنوك التغلب على المنافسين الآخرين، ويرى (HEIZER 2001) بأنها خلق القيمة لدى العميل وتزويدهم بحاجياتهم بشكل يفوق المنافسين، يعرفها

[1] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص104.

(القطب، 2002) بأنها مجموعة الخصائص التي تنفرد بها البنوك عن غيرها والتي تتمثل في الإبداع والتميز والتي تمكنها من تقديم خدمات لعملائها بشكل جديد واستقطاب زبائن جدد باستمرار وتدار بواسطة نظام معلومات، بينما يرى (العلاق والطائي-1999) بأنها قدرة البنوك على إجراء تحسينات على خصائص منتجات من أجل إكسابها ميزة تنافسية[1].

- من جهة أخرى، عرفت القدرة التنافسية للبنوك على أنها قدرة وفرص البنوك الراهنة والمستقبلية على تصميم، إنتاج وتسويق منتجات في بيئاتهم المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها[2].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القدرة التنافسية للبنوك على أنها تلك الوضعية التنافسية التي تتيح للبنك المنافسة والاستمرار في السوق البنكي، وتحقيق عائدات عالية نسبيا، وتتوقف هذه القدرة على مدى تمكن البنك من تحديد الميزة التنافسية التي تميزه عن غيره، فالبنك يصبح قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق البنكي أو زيادتها عبر الزمن[3].

ثانيا: القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنوك

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المتفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] نجوى عبد الله محمود مشاعر وحسن خليفة علي، **أثر جودة الخدمات البنكية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر زبائن البنك**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد 9(3)، جامعة الملك خالد، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2020، ص595.

[2] زهية خياري وشاوي شافية، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية**، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، 2010، ص03.

[3] محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 41.

جدول رقم(02-01): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنوك.

القدرات المتاحة للبنك	النتيجة
قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق. **قدرة تنظيمية:** التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة. **قدرة إنتاجية:** الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة. **قدرة تمويلية:** الموارد المادية والمالية المناسبة. **قدرة تسويقية:** أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم. **قدرة بشرية:** الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة. **قدرة قيادية:** القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.	قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية.

المصدر: محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 41.

ثالثا: أهداف القدرة التنافسية للبنوك

ومن بين الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها[1]:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛

[1] عبد المالك بوركوة، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص53.

– دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛

– تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي يريد البنك بلوغها، وللفرص الكبيرة التي يرغب في اقتناصها.

يركز جوهر القدرة التنافسية على القيمة التي يمكن للبنك أن يخلقها لعملائه، والتي تأخذ شكل أسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين بالرغم من تقديمها لنفس المنتج أو شكل تقديم سلع وخدمات فريدة تبرر الأسعار المرتفعة التي تباع بها، وهذا لضمان ولائهم وبالتالي خلق سمعة وصورة للبنك في أذهانهم، مما ينتج عنه البقاء والاستمرار في السوق.

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على البنك، فتدفعه للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، مما يجعله يتمتع بقدرة على المنافسة، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان استمرارية نشاطه أولا وتحقيق الأسبقية على منافسيه ثانيا.

المطلب الثاني: مصادر تكوين وتنمية القدرة التنافسية للبنوك

لا يمكن لأي بنك أن يتمتع بقدرة تنافسية إلا إذا توفرت مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه القدرة، وهي تختلف من بنك لآخر وهذا حسب إمكانيات كل بنك، وفيما يلي بعض هذه المصادر[1]:

1–الكفاءة:

تعني الكفاءة بالمفهوم العام الاستغلال الأمثل للموارد أو إنجاز الكثير بأقل ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة سواء كانت بشرية أم مادية. وللكفاءة البنكية ثلاثة أنواع أساسية تعبر كل منها على جانب من جوانب نشاط البنك وهي:

–الكفاءة الإنتاجية؛

–كفاءة وفورات الحجم؛

–كفاءة وفورات النطاق.

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 37_40.

تحقق الكفاءة للبنك قدرة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف واكتسابه صفة التميز في ذلك مقارنة بالمنافسين.

2-الجودة:

يمكن تعريف الجودة بشكل عام على أنها توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، أما في مجال الخدمات البنكية فإن الجودة تتحقق عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء،ترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات،

وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا يعزز ثقة العملاء بالبنك أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، أما في مجال الخدمات البنكية كهذا الأخير الذي تزداد شهرته في أوساط العملاء الآخرين مما يشجعهم على التعامل معه، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على محصلة نشاطاته.

3-الابتكار:

يعتبر أهم مصادر بناء القدرة التنافسية ويعرف الابتكار البنكي بأنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات في البنوك، ويرجع البعض سبب التفوق الإبتكاري لبعض البنوك وتخلف البعض الآخر إلى نمط الإدارة، ويمكن التمييز بين نوعين من الإدارة البنكية إدارة بنكية تهتم وتدعم العملية الإبتكارية وفي المقابل إدارة بنكية تتجنب العملية الإبتكارية. ويأخذ الابتكار شكلان أساسيان، الأول هو الابتكار الجذري (الاختراع) ويتمثل في:

التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كليا عما سبقها وتحقق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، والثاني هو الابتكار من خلال التحسين التدريجي، وهو التوصل إلى منتج جديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وقد تكون بعض هذه التحسينات جوهرية ويحقق تراكمها ابتكارا جذريا.

إن عملية الابتكار البنكي التي تحررها البنوك تمكنها من طرح منتجات جديدة وفريدة تمكنها من تمييز نفسها، ومن ثم الاختلاف عن غيرها من البنوك المنافسة فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها، كما يمكن أن يكون الابتكار سببا في تخفيض تكاليفها مقارنة بغيرها.

4-الاستجابة لحاجات العميل:

ويقصد بها قدرة البنك على تحديد حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها والاستجابة لها بشكل أفضل من المنافسين، وترتكز إستراتيجية الاستجابة لحاجات العملاء والتي تضعها إدارة البنك على خدمة العملاء بأعلى جودة وبطريقة تتلاءم مع متطلباتهم وهذا قصد تحقيق رضاهم ومن ثم الحفاظ عليهم.

5-استخدام التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك لتحقيق الجودة، حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء؛

- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية؛

- القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء؛

- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها؛

- تحديد العمليات والمهام المختلفة.

6-الضغط على التكاليف:

يعتبر التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

- الإنتاج بأدنى تكلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف)؛

- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛

- تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم؛

- الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

7-استخدام التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر دراسة السوق، والجودة وهي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلب العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المنتظرة من استخدام التقنيات الحديثة في السوق ما يلي:

- دقة الاستجابة لطلبات العميل؛
- الاستجابة السريعة والملائمة للزبائن؛
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم؛
- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها؛
- تسهيل إمكانية اتصال العميل بالبنوك؛
- إدخال تعديلات على المنتجات أو الخدمات الحالية حتى وإن كان التطور التكنولوجي للمنتج أو الخدمة منخفضا بفضل التقنيات الحديثة في السوق؛
- إعادة تصميم المنتج أو الخدمة وتقديم شكل جديد لها.

8-تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن مؤسسات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي تهتم بذلك.

لذلك اهتمت البنوك في سعيها للدخول في الساحة التنافسية العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتغيير نظرتها للعنصر البشري من مجرد موظف يؤدي عمله مقابل راتب، إلى اعتباره أهم وأثمن ما يملكه البنك لتكوين وتطوير قدرته التنافسية، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

9-تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف.... إلى غير ذلك، لا يكفي لإدخال التغيير الجذري المناسب فاختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث

التغير أمرا ضروريا، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير.

المطلب الثالث: مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك وجودتها ومتطلبات البيئة المعاصرة

هناك عدة مؤشرات يمكن من حلالها التعرف على ما إذا كان البنك يملك قدرة تنافسية أم لا وسنقتصر على ذكر بعض منها فقط، وأيضا يمكننا الحكم على مدى جودة القدرة التنافسية للبنك من خلال عدة عوامل.

أولا: مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك

هناك عدة مؤشرات توضح مدى قدرة البنك على المنافسة وأهمها[1]:

1- انخفاض التكاليف

تعتبر التكلفة المنخفضة إحدى أهم المصادر التي توفر للبنك قدرة تنافسية تضمن له البقاء والاستمرار.

2- حجم رأس المال

يعد رأس المال دليل على مدى متانة وقوة البنك، ويعد أيضا ضمان للمتعاملين مع البنك، لذلك فهو يعتبر من أهم مؤشرات قدرة البنوك على المنافسة.

3- حجم الودائع

تعتبر الودائع من أهم الموارد التي يعتمد عليها البنك في مباشرة نشاطاته التمويلية، فكلما كانت قدرة البنك عالية في جذب الودائع والاحتفاظ بها، فإن ذلك سوف ينعكس إيجابيا على قدرته التنافسية.

4- **مؤشرات أخرى:** من ضمنها:

- عمالة بنكية كفئة؛
- تطبيق تكنولوجيا متقدمة؛
- جودة الخدمات البنكية المقدمة.

[1] وردة شناقر، **أثر الاندماج المصرفي على البنوك التجارية**، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص110.

ثانيا: جودة القدرة التنافسية

تتحدد جودة القدرة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية ممثلة في[1]:

1- مصدر القدرة

وتنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

– مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة، مثل التكلفة الأقل، إذ يسهل تقليدها، ومحاكاتها نسبيا من قبل البنوك المنافسة.

– مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل: التكنولوجيا، تميز المنتج البنكي أو الخدمة والتفرد في تقديمها، السمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، العلاقات الوطيدة مع العملاء...

2- عدد مصادر الميزة التي يمتلكها البنك

يؤدي اعتماد البنك على قدرة تنافسية واحدة، إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين كاعتماد مثلا على انخفاض التكاليف، لأنه بإمكان المنافسين تخفيض تكاليفهم أيضا، وبالتالي يمكنهم اكتساب ميزة تنافسية تفوق مزاياه في حين يصعب تقليده عندما تتعدد مصادر التي يمتلكها، كاعتماد البنك على التكلفة المنخفضة بالإضافة إلى تمييز المنتج البنكي عن طريق إدراج وظائف جديدة عليه مثلا.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

إذ يجب أن تسعى البنوك إلى خلق مزايا جديدة بشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة التنافسية الحالية لها، ولذلك يجب عليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة، كاكتساب كفاءات محورية والوصول إلى رضا العميل.

ثالثا: متطلبات البيئة التنافسية المعاصرة

إن ديناميكية المنافسة الحرة وما فرضته من تحديات ألزم البنوك ضرورة الوفاء بمتطلباتها لتدعيم قدراتها التنافسية وضمان إستمراريتها في السوق البنكية ومن أهم المتطلبات نذكر ما يلي[2]:

---

[1] عبد المالك بوركوة، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

[2] كريمة غانم، **الاندماج البنكي في الدول العربية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 21-23.

1- مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

تنامي الاهتمام وبشكل كبير بالتكنولوجيا البنكية تماشيا مع مقتضيات الصناعة البنكية التي تتطلب الاعتماد على التقنيات المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، للتخفيف من أعباء العمل اليدوي المتكرر وربح الوقت، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات البنكية المقدمة، وخلق منتجات جديدة وبناء علاقات وثيقة مع العملاء وهو ما يزيد من فرصة مضاعفة البنك لموارده المالية.

2- مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل البنكي

تنامي الاهتمام وبشكل كبير بالتكنولوجيا البنكية تماشيا مع مقتضيات البنكية التي تتطلب الاعتماد على التقنيات المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، للتخفيف من أعباء العمل اليدوي المتكرر وربح الوقت، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات البنكية المقدمة، وخلق منتجات جديدة وبناء علاقات وثيقة مع العملاء وهو ما يزيد من فرصة مضاعفة البنك لموارده المالية.

3- التنويع في تقديم الخدمات البنكية

كنتيجة للتغيرات البنكية العالمية التي عكستها العولمة ظهر الاتجاه نحو البنوك الشاملة التي تقوم على فلسفة التنويع في القيام بالوظائف التقليدية وغير التقليدية، بتنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها في جميع القطاعات لتلبي كل متطلبات العميل وتحل جميع مشاكله.

4- تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي

تتوقف قدرة البنك على الاحتفاظ بزبائنه الحاليين وجذب زبائن جدد بالمنهج التسويقي المعتمد والمخطط من طرف إدارة التسويق التي تهتم برسم السياسات التسويقية، وتحليل اتجاهات السوق البنكية، واحتياجات العملاء، ومن ثم تقديم خدمات بنكية تتجاوز توقعاتهم.

5- تقوية قاعدة رأس مال البنوك

ويتحقق ذلك من خلال عمليات الاندماج البنكي للوصول إلى كيانات بنكية عملاقة، وخفض مخاطر الأنشطة البنكية.

6- تبني المعايير العالمية فيما يخص الجودة

سعيا نحو مواكبة التطورات العالمية والقدرة على مواجهة منافسة البنوك الأجنبية، فمن الأهمية على البنوك تبني المعايير العالمية في خدماتها.

وتبقى البنوك مطالبة بالمواكبة العالمية لقياس الجودة في خدماتها البنكية والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، القيادة العملاء والسوق، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية وإدارتها وضمان جودة المنتجات والخدمات.

7- تنمية مهارات العاملين بالبنوك

أمام ما يواجه الصناعة البنكية من تحديات أضحى إعداد الكفاءات البشرية من أبرز العوامل التي تتطلبها البيئة التنافسية المعاصرة، ويتطلب ذلك ضرورة:

- إخضاع اليد العاملة لدورات تدريبية وندوات سواء داخل الوطن أو خارجه؛
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات؛
- الاهتمام أكثر بعمال الوكالة الذين هم في اتصال مباشر مع العملاء؛
- تطبيق نظام تحفيزي.

خلاصة الفصل

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي ساعدت البنوك على النمو والتطور والتحفيز على تحسين أداء خدماتها وتوسيع نشاطها وبالتالي التعزيز من قدرتها التنافسية.

تتم المنافسة بين البنوك من خلال عدة أدوات وآليات يمتلكها البنك تمكنه من اكتساب وتطوير ميزته التنافسية مما يساعد على كسب رضا الزبائن وضمان ولائهم، وهذا ما يستوجب سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وضرورة تقديم خدمات بأساليب متطورة تفوق منافسيها.

إن إتباع البنوك لاستراتيجيات الميزة التنافسية يساعد على فهم السوق الذي يتنافس فيه، وكذا فهم أكبر لرغبات واحتياجات العملاء والتأثير عليهم من أجل حثهم على التعامل معه، ونجد أن ما تتنافس من أجله البنوك هو الحصول على أكبر قدر من العملاء.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR –وكالة المدية–

تمهيد

تعد البنوك أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف القطاعات الاقتصادية، وتسعى في ظل المتغيرات والتحولات الحالية إلى تحقيق الهدف الجوهري الذي وجدت من أجله وهو الحصول على أكبر حصة في السوق.

لم تعد البنوك تقوم بعملها التقليدي كوسيط مالي فقط، بل أصبحت تقوم بعدة مهام أخرى نتيجة اشتداد المنافسة مما أوجب عليها تحسين مستواها التنافسي من خلال تطوير الخدمات وإنتاج خدمات جديدة كليا، حيثنجد أن للمنافسة أثر مزدوج على البنوك من خلال اكتسابها للميزة التنافسية من جهة وتدعيم مركزها التنافسي والحصول على حصة سوقية أكبر من جهة أخرى.

نظرا لخصوصية البنوك، كونها تختلف عن باقي المؤسسات الاقتصادية، لم نتمكن من الحصول على البيانات اللازمة لقياس مؤشرات تنافسية البنك ومعرفة وضعه التنافسي، لذلك اقتصرنا على دراسة تطور التعامل بالبطاقة الالكترونية في البنك محل الدراسة خلال الفترة (2019_2022)، وكذا الإيرادات التي يحققها هذا البنك من خلال استخدام عملائه لهذه البطاقة الالكترونية.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "المدية"

المبحث الأول: تقديم عام حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية في الجزائر والذي يحاول الوصول إلى خدمات متطورة من خلال إدماج العديد من وسائل المعرفة في عمله والاهتمام بكل التطورات التكنولوجية الجديدة في مجال الخدمات البنكية.

وفي إطار ترقية أنشطة البنك للحصول على أكبر حصة في السوق البنكية، تم وضع إستراتيجية شاملة لمواجهة التغيرات المحتملة التي يفرضها المحيط المصرفي، وهذا استجابة لمتطلبات الاقتصاد وتلبية لحاجيات وتطلعات العملاء.

وعليه سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم البنك لإظهار إمكانياته ومؤهلاته في التكيف مع مختلف المتغيرات.

المطلب الأول:نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حتى مطلع الثمانينات من القرن العشرين، كان البنك الوطني الجزائري BNA المسؤول الوحيد عن تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر، ونظرا للحاجات المتزايدة والمستمرة لهذا القطاع، أظهر هذا البنك عجزا ونقصا ملموسا في أداء هذه المهمة، مما أدى إلى ضرورة إنشاء بنك متخصص تناط إليه هذه المهمة.

أنشئ هذا البنك بموجب المرسوم رقم 82-206 المؤرخ في 13مارس 1982، تحت مسمى **بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر** Banque de l'agriculture et du Développement Rural، بعد إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للقطاع المصرفي، وذلك بهدف تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الفلاحي والقطاع الصناعي الفلاحي، الري، الصيد البحري وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي، ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تحت وصاية وزارة

المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق الأهداف المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع الإنتاج الفلاحي[1].

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام (1988) إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 22000 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية عام(2000) إلى 33 مليار دج موزع على 33000 سهم مكتتبة كلها من طرف الدولة.

كما أنه بعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 بتاريخ 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك، يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 290 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 عامل، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق البنكية الجزائرية[2].

ثانيا: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

كغيره من المؤسسات الاقتصادية الوطنية، شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا، نتيجة الإصلاحات التي خضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى المراحل الأساسية التالية[3]:

1–مرحلة ما بين 1982–1990:

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140 وكالة متنازل عنها من قبل البنك الوطني الجزائري.

[1] المرسوم رقم 82–106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، المؤرخة في 16 مارس 1982.

[2] موقع بنك بدر، تاريخ الاطلاع 12/ 05/ 2023، متاح على:

http//www.badr-bank.dz.

[3] موقع بدر، **مرجع سبق ذكره**.

وخلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق البنكية والعمل على ترقية القطاع الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل أحد القطاعات الحيوية العامة.

2–مرحلة ما بين 1991–1999:

بمقتضى قانون النقد والقرض 10/90 الذي ألغى التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقائه الشريك صاحب الامتياز في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إتمام وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة المحطات التالية:

- عام 1991: تم الانخراط في نظام سويفت Swift* لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
- عام 1992: تم وضع نظام المعلوماتSYBU** الذي مكن من المعالجة الآلية للعمليات البنكية من خلال مختلف البرامج المكونة له والتي شملت معالجة وتسيير العملاء وحساباتهم، القروض، الودائع وكذا إدخال النظام المحاسبي القطاعي للبنوك على مستوى كل الوكالات؛
- عام 1993: الانتهاء من إدخال تقنية الإعلام الآلي في كل العمليات البنكية على مستوى كل وكالات البنك؛
- عام 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- عام 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد وفي وقت حقيقي للعمليات البنكية من خلال ما يسمى بtélétraitement؛
- عام 1998: بدء العمل ببطاقة السحب مابين البنوكLa Carte (CIB) Inter Bancaire .

---

* **نظام سويفت**: عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصالات الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف ...

** (**système bancaire universel**): وهو برنامج معلوماتي خاص بتسيير الأعمال البنكية مكون من عدة برامج يعمل على معالجة مختلف العمليات البنكية وحفظ البيانات.

3–مرحلة ما بين 2000-2004:

تميزت هذه المرحلة بما يلي[1]:

مساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الإقراضية، حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في جميع الميادين، وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات العملاء والمستثمرين.

وفي هذا الإطار، قام البنك بإدخال ما اصطلح عليه بمفهوم البنك الجالس أو الخدمة المشخصة للعميل، كما شهد عام (2004)تطوير البنك لبرنامج معلوماتيSYRATيقوم بعملية التحصيل الإلكتروني للشيكات مابين كل الوكالات البنكية التابعة له، حيث تم تقليص مدة تحصيل الشيك من واحد وعشرين يوما في العملية الكلاسيكية إلى يومين بعد أن تم إدخال هذا النظام، وكان هذا بمثابة السبق في المنظومة البنكية الجزائرية.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليا 292 وكالة، 39 مديرية جهوية ويشغل ما يقارب 7000 عامل، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك في قاموس مجلة البنوك (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

4–مرحلة مابين 2005–2007:

تميزت هذه المرحلة بتراجع كبير عن السياسة التوسعية المنتهجة في المرحلة السابقة نتيجة للأخطاء التنفيذية الجسيمة لهذه السياسة، والتي نتج عنها حجم هائل من القروض المتعثرة والمركزة بيد عدد قليل من العملاء (مشكلة شركةTonic، مؤسسة CCB، مؤسسةNOVO GRAIN)، الأمر الذي أدى إلى اهتزاز المركز المالي للبنك، مما ألزم السلطة القائمة على رأسه بتبني سياسة تعتمد أساسا على تحصيل القروض من أجل

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية–.

إعادة التوازن للبنك، وبمقتضى هذه السياسة، قلص البنك من حجم تعاملاته وتخصص في مجال تمويل القطاع الفلاحي في المناطق التي تتواجد بها المنافسة واعتمد على سياسة التمويل الشامل في المناطق التي يتواجد بها البنك بمفرده، غير أن هذه السياسة المنتهجة والتي أتت من حيث تحقيقها للأهداف الآنية المسطرة، أثرت سلبا على نتائج ومردودية البنك بسبب رحيل عدد هائل من عملائه القدامى إلى البنوك الأخرى مما استدعى مراجعة سياسته من قبل إدارته العليا.

أما فيما يخص جانب التكنولوجيا المستعملة، ففي شهر ماي من عام (2006)وبأمر من السلطات النقدية، تم الشروع في عملية المقاصة الإلكترونية بين البنوك، ونظرا للخبرة التي كان بنك البدر قد اكتسبها من خلال تشغيله واستغلاله لنظام SYRAT، تم تطوير هذا الأخير إلى برنامج آخر هو telecompensation من أجل القيام بعملية تحصيل الشيكات بين وكالات البنوك الأخرى عن طريق التحصيل الإلكتروني.

5–مرحلة 2008:

شهدت هذه المرحلة ما يلي[1]:

إن أزمة الغذاء التي ألقت بظلالها على العالم في السنوات الأخيرة لم تكن الجزائر بمنأى عنها، وما مؤشرات الخطر التي حملتها قيمة الفاتورة الغذائية المرتفعة ومستوى الإنتاج الفلاحي المحلي الضعيف إلا دليل على ذلك، إن هذه الوضعية استدعت من الجزائر زيادة الاهتمام بالقطاع الفلاحي وتبني سياسة تنموية في هذا المجال من أجل النهوض بهذا القطاع وتحقيق الاكتفاء الذاتي في الإنتاج الفلاحي، هذا الاهتمام كان بنك الفلاحة التنمية الريفية المرآة العاكسة له والأداة التي استعملتها الدولة من أجل تجسيد سياستها على أرض الواقع، فبداية من عام (2008) وبعد الاتفاقية التي تمت بين وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية MADR BADR والتي قضت بتوسيع البنك لعملياته التمويلية للنشاطات الإنتاجية الفلاحية، كللت بإصدار منتوج قرضي جديد "الرفيق RFIG" والذي يتم بموجبه تدعيم الفوائد على قروض الاستغلال الموجهة للقطاع الفلاحي من قبل الوزارة بنسبة 100%.

[1]BADR**, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitation**, Décision réglementaire N° 14/2011, ALGER, P: 1.

كذلك شهد عام (2008) ما يسمى بنك التأمين في الجزائر والذي كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية السباق إليه من خلال الاتفاقية المبرمة مع الشركة الجزائرية للتأمين SAA والتي بموجبها أصبح البنك يباشر من خلال شبكته الواسعة كل عمليات التأمين التي تقوم بها هذه الشركة.

أما ما يميز هذه المرحلة في الجانب التكنولوجي، هو توجه البنك نحو اقتناء برنامج معلوماتي جد متطور بمواصفات عالمية يسمى*FLEXCUBE ليكون بديل للنظام SYBU بعد أن استنفذ هذا الأخير كل نقاط قوته وأصبح غير قادر على مسايرة التطور التكنولوجي السريع في التقنيات والتجهيزات، وهذا ما فرض قيودا وشكل عائقا في مجال تطوير الخدمات على مستوى هذا البنك.

إن عملية الإعداد للتحول نحو استعمال هذا النظام المعلوماتي الجديد ما تزال متواصلة نظرا للتكنولوجيا المتطورة المستعملة فيه وكذا المجالات البنكية الجديدة التي يكفل تغطيتها هذا النظام كتسيير وإدارة الائتمان، تسيير المخاطر وفق متطلبات بازل 2، العمليات البنكية الإلكترونية E-bnaking...

المطلب الثاني: مهام وأهداف وموارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة البنكية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك صار لزاما على القائمين على البنك وضع إستراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة البنكية و إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته البنكية من أجل إرضاء العملاء والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة تضمن له أن يكون مؤسسة بنكية رائدة وشاملة تحظى بثقة العملاء والمتعاملين الاقتصاديين.

*FLEXCUBE: هو تطبيق مصرفي عبر الإنترنت والهاتف المحمول يلبي الاحتياجات البنكية المباشرة للمؤسسات المالية بدءا من المؤسسات التقليدية، لتوجيه الكيانات التجارية للبنوك.

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاستجابة للحاجيات الاقتصادية وكذا تحقيق الاستقلال الاقتصادي للبلد وتحسين مستوى الحياة على مستوى الأرياف ومنح التمويل اللازم لتنمية مجموع قطاعات الأعمال، وتتمثل أهم مهامه في[1]:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛
- فتح الحسابات لكل الأفراد الراغبين في ذلك بما يتوافق والقوانين المعمول بها؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق عمليتي الادخار والاستثمار؛
- المساهمة في نشر وترقية الوعي الادخاري؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي؛
- ضمان ترقية وتطوير النشاطات الفلاحية، الفلاحة الغذائية، الصناعة الغذائية والحرف؛
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛

يؤدي بنك الفلاحة والتنمية الريفية دورا كبيرا في تمويل الاقتصاد الوطني سواء بمساهمته في تمويل المخططات الوطنية المتعددة، كالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية " Plan national de développement agricole" (PNDA) الذي دخل حيز التنفيذ في جويلية (2000)، أو من خلال تمويل مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها قطاع التجارة الخارجية، وبرامج الدولة الرامية لتطوير المؤسسات المصغرة والحرفية والقضاء على البطالة من خلال الأجهزة المتخصصة (ANSEJ سابقا، ANADEحاليا)، CNAC وANGEM.

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي[2]:

[1] حسين بالعجوز، **مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص156.

[2] حسين بالعجوز، **مرجع سبق ذكره**، ص 157.

- الرفع من حجم الموارد والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة واستثمارها في مجالات الائتمان المتنوعة والمربحة في إطار القوانين المعمول بها؛
- التسيير الصارم لسيولة البنك بالعملة الوطنية والأجنبية؛
- ضمان التطور المتجانس للبنك في مختلف مجالات النشاط التي تهمه؛
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- التوسيع من شبكة البنك وتطوير معاملاته النقدية؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات وكذا العلاقات مع العملاء؛
- الحصول على أكبر حصة من السوق؛
- تبني نمط تسيير ديناميكي في مجال تحصيل القروض؛
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق هذه الأهداف، قام البنك بتهيئة الشروط حيث اعتمد على توفير وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق، كما سعى إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة بهم واحتياجاتهم.

ثالثا: موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في تمويل الاقتصاد الوطني

تتمثل موارد بنك الفلاحة والتنمية الريفية كباقي البنوك الجزائرية العمومية الأخرى في رأس ماله المحدد في قانونه الأساسي والذي تعود ملكيته كلية للدولة بالإضافة إلى الموارد الأخرى الموجودة بحوزته والتي تتشكل من[1]:

- ودائع العملاء بمختلف أنواعها والتي تمثل المصدر الرئيسي للموارد؛
- الأموال المتوفرة التي تأتمنه عليها الهيآت والمؤسسات العمومية الاقتصادية؛
- الأرباح التي يحققها البنك من خلال عمليات الائتمان، التوظيف والخدمات البنكية المقدمة؛
- السلف الاستثنائية التي يتحصل عليها في حالة الضرورة الملحة من قبل البنك المركزي؛
- القروض الخارجية التي يتحصل عليها البنك في إطار اتفاقيات التعاون بين الجزائر وبعض هيئات الدولة الخارجية.

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية–.

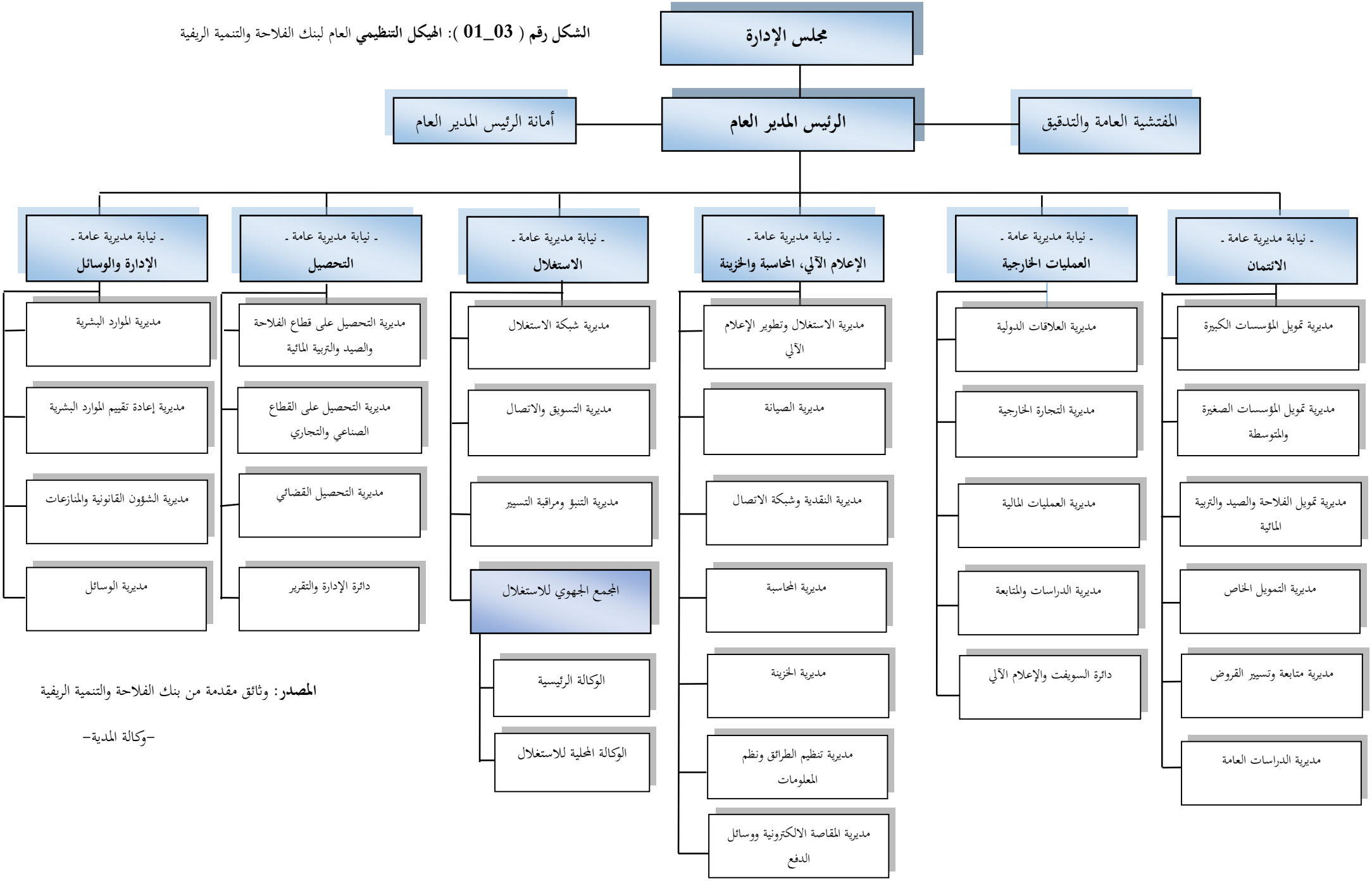
المطلب الثالث: التنظيم على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي مؤسسة، ولهذا ارتأينا البحث في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03_01): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-وكالة المدية-

يظهر على رأس الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلس إدارة يشرف على السير الحسن للبنك من خلال القرارات واللوائح والتوصيات التي يتخذها، يتكون هذا المجلس من رئيس مدير عام تعينه وزارة المالية وأعضاء من داخل البنك وعضوين يمثلان الدولة باعتبار البنك شركة مساهمة مملوكة كلية من قبل الدولة، كما تقوم بشؤون البنك مديرية عامة تشرف على ست مديريات فرعية هي[1]:

1–نيابة المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل:

تهتم بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف على أربع مديريات مركزية هي:

- **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بكل الجوانب الإدارية المتعلقة بعاملي البنك وكذا متابعة مساراتهم المهنية؛
- **مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية:** تتكفل بتنظيم دورات تكوينية لعمال البنك للرفع من مستوى أدائهم المهني؛
- **مديرية الوسائل العامة:** تتكفل بالشؤون العامة للبنك مثل وسائل العمل وتنظيم العلاقة بين الإدارة والبنك؛
- **مديرية التنظيم والدراسات القانونية والمنازعات:** تختص بإدارة وتنظيم جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.

2–نيابة المديرية العامة للإعلام الآلي، المحاسبة والخزينة:

تشرف هذه المديرية على سبع مديريات مركزية هي:

- مديرية الاستغلال وتطوير الإعلام الآلي؛
- مديرية الصيانة (لأجهزة الإعلام الآلي)؛
- مديرية تنظيم الطرائق ونظم المعلومات؛
- مديرية النقدية وشبكة الاتصال؛
- مديرية المقاصة الإلكترونية ووسائل الدفع؛
- مديرية المحاسبة العامة؛
- مديرية الخزينة.

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المدية–.

المديريات الخمس الأولى لها توجه تقني، فهي تهتم بتطوير وصيانة البرمجيات لمعالجة مختلف العمليات البنكية بطريقة آلية وتدريب عمال البنك عليها، وكذا متابعة نظام معلومات البنك وتطويره ومتابعة كل العمليات البنكية الإلكترونية، في حين تتولى مديرية المحاسبة إعداد القوائم المالية الدورية للبنك والسهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك، أما مديرية الخزينة فهي تعني بكل ماله علاقة بتسيير سيولة البنك.

3–نيابة المديرية العامة للائتمان:

تتعامل مع وكالات البنك ومجمعات الاستغلال، وينحصر دورها في ست مديريات مركزية هي:

- مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة؛
- مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- مديرية تمويل القطاع الفلاحي والصيد والتربية المائية؛
- مديرية التمويل الخاص؛
- مديرية المتابعة وتسيير القروض؛
- مديرية الدراسات العامة.

حيث تقوم مديريات التمويل بتلقي ملفات القروض، التي تقع في مجال تخصصها وسلطتها، بعد أن يتم دراستها أوليا على مستوى الوكالات والمجمعات الجهوية، ثم يتم إعادة النظر وتعميق الدراسة فيها، كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بإعطاء القرار النهائي فيما يخص قبولها أو رفضها.

أما مديرية الدراسات العامة فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع والدراسات الاقتصادية والمالية للمؤسسات الأخرى التي لا تقع في مجال تخصص المديريات السابقة، في حين تقوم مديرية المتابعة وتسيير القروض بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك ومراقبة وكالات البنك في السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء.

4–نيابة المديرية العامة للتحصيل:

تسهر هذه المديرية على متابعة إجراءات تحصيل القروض الممنوحة وتوجيه المجمعات الجهوية والوكالات في هذا المجال، وهذا من خلال أربع مديريات مركزية هي:

- مديرية التحصيل على قطاع الفلاحة والصيد والتربية المائية؛
- مديرية التحصيل على القطاع الصناعي والتجاري؛

- مديرية التحصيل القضائي؛
- دائرة الإدارة والتقرير.

5–نيابة المديرية العامة للعمليات الخارجية:

تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد والتصدير ومتابعة حركة الأموال وتشرف على خمس مديريات مركزية هي:

- مديرية العلاقات الدولية؛
- مديرية التجارة الخارجية؛
- مديرية العمليات المالية؛
- مديرية السويفت والإعلام الآلي؛
- مديرية الدراسات والمتابعة.

تتكفل مديرية عمليات التجارة الخارجية بمنح القروض القصيرة الأجل ومتابعتها، أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح ومتابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشتري، في حين تقوم مديرية العمليات المالية ومديرية السويفت والإعلام الآلي بعمليات تحويل الأموال من وإلى الخارج.

6–نيابة المديرية العامة للاستغلال:

تعمل هذه المديرية على تطوير شبكة البنك وتقريبه من عملائه وهذا من خلال الانتشار الجغرافي وتقديم الخدمات التي تستجيب لمتطلبات العملاء وهذا من خلال الانتشار الجغرافي وتقديم الخدمات التي تستجيب لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، وتباشر وظائفها من خلال ثلاثة مديريات مركزية هي:

- مديرية شبكة الاستغلال؛
- مديرية التسويق والاتصال؛
- مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير.

بحيث أوكلت لمديرية شبكة الاستغلال المهام التالية:

- تحقيق الأهداف العامة للبنك بخصوص توسيع انتشاره الجغرافي؛
- إيصال تعليمات المديرية العامة إلى مختلف وكالات البنك؛
- متابعة وتنشيط جميع الموارد؛

- التنسيق بين مختلف مديريات البنك ووكلاته؛
- تطوير العمل المصرفي على مستوى البنك.

كما أوكلت لمديرية التسويق والاتصال المهام التالية:

- دراسة السوق من حيث تحليل العملاء والمنافسين؛
- القيام ببحوث التسويق ووضع نظام للمعلومات التسويقية؛
- العمل على تطوير المنتجات والخدمات البنكية؛
- إعداد الحملات الترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك؛
- تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية للبنك؛
- الإشراف على إصدار وتوزيع نشرة البنك (أخبار بدر)؛
- إنجاز الدراسات، التقارير والبحوث الموجهة للاستغلال على مستوى البنك؛
- متابعة الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك.

أما مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير فهي تتكفل بتحديد أهداف البنك ووضع الخطط العملية والبرامج لتحقيق هذه الأهداف، كما أنها تعنى بمهمة المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق إعداد الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الإختلالات التي يمكن أن تحدث ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتعديل الانحرافات، كما أنها تسهر على وضع ضوابط التسيير للمحافظة على التوازن المالي وعلى مردودية النشاط البنكي.

7–المفتشية العامة:

هي هيئة رقابية تقوم بالمهام التالية:

- متابعة ومراقبة جميع الوكالات ومجمعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية سلامة العمليات وممتلكات الأشخاص؛
- مراقبة مدى احترام تطبيق القوانين، الضوابط الداخلية، الأنظمة وكذا أخلاقيات المهنة؛
- تأمين حماية نشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع؛
- مراقبة مدى احترام الأهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

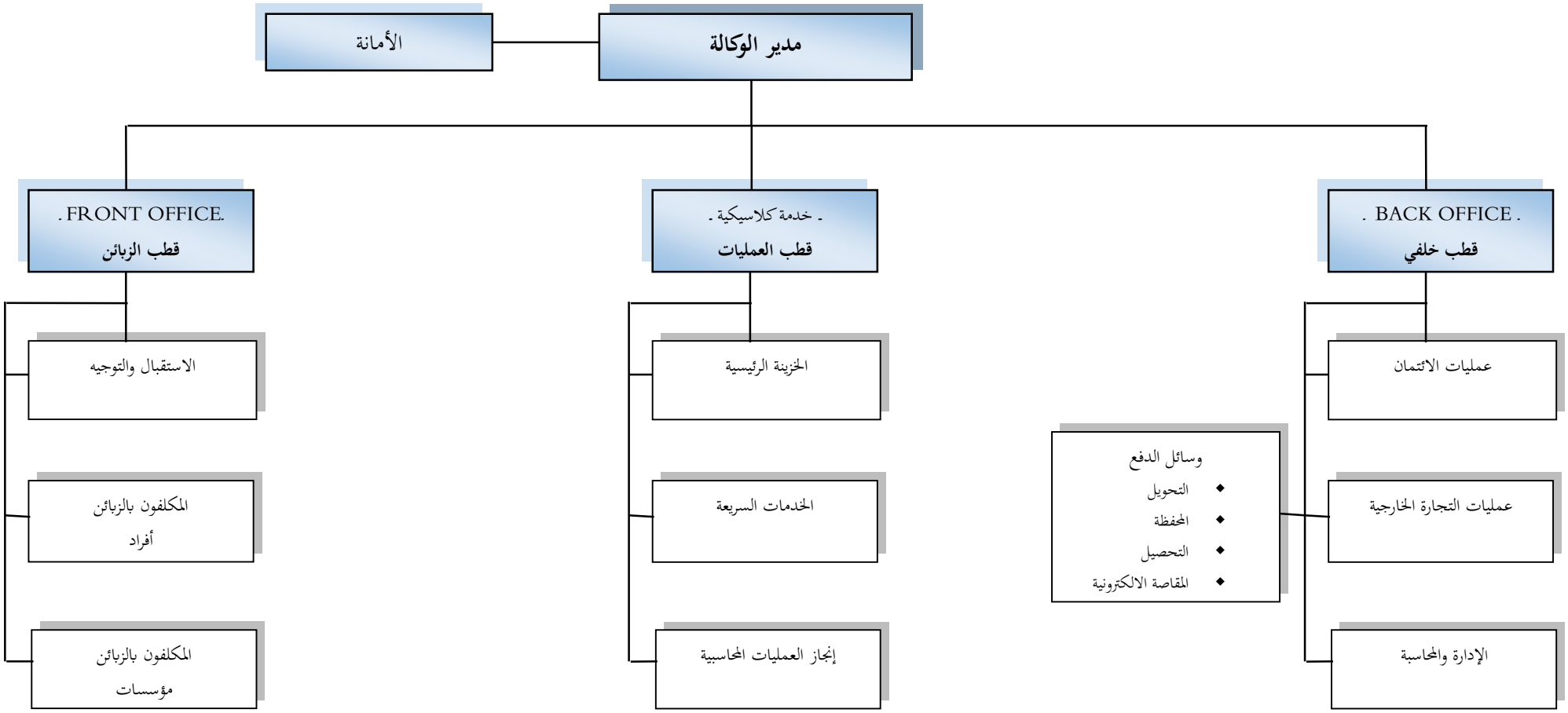
ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلال(A.L.E)

تمثل الوكالات البنكية للاستغلال الخلية القاعدية التي يمارس من خلالها بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطاته وهي الواجهة التي يعرض بواسطتها منتجاته ويتعامل مع عملائه ويخدم مصالحهم، وهي فروع تابعة للبنك تشرف عليها المجمعات الجهوية للاستغلال وتقوم بجميع الوظائف التي يؤديها البنك التجاري، ويبلغ عددها حاليا 292 وكالة[1].

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للوكالات المحلية للاستغلال في الشكل التالي:

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية–وكالة المدية–.

الشكل رقم (03_02): الهيكل التنظيمي لوكالة الاستغلال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية–.

يرأس وكالة الاستغلال مدير ويباشر عمله من خلال ثلاث مصالح هي[1]:

–المصلحة الأمامية: وتتكفل بجميع العمليات التي تتطلب التعامل المباشر والمشخص مع العملاء؛

–المصلحة الخلفية: تقوم بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء؛

–قطب المعاملات: يقوم بعمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال.

1–المصلحة الأمامية "قطب العملاء": تتمثل مهمة هذه المصلحة في تقديم الخدمات المشخصة للعملاء ابتداء من فتح الحساب، إلى القيام بعملية الإيداع، إلى منح الائتمان، وهذا من خلال النشاطات التالية:

- فتح الحسابات للعملاء؛
- جمع المعلومات عن العملاء، نشاطاتهم وتعاملاتهم المالية؛
- توجيه إيداعات العملاء إلى الودائع التي تحقق للمؤسسة أكثر استقرارا لمواردها وأقل تكلفة عليها؛
- توجيه النصح وتقديم الإرشاد بخصوص عمليات الائتمان لتلبية حاجيات العملاء للتمويل؛
- تلقي ملفات طلبات الائتمان؛
- تقييم مخاطر الائتمان لكل عملية ائتمانية؛
- متابعة إنجاز العمليات الائتمانية الممنوحة؛
- متابعة الوضعية المالية للعملاء المدينين؛
- إعداد مخططات العمل لتحقيق الأهداف التجارية المسطرة.

2–المصلحة الخلفية: تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات التي لا تتطلب التعامل المباشر مع العملاء وهذا من خلال النشاطات التالية:

- دراسة ملفات القروض؛
- مراقبة نوعية القروض المطلوبة من قبل العملاء ومدى تطابقها مع نوعية النشاط الممارس وكذا السياسة الائتمانية للبنك؛
- إرسال ملفات القروض المدروسة إلى لجنة القروض الموجودة على مستوى المجمع الجهوي من أجل مراقبتها؛
- تنفيذ العمليات الائتمانية ومتابعتها محاسبيا؛

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية–.

- القيام بعمليات التجارة الخارجية؛
- إنجاز عمليات التحصيل والمقاصة؛
- القيام بالإحصائيات الدورية الخاصة بالقروض.

3–قطب العمليات: تقوم هذه المصلحة بجميع عمليات الصندوق من إيداع وسحب وكل ما له علاقة بتحويل الأموال وهذا من خلال أداء النشاطات التالية:

- تنفيذ عمليات تخليص الشيكات؛
- تنفيذ عمليات الإيداع؛
- إنجاز عمليات الإيداع التلغرافية.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية "BADR " بالمدية

لغرض إتمام الدراسة الميدانية قمنا بجمع بعض المعلومات التي ستساعدنا في التحدث عن أنواع الخدمات البنكية الإلكترونية، وتطور الطلب على إحدى الخدمات مع كمية الإيرادات المتحصل عليها من استخدامها من طرف الوكالة.

المطلب الأول: مفهوم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بالمدية.

المديرية الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية هي مديرية تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أنشئت في مارس 1982 يتفرع عنها 8 وكالات: المدية، تابلاط، بني سليمان، القصر البخاري، البر واقية، العمارية، عين بوسيف، شلالة العذاورة، بحيث أنها تتفرع إلى[1]:

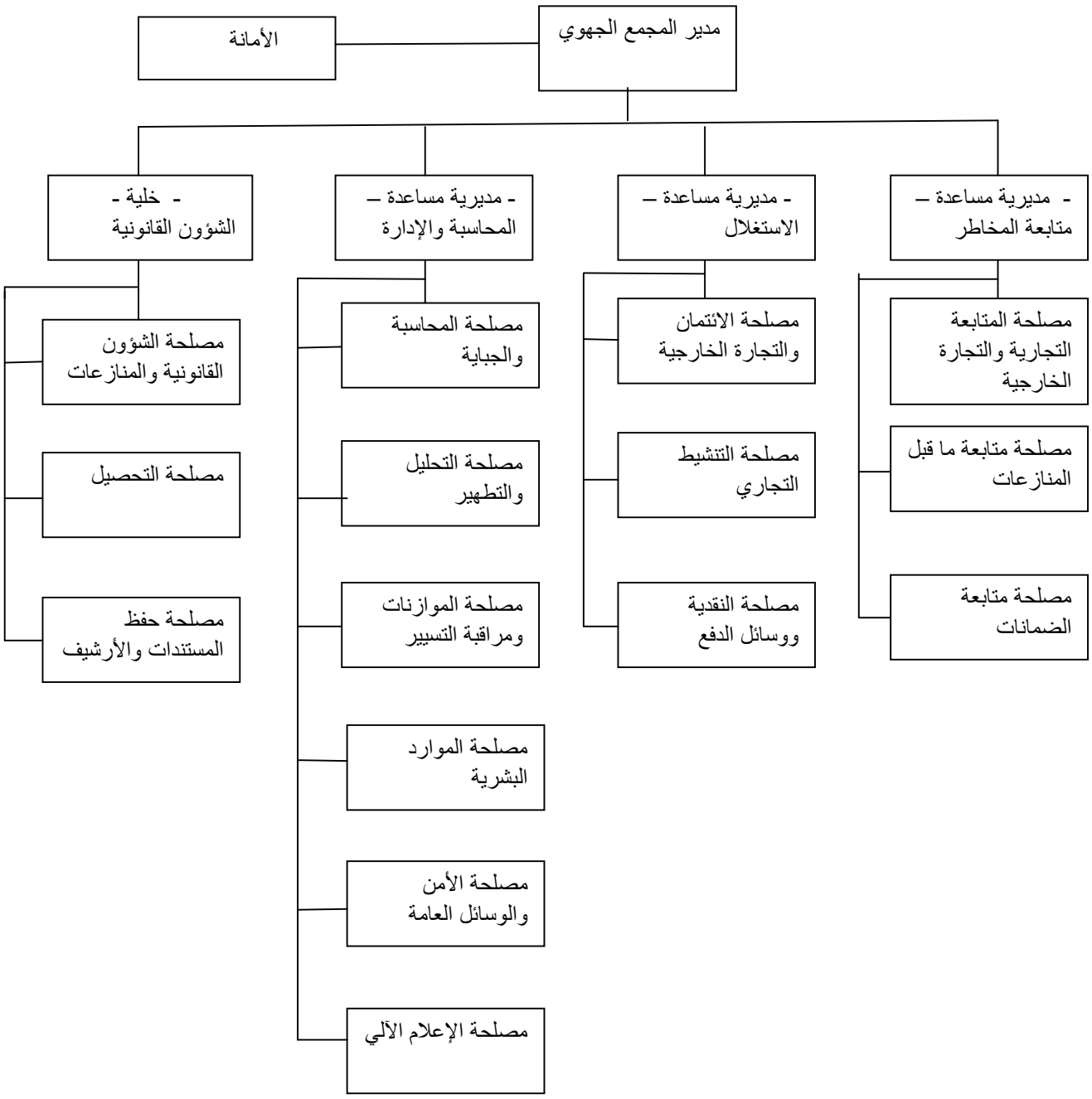
- الأمانة؛
- مدير المجمع الجهوي؛
- خلية الشؤون القانونية والتي تتضمن مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، مصلحة التحصيل، مصلحة حفظ المستندات والأرشيف؛

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة المدية–.

- مديرية مساعدة المحاسبة والإدارة والتي تتضمن مصلحة المحاسبة والجباية، مصلحة التحليل والتطهير، مصلحة الموازنات ومراقبة التسيير، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الأمن والوسائل العامة، مصلحة الإعلام الآلي؛
- مديرية مساعدة الاستغلال والتي تتضمن مصلحة الائتمان والتجارة الخارجية، مصلحة التنشيط التجاري، مصلحة النقدية ووسائل الدفع؛
- مديرية مساعدة متابعة المخاطر والتي تتضمن مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية، مصلحة متابعة ما قبل المنازعات، مصلحة متابعة الضمانات؛

ويمكن توضيح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمدية المبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03_03): الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.



المصدر: وثائق مقدمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة المدية–.

المطلب الثاني: تطور الخدمات الإلكترونية لوكالة الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بالمدية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى:

أولا: أنواع الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الوكالة.

تتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

1_جهاز الدفع الإلكتروني(TERMINAL DE PAIEMENT ELECTRONIQUE):

هو عبارة عن جهاز إلكتروني يتم تنصيبه في نقاط البيع الخاصة بالعميل، كما أنه يعد بمثابة عامل تجاري يسمح للعميل بقبول عمليات الدفع المالي ومعالجتها بشكل آمن، ويعتبر أيضا أحد وسائل الدفع الإلكتروني التي تمكن العميل من تقاضي ثمن المبيعات باستخدام البطاقة البنكية CIB ذهبية كانت أو كلاسيكية 24/24 ساعة وعلى مدار الأسبوع[1].

2_جهاز الصراف الآلي (AUTOMATED TEIIER MACHINE): هو عبارة عن ماكينة مصرفية أوتوماتيكية تسمح للعميل بإتمام المعاملات الأساسية دون أي مساعدة من ممثلي البنوك. هناك نوعان من ماكينات الصرف الآلي (ATM). العنصر الأساسي يسمح للعميل بسحب النقود فقط والحصول على تقرير رصيد الحساب، والآخر هو آلة أكثر تعقيدا والتي تقبل الإيداع، ويوفر تسهيلات الدفع ببطاقة الائتمان ومعلومات حساب التقارير[2].

تتيح أجهزة الصراف الآلي المدمجة في شبكة الدفع الإلكترونية بين البنوك لحاملي بطاقة CIB إجراء عمليات سحب نقدي والتحقق من الرصيد على مدار 24/24 ساعة، 07/07 أيام مع سهولة التعامل والأمان التام للمعاملات[3] عبر المعيار EMV*[4].

---

[1] بنك بدر، أجهزة الدفع الإلكتروني، تاريخ الاطلاع 2023/05/16، متاح على
Badrbanque.dz/ar/.

[2] بشار صبح، ما هي ATM أجهزة الصراف الآلي، تاريخ الإطلاع 2023/05/17، متاح على
https: //itarabs.com.

[3] شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك، تاريخ الاطلاع 2023/05/15،متاح على
www.satim.dz .

***معيار EMV:** أو شريحة المعالجات الدقيقة المضمنة EMV رقاقة في بطاقات الدفع مثل بطاقة الائتمان والخصم التي تخزن وتحمي بيانات حامل البطاقة، حيث تقوم رقاقة EMV بتخزين البيانات على دوائر متكاملة بدلا من خطوط و تقدم لمكافحة الاحتيال EMV مغناطيسية، معيار وتأمين وحماية بيانات الدفع الحساسة.

3_ البطاقات الإلكترونية: تتيح الوكالة على عدة بطاقات نذكر منها:

أ_بطاقة بين البنوك(Carte interbancaire): هي أداة دفع وسحب محلية بين البنوك يتم قبولها لدى التجار المنتسبين إلى شبكة الدفع الإلكترونية بين البنوك وفي جميع أجهزة الصراف الآلي المثبتة في الأراضي الوطنية، كما تسمح بدفع الفواتير لكبار المفوترين، وفي سنة (1996) تم إصدار أول بطاقة ما بين البنوك (CIB) من طرف شركة Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM)*في متناول البنوك العمومية وبريد الجزائر.

تقدم البطاقة الكلاسيكية بالإضافة إلى البطاقة الذهبية خدمات الدفع والسحب بين البنوك يتم تقديم كلاهما إلى العملاء وفقا للمعايير التي يضعها كل بنك، وهي قابلة للتجديد كل سنتين بطريقة أوتوماتيكية، توفر البطاقة الذهبية ميزات إضافية وحدود سحب ودفع أعلى من البطاقة الكلاسيكية، أي أن السقف الأعلى لكل من البطاقتين هو[1]:

- **بطاقة CIB الذهبية:**

السحب: 100000.00 دينار جزائري في الأسبوع.

الدفع: 100000.00 دينار جزائري في الأسبوع.

- **بطاقة CIB الكلاسيكية:**

السحب: 50000.00 دينار جزائري في الأسبوع.

الدفع: 50000.00 دينار جزائري في الأسبوع.

والشكل التالي يوضح مكونات بطاقة CIB:

SATIM *: أنشأت سنة 1995 هي مؤسسة ذات أسهم وهي شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك.

[1] وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR بالمدية.

الشكل رقم (03_ 04): مكونات بطاقة CIB.



المصدر: بطاقة CIB، موقع SATIM، تاريخ الإطلاع 2023/03/02، متاح على

www.satim.dz

وجود البطاقة البنكية لشبكة CIB لدى العميل تمكنه من[1]:

- سحب الأموال عن طريق الموزعات الآلية "DAB" والشبابيك الآلية "GAB" التابعة لشبكة CIB وشبكة بريد الجزائر عبر كامل التراب الوطني بكل أمان على مدار 24/24 ساعة وخلال 07/07 أيام، وذلك منذ سنة (1998)؛
- الاطلاع على الرصيد من خلال الموزعات والشبابيك الآلية عبر شبكة "بدر بنك"؛
- تسديد فواتير الخدمات عبر الإنترنت دون تنقل؛
- تسديد المشتريات بواسطة جهاز الدفع الإلكتروني TPE خاصة في حالة عدم توفر السيولة النقدية؛
- تحويل الأموال من الحساب الجاري إلى الحساب الادخاري عن طريق الموزعات الآلية التابعة لشبكة بدر بنك.

[1] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة المدية–.

ب_بطاقة الأعمال (CARTES AFFAIRE): بطاقة الأعمال أو كوربورايت هي بطاقة موجهة إلى المهنيين والمؤسسات من أجل تغطية مختلف النفقات تسمح لهم البطاقة القيام ب[1]:

- الدفع عن طريق أجهزة الدفع الإلكتروني؛
- الدفع عن طريق الإنترنت؛
- السحب عن طريق موزعات السحب الإلكتروني؛

وهي بطاقة صالحة لمدة سنتين قابلة للتجديد بطريقة أوتوماتيكية.

ويتمثل سقف استعماله في نوعين من البطاقات:

- **بطاقة الأعمال الكلاسيكية:**

السحب: 50.000 دينار جزائري /الشهر.

الدفع: 50.000 دينار جزائري /الشهر.

الدفع عن طريق الإنترنت: 300.000 دينار جزائري/الشهر.

- **بطاقة الأعمال الذهبية:**

السحب: 80.000 دينار جزائري /الشهر.

الدفع: 60.000 دينار جزائري/الشهر.

الدفع عن طريق الإنترنت: 900.000 دينار جزائري /الشهر بسقف لا يتجاوز قيمة 200.000 دينار جزائري لكل عملية دفع.

ج_بطاقة الماستر (Master Card):هي بطاقة عالمية تصدر بالتعاون مع مؤسسات اقتصادية مختلفة، وتوزع تحت العلامة التجارية* "ماستر كارد" التي تعتبر واحدة من ثلاث علامات تجارية رئيسية للبطاقات المعتمدة حول العالم، ويتم التحكم في الائتمان الممنوح لحاملي البطاقة عن طريق المؤسسة المالية التي تصدر البطاقة، وليس شركة ماستر كارد، ومركزها سانت لويس "بولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية "، وهي ثاني أكبر شركة

[1] وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR بالمدية.

*__العلامة التجارية__: هي إشارة تميز سلع أو خدمات شركة عن سلع أو خدمات سائر الشركات. وتحمى العلامات التجارية بقوانين الملكية الفكرية.

دولية في إصدار البطاقات الائتمانية من حيث الانتشار بعد فيزا، وهي الوحيدة التي يمكن أن تنافسها لكنها تتفوق على هذه الأخيرة(ماستر كارد) بالتقنيات العالمية، كتقنية "paypass"* وتمارس نشاطها في جميع أنحاء العالم[1].

ومن أهم الامتيازات الممنوحة لحاملي هذه البطاقة هي[2]:

- التحكم في النفقات الخاصة بحسابهم، مما يسمح لهم بتسيير دقيق لميزانيتهم وبدون مخاطر؛
- قبول عالمي عبر عدة ملايين من نقاط البيع؛
- عمليات السحب من الموزعات الآلية "DAB" / والشبابيك "GAB" في خارج الحاملة لشعار "ماستر كارد"؛
- عمليات تسديد المشتريات، لسلع أو خدمات من خلال البطاقات البنكية لأجهزة الدفع الإلكتروني"TPE" الحاملة لشعار "ماستر كارد"؛
- عمليات الدفع عبر الإنترنت في المواقع الالكترونية المؤمنة الحاملة لشعار"ماستر كارد"؛
- عن طريق تطبيق (Careem)** يمكنهم الاستفادة من التخفيضات الهائلة لتنقلاتهم إلى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا واستفادة من أكثر من مائة عرض في الفنادق، المطاعم الفاخرة، المنتجات الصحية الفاخرة، إلى غيرها من الخدمات؛
- يؤمن بروتوكول الدفع الآمن (3DSecure)*** عمليات الدفع الالكتروني الخاصة بهم عبر الانترنت.

---

*تقنية **paypass**: هو سياسة تصميم سلع ومنتجات ذات عمر محدود عن قصد وبتخطيط، منطق هذه الإستراتيجية هو زيادة حجم المبيعات على المدى الطويل عن طريق تقليل الوقت بين عمليات الشراء المتكررة.

[1] إيمان بعلول، **بطاقات الدفع الإلكتروني كأداة لتحسين جودة الخدمات البنكية الإلكترونية خلال جائحة كورونا 2020_2021 دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية –أم بواقي–**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2021، ص 27.

[2] وثائق مقدمة من طرف وكالة BADR بالمدية.

careem **: هي شركة متخصصة بتقديم خدمات التوصيل من خلال سائق خاص، وتعتمد الشركة في تقديم الخدمات الخاصة بها على الوسائل التكنولوجيا من خلال تطبيقات الهواتف الجوالة الذكية،بالإضافة إلى إمكانية الرصد وتتبع. يقع مقرها في مدينة دبي.

* * ***الدفع الآمن 3D Secure**: هو بروتوكول أمني يتبع لتجنب حالات الاحتيال والسرقة في المعاملات الإلكترونية المرتبطة بالبطاقات المدينة والائتمانية (Crédit and Débit Cards) ، وقد أصدرت شركة فيزا بالتعاون مع شركة ماستر كارد هذا النظام الأمني الحديث.

د_بطاقة بدر "توفير": هي عبارة عن بطاقة بنكية مرتبطة بحساب دفتر التوفير"LEB" أو دفتر التوفير للفلاح "LEF"، بفوائد أو بدون فوائد، تقدر مدة صلاحيتها بعامين وصالحة للاستخدام في الجزائر فقط حيث تمكن العملاء من إجراء العمليات التالية بكل أمان على مدار 24/24 ساعة وخلال 07/07 أيام، كما تمكن من إجراء[1]:

- عمليات الدفع خلال أجهزة الدفع الإلكتروني "TPE" لدى التجار؛
- عمليات الدفع عبر الانترنت؛
- عمليات السحب من الموزعات الآلية للبنك "DAB" والشبابيك الآلية للبنك "GAB"؛
- عمليات التحويل من حسابهم البنكي الجاري إلى حساب ادخاري من خلال الشبابيك الآلية "GAB" عبر شبكة "بدر بنك".

وعليه فإن البطاقة البنكية بكل أنواعها المقدرة في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمدية تقدر ب[2]:

- عدد الحسابات البنكية: 7663
- عدد البطاقات المطلوبة: 7222
- عدد البطاقات الموزعة: 4483
- نسبة التجهيز(البطاقات الموزعة): 59%

ثانيا: دراسة تطور الطلب على البطاقات البنكية في الفترة (2019_2022).

بناء على الوثائق المقدمة من طرف البنك يمكن تلخيص الطلب على البطاقات البنكية في بنك بدر وكالة المدية خلال الفترة (2019_2022) كما يلي:

[1] بنك بدر، **مرجع سابق ذكره**.

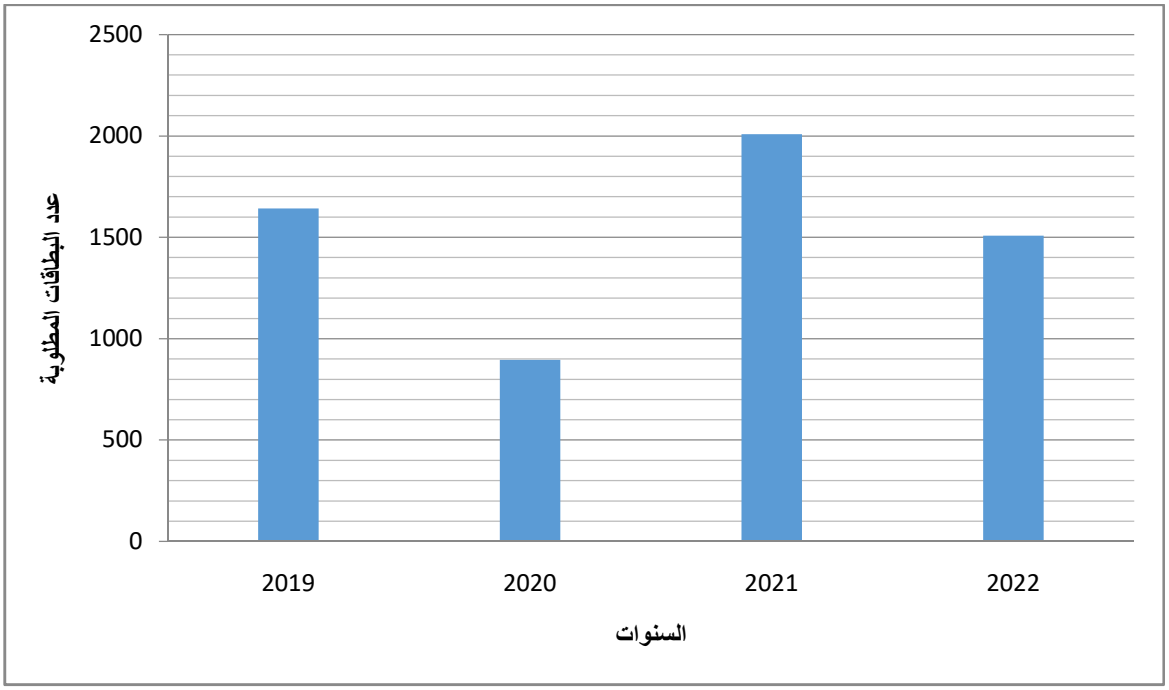
[2] وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة بالمدية–.

الجدول رقم(03_03): تطور الطلب على البطاقة البنكية خلال الفترة (2019_2022) بوكالة BADR بالمدية.

السنوات	2019	2020	2021	2022
عدد البطاقات المطلوبة	1642	895	2009	1509

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم(03_06) المقدمة من طرف وكالة BADR بالمدية.

الشكل رقم (03_05): تطور الطلب على البطاقة البنكية خلال الفترة (2019_2022) ببنك BADR بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (03_03).

نلاحظ من الشكل رقم (03_05) وجود تذبذب في القيم عبر السنوات وذلك راجع إلى عدة أسباب سنتطرق إليها.

- من سنة 2019 إلى 2020 **انخفاض** عدد الطلبات على البطاقة من 1642 إلى 895 بنسبة انخفاض تقدر بحوالي 45% وذلك بسبب: نقص الوعي ومشكل الأمية الذي جعل العملاء لا يثقون سوى في السيولة النقدية وغير قادرين على استيعاب أو استعمال البطاقة البنكية، وجود أزمة ثقة بين العملاء

والتجار وبين المؤسسات المالية التي تسير حساباتهم، صعوبة تقبل العميل للعملة الإلكترونية بدل العملة النقدية، عدم الثقة في النظام والمحاكم القضائية التي حال وقوع مشاكل ستأخذ وقتا طويلا للفصل في القضايا، تخوف العميل من ضياع أو سرقة البطاقة البنكية.

- من سنة 2020 إلى 2021 **ارتفاع** عدد الطلبات على البطاقة من 895 إلى 2009 بنسبة ارتفاع تقدر بحوالي 124% وذلك بسبب: زيادة الوعي لدى العميل في استعمال البطاقات، تخوف العميل من الاحتكاك في الأماكن العمومية (البنك) عند سحب الأموال مما دفعه إلى استعمال البطاقة خلال فترة وباء كورونا، انتشار أجهزة الدفع الإلكتروني في المتاجر مما يسهل للعميل استعمال البطاقة للدفع في حال عدم توفر السيولة النقدية، سهولة حمل البطاقة للعميل بدل من حمل الأوراق النقدية خاصة إذا كان مبلغ المال كبير خوفا من تعرضه للسرقة.
- من سنة 2021 إلى 2022 انخفاض عدد الطلبات على البطاقة من 2009 إلى 1509 بنسبة انخفاض تقدر بحوالي 25% وذلك بسبب: نقص الرقاقات (المادة الأولية) المستعملة في صنع البطاقة والتي يتم استيرادها من الخارج أدى إلى طول مدة تجهيز البطاقات في البنوك وبالتالي تراجع العميل عن الطلب عليها.

ثالثا: دراسة تطور الإيرادات المحققة من استعمال البطاقة البنكية.

وفقا للمعطيات المقدمة من طرف بنك بدر وكالة المدية، يمكن دراسة تطور الإيرادات المحققة من استخدام لبطاقات البنكية الخاصة بالوكالة في الفترة (2018_2022) من خلال الجدول الآتي بيانه:

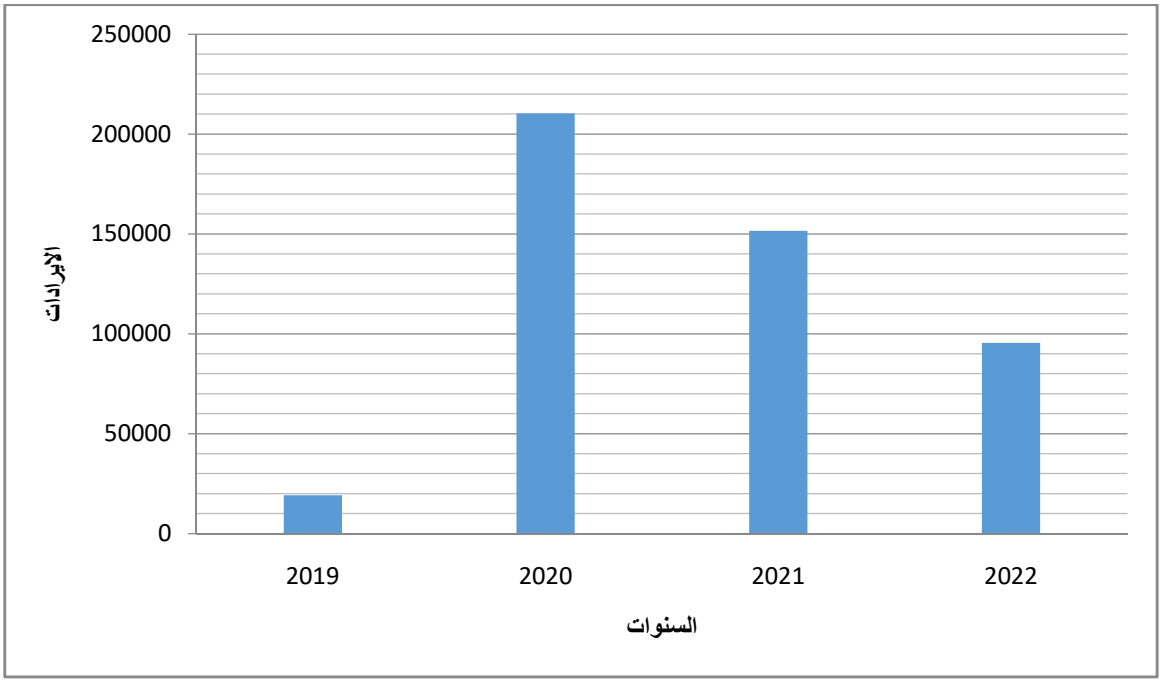
الجدول رقم (03_03): الإيرادات المحققة من استعمال البطاقة البنكية في الفترة (2018_2022) ببنك BADR بالمدية.

		2018	2019	2020	2021	2022	المجموع
استخراج البطاقة وتحيينها	القيمة (دج)	16000,00	19304,00	23417,50	15472,50	24344,00	98538
	التغير (%)	_	20,65	21,31	-33,93	57,34	
	% إلى المجموع	100	100	11,13	10,20	25,49	
توزيع البطاقة البنكية (نوع)	القيمة (دج)	_	_	_	28000,00	_	28000,00
	التغير (%)	_	_	_	_	_	_
	% إلى المجموع	_	_	_	18,46	_	
مصاريف استخراج أو استبدال البطاقة	القيمة (دج)	_	_	187000,00	102000,00	34000,00	323000
	التغير (%)	_	_	_	-45,45	-66,67	
	% إلى المجموع			88,87	67,25	35,60	
عمليات سحب بطاقة mastercard	القيمة (دج)	_	_	_	6202,73	37148,64	43351,37
	التغير (%)	_	_	_	_	498	
	% إلى المجموع	_	_	_	4,09	38,90	
المجموع		16000,00	19304,00	210417,50	151675,23	95492,64	492889,37
التغير (%)		_	20,65	990	-27,92	-37,04	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من بنك BADR وكالة المدية.

ويمكن التعبير عن معطيات الجدول بالأعمدة البيانية الموضحة في الشكل رقم (03_06).

الشكل(03_06): الإيرادات المحققة من استعمال البطاقات البنكية في الفترة (2019_2022) ببنك BADR بالمدية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (03_03).

من خلال الشكل رقم (03_06) نلاحظ تذبذب في قيم الإيرادات المحققة من استعمال البطاقات البنكية، بحيث:

- من سنة 2019 إلى 2020 **ارتفعت** الإيرادات بشكل كبير بقيمة تغير قدرت ب990 بالمائة من 19304 (دج) إلى210417,5 (دج) وذلك راجع إلى زيادة مصاريف استخراج أو استبدال البطاقة حيث مثلت هذه المصاريف في 2020 ما نسبته 88,87% من مجموع إيرادات البطاقات البنكية.
- من سنة 2020 إلى 2021 **انخفضت** الإيرادات بنسبة انخفاض قدرت ب 27,92 بالمائة أي من 210417,5 (دج) إلى 151675,23 (دج) وذلك بسبب تراجع مصاريف استخراج أو استبدال البطاقة حيث انخفضت هذه المصاريف بنسبة 45,45% مقارنة بنسبة 2020، وهي تشمل القسم الأكبر من إيرادات البطاقات البنكية خلال 2021 ب 67,25% من إجمالي الإيرادات.
- من سنة 2021 إلى 2022 **انخفضت** الإيرادات بنسبة انخفاض قدرت بحوالي 37,04 بالمائة أي من 151675,23 (دج) إلى 95492,64 (دج)، نلاحظ زيادة عمليات سحب بطاقة mastercard بالنسبة إلى مجموع إيرادات قدرت ب 38,90 بالمائة والتي تشمل القسم الأكبر من إجمالي الإيرادات

خلال سنة 2022، وزيادة عملية استخراج البطاقة وتحيينها بنسبة 57,34% مقارنة بنسبة 2021، والتي ساهمت في زيادة إيرادات البطاقات البنكية خلال 2022 ب 25,49 بالمائة من إجمالي الإيرادات، عكس مصاريف استخراج أو استبدال البطاقة التي انخفضت بنسبة 66,67% مقارنة بسنة 2021، والتي ساهمت في إيرادات البطاقات البنكية خلال سنة 2022 ب35,60% من إجمالي الإيرادات بحيث يمكن تعليل هذا الانخفاض بتراجع العملاء عن استخدام أو استعمال البطاقة البنكية لوجود عدة أسباب من بينها تأخر البنك في تجهيز البطاقة.

المطلب الثالث: عوائق استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.

إن من أهم العوائق الملاحظة ميدانيا في استعمال وسائل الدفع الإلكتروني هي[1]:

- نقص الثقافة والثقة في هذا النظام الحديث عند المواطن خاصة الفئة غير المثقفة وعدم تقبل هذا التحول النقدي من المعدن والأوراق البنكية إلى عملة إلكترونية غير ملموسة، ولهذا عمل بنك البدر على نشر فكرة استعمال هاته الوسائل ولا يزال من خلال تفعيل إستراتيجية الشمول المالي* التي باشر بنك البدر فعالياته عبر كامل تراب الولاية للتعريف تفصيليا بماهية ومزايا هاته المعدات؛
- رغم مجانية البطاقات ورغم العديد من الإستدعاءات الموجهة لبعض العملاء خاصة من فئة الأجراء والمدخرين، لاحظنا عزوف وامتناع هاته الفئة عن استلام هاته الوسيلة على مستوى الوكالة حيث يفضلون استعمال الصكوك للسحب الكلي للأجرة أو المال المدخر دفعة واحدة، مما يؤدي إلى إلغاء البطاقات بعد مكوثها المدة القانونية (60 يوم) على مستوى الوكالة مع العلم أن عملية تصنيع البطاقات وكل ما يتبعها من مراحل تكلف البنك الكثير حتى توضع في متناول العميل؛
- طول مدة تصنيع وتشخيص البطاقات الجديدة أو المجددة على مستوى المؤسسات المختصة مما يؤدي إلى تذمر العملاء الذين يفضلون استعمال البطاقة خاصة في ظل الظروف الصحية ونقص السيولة التي شهدتها الجزائر في الفترة الممتدة من 2020 إلى 2021بسبب جائحة كورونا؛

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الصيرفة الإلكترونية ووسائل الدفع بنك بدر وكالة المدية.

* **الشمول المالي**: هو إدخال أو دمج الفئات التي يطلق عليها مهمشة ماليا أو من ذوي الدخل المالي المنخفض الذي لا يسمح لها بالانخراط في عمليات النظام المصرفي، بالتعامل مع الجهاز المصرفي من خلال منظومة العمل الرقمية باستخدام المحمول، بمعنى إتمام جميع التعاملات المالية بطريقة إلكترونية. ويهتم الشمول المالي بتقديم الخدمات المالية باستخدام الطرق السهلة والبسيطة وبأقل التكاليف، مثل الدفع عن طريق الهاتف المحمول.

- الإختلالات التي تصيب أحيانا الشبكة الرقمية الخاصة بهذا النظام مما يؤدي إلى التوقف المؤقت للموزعات الآلية وأجهزة الدفع الإلكتروني عن العمل؛
- محدودية المبالغ الموزعة المسموح بها؛
- طول مدة إصلاح العطب التقني للموزعات في الآجال المحددة من طرف الجهات المختصة مما يؤدي إلى نزوح العملاء نحو الشبابيك وبالتالي تكبد خسائر مالية معتبرة من طرف البنك؛
- طول مدة تحقيق العدد الكبير من طلبات الوكالات فيما يخص أجهزة الدفع الإلكتروني رغم الضغط الممارس من طرف الجهات القانونية التي تصر على تجهيز التجار بهاته الأجهزة قبل نهاية السنة طبقا للمادة 111 من قانون المالية لسنة 2021.

عزوف التجار عن استعمال جهاز الدفع الإلكتروني راجع[1]:

- لعدم وضع الثقة ونقص الثقافة والخوف من الاستعمال الخاطئ للجهاز رغم بساطته؛
- لعدم وجود تحفيزات مالية خاصة منها جبائية تعود بالنفع على البائع والمستهلك في آن واحد كما هو معمول به في البطاقات الدولية visa و MasterCard؛
- إلى طول مدة عملية المقاصة وتأخر التحويل المالي لفائدة التاجر والتي تمتد أحيانا إلى أكثر من 72 ساعة وكذلك الرسوم الممارسة على عملية الدفع ومحدودية المبالغ المسموح بها في العملية الواحدة؛
- لسبب محوري وهو الخوف من إعلام المصالح الجبائية برقم الأعمال من طرف المؤسسات المالية.

[1] مقابلة مع السيد رئيس مصلحة الصيرفة الإلكترونية ووسائل الدفع بنك بدر وكالة المدية.

خلاصة الفصل:

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأنواع الخدمات البنكية الإلكترونية، ومراحل تطور الطلب عليها والإيرادات المتحصل من استخدامها وأهم العوائق في استعمال وسائل الدفع الإلكتروني في وكالة الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالمدية.

بحيث لاحظنا تنوع الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف الوكالة من أجهزة إلكترونية المتمثلة في الصراف الآلي والدفع الإلكتروني مع تنوع البطاقات البنكية (بطاقة بين البنوك، بطاقة الأعمال وغيرها ...)، وتطور زيادة الطلب على البطاقة خلال السنوات الماضية، بحيث كانت سنة 2021 أكثر سنة تم الطلب فيها وذلك راجع إلى عدة أسباب أهمها الظروف الصحية التي شهدتها الجزائر بسبب جائحة كورونا، وبالتالي فإن الزيادة في الطلب على البطاقة واستعمالها سيؤدي إلى تحقيق إيرادات أكبر للبنك من استخدام هاته البطاقات.

خاتمة

خاتمة

لقد غيرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جوانب كثيرة من حياة المجتمعات، وأوجدت عدة خدمات جديدة كالصيرفة الإلكترونية التي حققت معدلات مرتفعة في نموها وانتشارها خلال فترة وجيزة نظرا لما تمتع به من خصائص تجعلها ذات تأثير كبير على القدرات التنافسية ونظرا للطبيعة التنافسية التي آلت إليها السوق المصرفية أدت إلى جعل البنوك تدرك أن زيادة قدرتها التنافسية وتعزيز أوضاعها في السوق لا يكون إلا بتقديم خدمات متنوعة ومتطورة ذات جودة عالية.

تناولت الدراسة موضوع الخدمات البنكية الإلكترونية كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك التجارية حيث يمكن القول أنه تماشيا مع الاتجاهات العالمية الحديثة، برز موضوع الخدمات البنكية الإلكترونية كأحد أهم الوسائل لكسب ميزة تنافسية، وأيضا كعلاج ناجح لزيادة إيرادات البنك وتطوير خدماته، ولا ريب أن الاتجاه العام نحو تقديم خدمات بنكية إلكترونية يهدف إلى قيام كيانات بنكية قوية تستطيع المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، كما أنها أصبحت ضرورة تتبع التغيرات التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الحديثة وكذا الارتقاء إلى تطلعات العملاء.

ولزيادة الطلب على الخدمات المصرفية الإلكترونية وتحقيق الإيرادات من استعمالها للبنك تطرقنا في دراستنا إلى دراسة تطور الطلب على خدمة من الخدمات المصرفية الإلكترونية والمتمثلة في البطاقة البنكية خلال الفترة (2019_2022) والإيرادات المحققة من استعمالها فينفس الفترة، وعن أهم العوائق التي واجهت في انتشار تلك الخدمات من بينها نقص الثقافة والثقة في استعمال وسائل الدفع الإلكتروني.

اختبار صحة الفرضيات

بعد إجراء هذه الدراسة والبحث في موضوعها، يمكن تقسيم الفرضيات المقترحة على الشكل الآتي:

1-الخدمة البنكية الإلكترونية هي إجراء عمليات بنكية بطرق إلكترونية، أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية كالسحب، الدفع، التحويل وغير ذلك من أعمال البنوك التقليدية وهذا ما يسهل على العميل بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام القيام بأعمالهم من أي مكان دون التنقل. **وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.**

2–هناك مجموعة من المصادر والموارد تنشأ من خلالها القدرة التنافسية لأي بنك وهي تختلف من بنك لآخر المتمثلة في: الكفاءة، الجودة، الابتكار، الاستجابة لحاجات العميل، استخدام التكنولوجيا الحديثة، الضغط على التكاليف... **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.**

3–تساهم الخدمات البنكية الإلكترونية في تحسين الوضع التنافسي للبنك من خلال استعمال تكنولوجيا عالية كالبطاقة الإلكترونية التي ساعدت في خفض التكاليف لجلب عدد أكبر من العملاء لكن بالرغم من ذلك تعرضت لعدة عوائق من بينها عدم تقبل بعض الفئات خاصة الفئة غير المثقفة التحول من النقد (المعدن والأوراق المالية) إلى عملة إلكترونية غير ملموسة والتخوف من الاستعمال الخاطئ لجهاز الصراف الآلي. **وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.**

نتائج الدراسة

من خلال دراستنا هذه تمكنا من استنتاج النتائج التالية:

- ✓ الصيرفة الالكترونية نمط جديد في المجال المصرفي يشهد إقبالا متزايدا من طرف الأفراد والمؤسسات، لما لها من فوائد ومميزات لم تكن متوفرة في الصيرفة التقليدية كاختصار الزمن والمسافة وتخفيض الأسعار وتلبية طلبات محددة للعملاء والتعرف على احتياجاتهم وتطلعاتهم، فقد حققت نتائج فاقت كل التوقعات سواء بالنسبة للدول أو المؤسسات التي تبنتها، وذلك بإتباعها للتطور الحاصل في مجال التكنولوجيا؛
- ✓ ساهمت الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي وذلك من خلال المساهمة في تطوير وتحسين الخدمات المصرفية في البنوك؛
- ✓ أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى تقديم خدمات بنكية إلكترونية لمواجهة احتياجات العملاء والاستفادة من التميز؛
- ✓ تقديم خدمات بنكية إلكترونية بمستوى من الجودة والكفاءة يزيد من ولاء العملاء؛
- ✓ إن اعتماد وسائل الدفع الالكتروني يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث ما يجعل العميل يستغني عن الذهاب إلى نقطة البيع، إذ باستطاعته الاستفادة من الخدمات المصرفية من مكان إقامته أو عمله أو أي مكان تتوفر فيه خدمة الإنترنيت؛
- ✓ تبني مفهوم البنوك الإلكترونية يؤدي بالبنك إلى تقديم خدمات بنكية متنوعة وبجودة عالية مما يحقق أهدافه في خدمة عملائه وتقوية مركزه التنافسي؛

- ✓ الميزة التنافسية تمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها جهود البنك في عصرنة أنشطته وخدماته من خلال المزج بين كافة الموارد البشرية والمادية؛
- ✓ لم تعد البنوك كما في السابق تعمل في بيئة تتميز بالثبات النسبي ووضوح معالمها ومتغيراتها، بل أصبحت بيئة معقدة، متغيرة وتتسم بعدم التأكد، وذلك بسبب زيادة حدة المنافسة من جهة، والتطور التكنولوجي من جهة أخرى، والبنوك الناجحة هي التي تتفاعل مع هذه البيئة بمعنى تؤثر فيها وتتأثر بها، الشيء الذي يتطلب توفر معلومات حول كل ما يجري في هذه البيئة؛
- ✓ بالرغم من المزايا الهائلة التي تقدمها وسائل الدفع الإلكتروني للعملاء إلا أن البعض لا يميل إلى التعامل بها وذلك لعدم ثقتهم بالنظم المعلوماتية وجهلهم للتطورات التكنولوجية الحاصلة في المجال المصرفي، إذ أنهم يميلون إلى الوسائط التقليدية وخاصة النقود الورقية أو المعدنية.
- ✓ خلال السنوات الأخيرة لاحظنا تطور في زيادة الطلب على البطاقة البنكية الإلكترونية خاصة في فترة جائحة الكورونا بالضبط سنة(2021) وهذا راجع إلى تخوف العميل من الاحتكاك في الأماكن العمومية (البنوك).
- ✓ شهدت فترة (2019_2022) تذبذب في الإيرادات من استخدام البطاقة البنكية.
- ✓ بالرغم من التطور التكنولوجي الحاصل في البنوك في مجال الخدمات إلا أن هناك عدة عوائق واجهت في انتشار هاته الخدمات من بينها نقص الوعي والثقة.

الاقتراحات:

على ضوء ما سبق ومن خلال ما تم استعراضه في الدراسة يمكن صياغة بعض الاقتراحات العلمية:

- ✓ التوسع في استخدام الانترنت لتقديم خدمات مصرفية متنوعة للعملاء بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؛
- ✓ أن تعمل البنوك على خلق جو من الثقة والطمأنينة في علاقتها مع العملاء؛
- ✓ أن تقوم البنوك بإجراء دراسات لمتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بتطوير الخدمات المصرفية؛
- ✓ العمل على تبني البنوك إستراتيجية واضحة مبنية على تطوير المنتجات والخدمات المصرفية، بدمج العامل التكنولوجي بها، من خلال توسيع شبكة الموزعات الآلية للأوراق مع تجهيز كل الوكالات بالشبابيك الآلية للأوراق وتشجيع العملاء على استخدام البطاقات الممغنطة؛

- ✓ يجب نشر ثقافة الدفع الإلكتروني بين أفراد المجتمع، وذلك من خلال ومضات تلفزيونية (برامج التي تمر عبر التلفزيون) نعلمهم فيها طريقة السحب والدفع، فبهذا يمكن الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء؛
- ✓ تقديم تحفيزات للمؤسسات وللتجار من أجل استخدام وسائل الدفع الإلكتروني، كالتحفيزات الجبائية بتخفيض معدل الرسم على القيمة المضافة –مثلا–عند القيام بعمليات الدفع عن طريق البطاقات الالكترونية؛
- ✓ إنشاء مؤسسات صناعية محلية تقوم بتصنيع شريحة البطاقات الإلكترونية من أجل تقليص المدة من عملية الطلب على البطاقة إلى وقت تسليمها.
- ✓ يجب العمل على التحكم في تقنيات الاتصال وحماية شبكة الإنترنيت من الاحتيال، وضمان سرية جميع العمليات البنكية وذلك من خلال تأسيس منظومة الأمان الإلكتروني.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع، إلا أننا ندرك تماما أن هذا البحث لا يزال يحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة، ونرجو أن تكون هذه المحاولة قد فتحت الطريق أمام غيرنا لإكمال كل نقص وسد كل فراغ، وأن نكون قد وفقنا في دراسة هذا البحث بالشكل الذي يحقق النفع للباحثين في المستقبل، وتعتبر آفاقا مفتوحة لأبحاث لاحقة نذكر منها:

- ✓ مستقبل اليد العاملة في ظل استخدام العمليات الإلكترونية في البنوك التجارية؛
- ✓ تأثير الصيرفة الإلكترونية على الوضع التنافسي بين البنوك التجارية العمومية والخاصة؛
- ✓ الصيرفة الالكترونية كمدخل لكسب رضا العميل.

قائمة المراجع

المراجع :

أولا: باللغة العربية.

✓ **الكتب**

1- أحمد بوراس والسعيد بريكة، **أعمال الصيرفة الإلكترونية "الأدوات والمخاطر"**، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.

2-إياد عبد الفتاح النسور، **تسويق المنتجات المصرفية**،دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان.

3-بشار الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

4- حسين بالعجوز، مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية والبنوك الكلاسيكية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.

5- حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، الإثراء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

6- خالد أمين عبد الله وإسماعيل إبراهيم الطراد، **إدارة العمليات المصرفية –المحلية والدولية–**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2011، عمان، الأردن.

7- سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

8-عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر، الأردن، 2015.

9- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**،دار غريب-القاهرة، مصر، 2001.

10- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي:آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،مصر، 2000.

11- كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

12- مُحَمَّد عبد الخالق، **الإدارة المالية المصرفية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01،عمان الأردن، 2010.

13- محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

14- مصطفى محمود أبوبكر وفهد بن عبد الله النعيم، **الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة**، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.

15- مصطفى يوسف الكافي، **اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**،الطبعة الأولى، الناشر ألفا للوثائق، قسنطينة –الجزائر-، 2017.

16- نبيل مُحَّد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

17- هاني حامد الضمور وأحمد محمود زامل، **التسويق الدولي**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013.

18- وسيم مُحَّد الحداد وآخرون، **الخدمات المصرفية الإلكترونية**، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

✓ **الأطروحات ومذكرات**

1_أطروحة دكتوراه:

19- خديجة عراب هريش، **دور مزيج الخدمات المصرفية في تعزيز تنافسية البنوك – دراسة مقارنة بين بنك تقليدي وبنك إسلامي –**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2021.

20- دغنوش العطرة، **استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي –حالة البنوك الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر –بسكرة–، 2017.

21- سارة مولاي مصطفى، **دور رأس المال الفكري في تطوير الصيرفة الإلكترونية وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المصرفية،دراسة مقارنة بين وكالات المصارف العمومية والمصارف الخاصة بمدينة المدية**، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والعلم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019.

22- سهام بوخلالة، **المنافسة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة في الجزائر خلال الفترة 2004–2014)**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2017.

23- عمر بلجازية، **أثر الإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة – دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الجزائر–**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة –الجزائر –، 2018.

24- هالة عبدلي، **الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات المصرفية**، مذكرة دكتوراه غير منشورة،جامعة خنشلة.

2– مذكرة ماجيستر:

25- أسماء رحماني، **دور براءة الاختراع في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009.

26- سماح ميهوب، **الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري – قسنطينة –

27- صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، **أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا الزبائن**، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن أيار2016.

28- عبد المالك بوركوة، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

29- مصطفى عبده نور، **الإستراتيجيات التسويقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية–دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات المحدودة زين–**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.

30- مهدي صلاح الدين جميل عثمان، **أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات أنتاج الأدوية الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2003.

31- وسيلة بوازيد، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف –**،مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012.

3_ مذكرة ماستر:

32- إيمان بعلول، **بطاقات الدفع الإلكتروني كأداة لتحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية خلال جائحة كورونا 2020_2021 دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية –أم بواقي–**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي 2021.

33- بشرى زايدي، **الخدمات المصرفية الإلكترونية**، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2016.

34- خولة بلحسن، **دور الصيرفة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر–بسكرة –،2020.

35- كريمة غانم، **الاندماج البنكي في الدول العربية**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

36- كمال بوطي، **دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك**، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

37- وردة شناقر، **أثر الاندماج المصرفي على البنوك التجارية**، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة مُحَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

✓ **المجلات**

38- ثامر البكري وخالد بني حمدان، **الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة: محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة**، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، الجزائر، 2013.

39- فيصل غازي فيصل، **استعمال نموذج Panzer–Rosse لقياس المنافسة المصرفية: دراسة تطبيقية على المصارف التقليدية العراقية باستعمال أسلوبPanel Dataللمدة 201_2017**، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 46، 2020.

40- محسن أحمد الخضيرى،**صناعة المزايا التنافسية–منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر–**، مصر، مجموعة النيل العربية.

41- مُحَّد تركي عبد العباس، **دور الإنترنت في تدعيم الصيرفة الإلكترونية**، "مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة كربلاء، العراق، 2009.

42- المرصد الوطني للتنافسية، **التنافسية في الفكر الاقتصادي**، الجمهورية العربية المصرية، تموز 2011.

43- نجوى عبد الله محمود مشاعر وحسن خليفة علي، **أثر جودة الخدمات المصرفية في القدرة التنافسية للبنوك من وجهة نظر زبائن البنك**، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، العدد (39)، جامعة الملك خالد، كلية الاقتصاد، المملكة العربية السعودية، 2020.

44- نصر حمود مزنان فهد، **إمكانات التحول نحو الصيرفة الإلكترونية في البلدان العربية**"مجلة كلية الإدارة والاقتصاد"، العدد 04، جامعة بابل، العراق، 2011.

45- هالة عبدلي، **الصيرفة الإلكترونية آلية لضمان جودة الخدمات المصرفية، مجلة الأصيل، العدد الأول**، جامعة لغرور عباس خنشلة، جوان 2017.

✓ **الملتقيات ومؤتمرات**

46-زهية خياري وشاوي شافية، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية**، كلية الاقتصاد، جامعة الشلف، 2010.

47-مريم نابي، **مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية للمرافق العامة في الجزائر**، ملتقى الدولي 3 "الخدمات البنكية الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء الإدارة البنكية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولود معمري- تيزي وزو.

48-يوسف مسعداوي، **البنوك الإلكترونية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، والتحولات الاقتصادية –واقع وتحديات-، جامعة البليدة.

49-صالح مفتاح، مداخلة بعنوان "البنوك الإلكترونية "، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة فيلادلفيا.

✓ **مرسوم**

50-المرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

ثانيا: باللغة الأجنبية

51- BADR, Financement de la mise en valeur des terres et création de nouvelles exploitation, Décision réglementaire N° 14/2011, ALGER.

52- MICHAL PORTER:**l'Avantage Concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,** Dunod, Paris, 1999.

ثالثا: مواقع الانترنت

53- Badrbanque. dz/ar/

54- http//www.badr-bank.dz/2009/index.asp ?page=Badr_historique, consulte le 12/05/2023

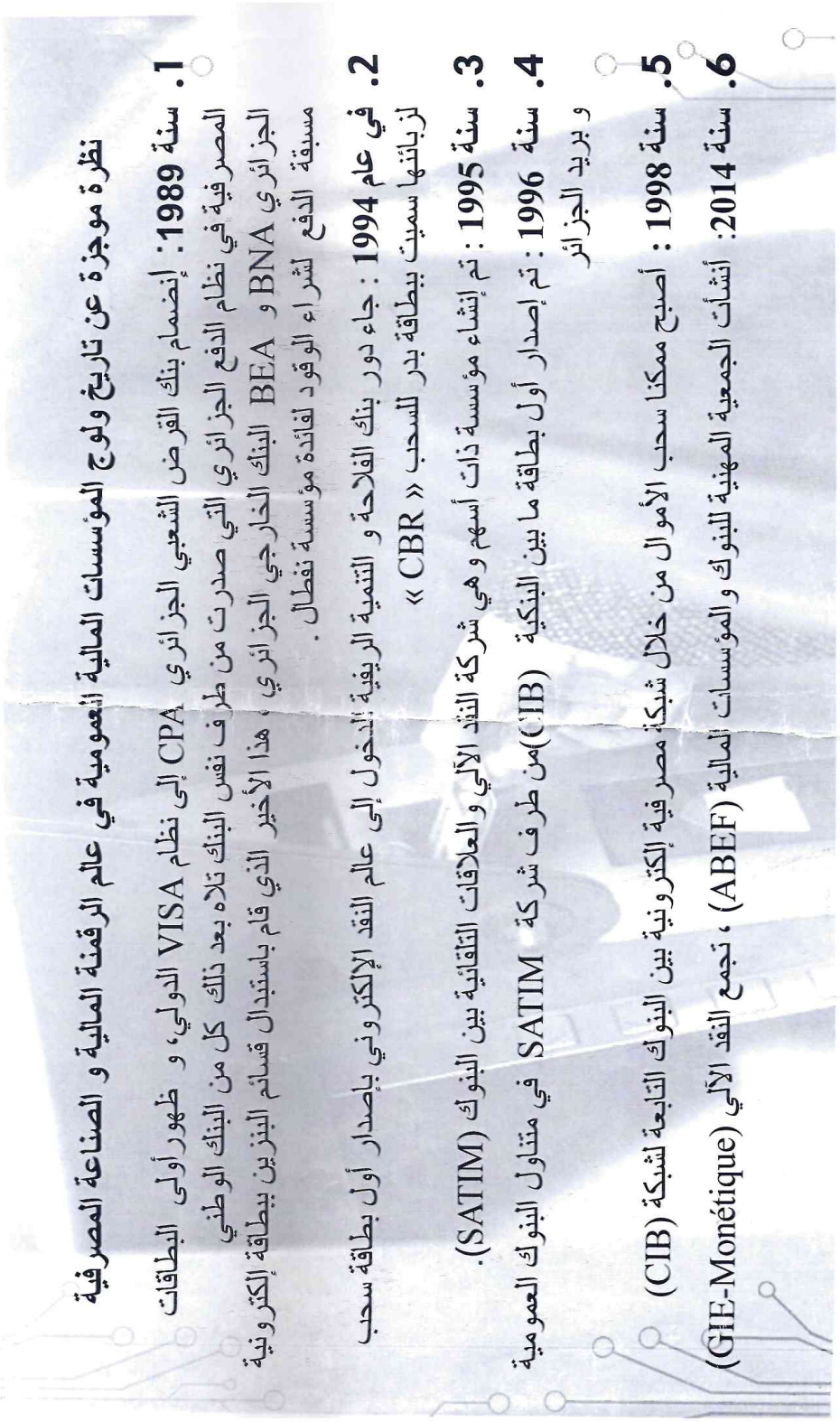
55- https ://itarabs .com

56- https://books.google.dz

57- www .satim .dz

قائمة الملاحق

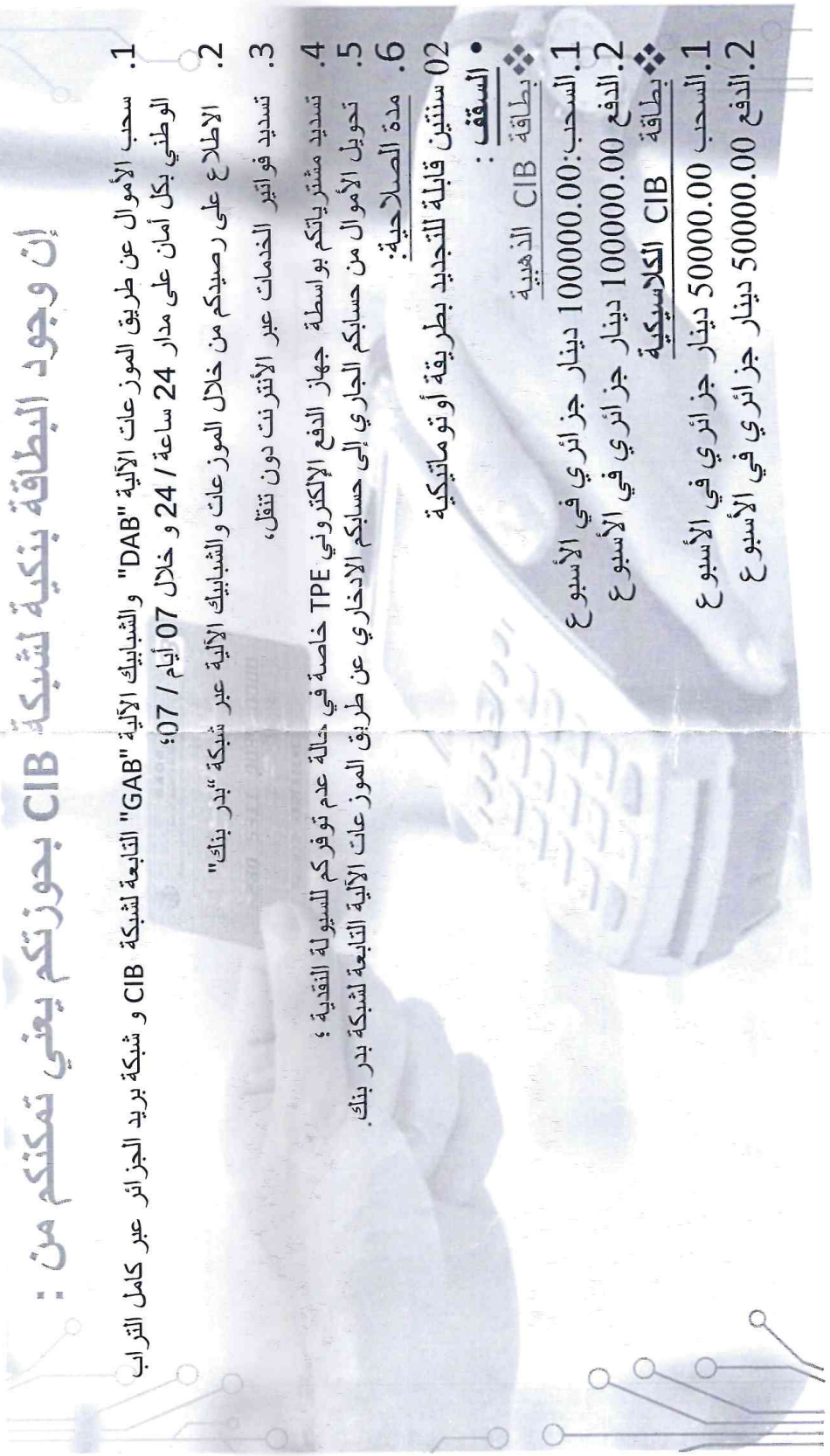
الملحق رقم01: نظرة موجزة عن تاريخ ولوج المؤسسات المالية العمومية في عالم الرقمنة المالية والصناعة المصرفية.



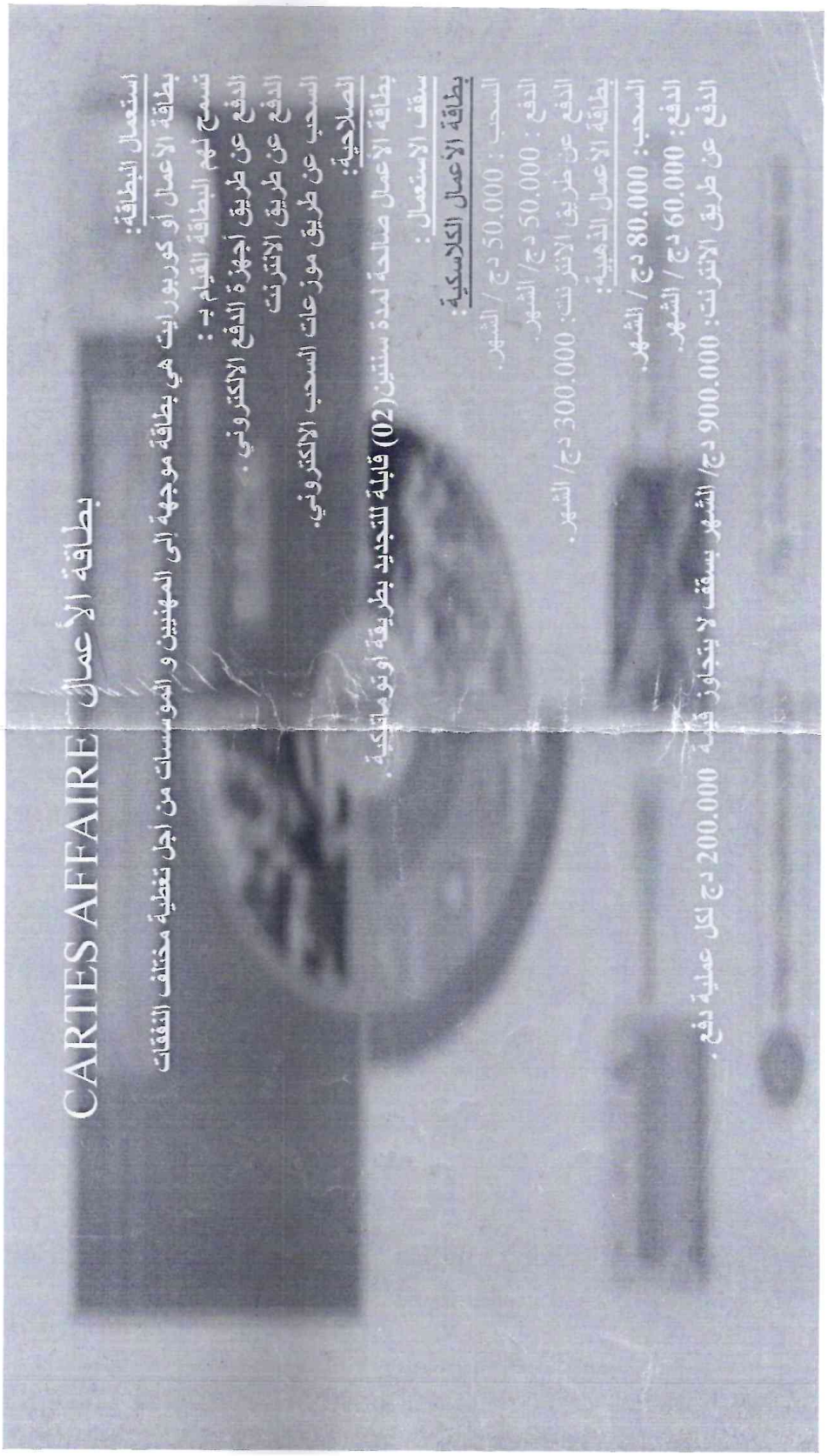
نظرة موجزة عن تاريخ ولوج المؤسسات المالية العمومية في عالم الرقمنة المالية و الصناعة المصرفية

1. **سنة 1989**: إنضمام بنك القرض الشعبي الجزائري CPA إلى نظام VISA الدولي، و ظهور أولى البطاقات المصرفية في نظام الدفع الجزائري التي صدرت من طرف نفس البنك تلاه بعد ذلك كل من البنك الوطني الجزائري BNA و BEA البنك الخارجي الجزائري ، هذا الأخير الذي قام باستبدال قسائم البنزين ببطاقة إلكترونية مسبقة الدفع لشراء الوقود لفائدة مؤسسة نفطال.
2. **في عام 1994** : جاء دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية لدخول إلى عالم النقد الإلكتروني بإصدار أول بطاقة سحب لزبائنها سميت ببطاقة بدر للسحب « CBR »
3. **سنة 1995** : تم إنشاء مؤسسة ذات أسهم و هي شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM).
4. **سنة 1996** : تم إصدار أول بطاقة ما بين البنكية (CIB)من طرف شركة SATIM في متناول البنوك العمومية و بريد الجزائر
5. **سنة 1998** : أصبح ممكنا سحب الأموال من خلال شبكة مصرفية إلكترونية بين البنوك التابعة لشبكة (CIB)
6. **سنة 2014**: أنشأت الجمعية المهنية للبنوك و المؤسسات المالية (ABEF) ، تجمع النقد الآلي (GIE-Monétique)

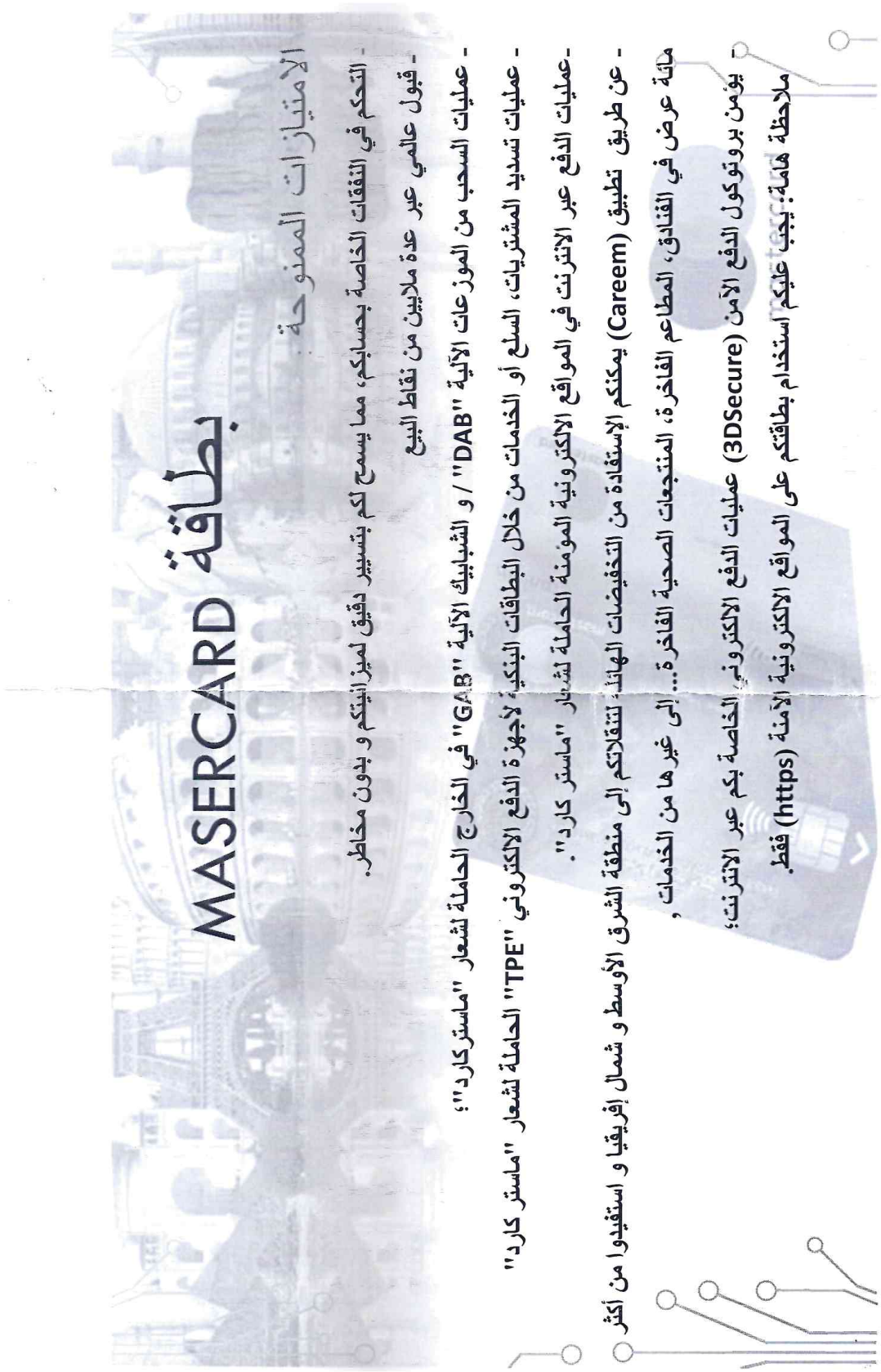
الملحق رقم02: البطاقة البنكية لشبكةِ CIB.



الملحق رقم03: بطاقة الأعمال CARTES AFFAIRE.



الملحق رقم 04: بطاقة MASTERCARD.

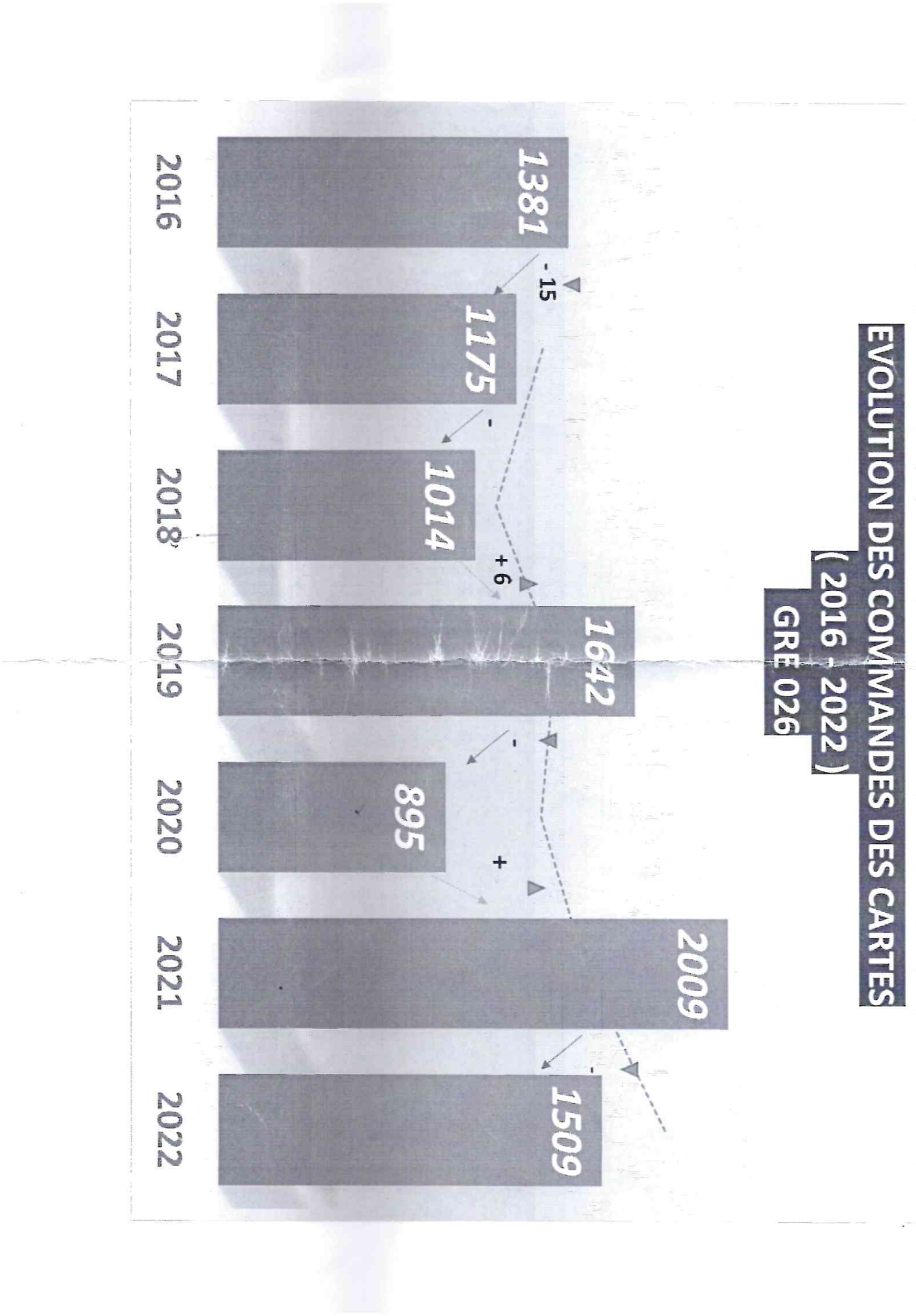


الملحق رقم 05: البطاقة البنكية بكل أنواعها من خلال بعض الأرقام في ولاية المدية.

البطاقة البنكية بكل أنواعها من خلال بعض الأرقام

الوكالات	عدد الحسابات البنكية	عدد البطاقات المطلوبة	عدد البطاقات الموزعة	نسبة التجهيز (البطاقات الموزعة)
وكالة المدية	7663	7222	4483	**59%**
وكالة تابلاط	4835	2433	1529	32%
وكالة بني سليمان	6990	3568	2058	29%
وكالة القصر البخاري	6162	3983	2402	39%
وكالة البرواقية	5333	3168	2213	41%
وكالة العمارية	2297	2167	1587	69%
وكالة عين بوسيف	4496	2194	1473	33%
وكالة السواقي	182	179	105	58%
المجموع الكلي	**37.781**	**24.758**	**15.745**	**42%**

الملحق رقم 06: تطور الطلب على البطاقة (2016_2022).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry Of Higher Education AndScientific Research
University Of Yahia Fares Medea
Faculty OfEconomics, Business And Management Sciences.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 044 /ق ع ت /2023
المدية في : 07-02-2023

إلى السيد: مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- المدية -

الموضوع: طلب إجراء تربص تطبيقي على مستوى مؤسستكم..

سيادة المدير تحية طيبة وبعد،

في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الإدارية ، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث العلمي، فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة المذكورتين في الجدول أدناه بإجراء تربص تطبيقي على مستوى مؤسستكم .

الرقم الآلي	الا اسم واللقب	تاريخ الميلاد	مكان الميلاد
171732051026	إيمان مردف	1996/02/12	القليعة
171732043620	ياسمين زرارقة	1998/01/07	المدية

المسجلين بالسنة: الثانية ماستر **تخصص:** اقتصاد نقدي وبنكي

في الأخير، تقبلوا منا سيادة المدير فائق التقدير والاحترام.

07 فيفري 2023
إمضاء ومصادقة رئيس القسم
نائب رئيس قسم العلوم الاقتصادية
د. حيولة إيمان

إمضاء ومصادقة مدير المؤسسة المستقبلة
14 FEV. 2023
اكسيل قيط
مدير المعهد الجهوي للتقنيات الزراعية
المدية 026

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة يحي فارس بالمدية، القطب الجامعي، المدية،26000.
الهاتف:025.78.55.74