جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص مالية وبنوك

الموضوع:

عصرنة الخدمات المصرفية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

– دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية وبنوك

من إعداد الطالبة:

عامر لبنى

تحت إشراف الأستاذ:

يرقي كريم

أعضاء اللجنة المناقشة

د/ غزازي عماد	جامعة المدية	رئيسا
أ/ يرقي كريم	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ/ عراب هريش خديجة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقديـــر

الحمد الله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فالحمد لله أوله وآخره، ولا يسعني

إلا أن أتقدم بشكري وامتناني إلى الأستاذ المشرف " **يرقي كريم**"

كما أشكر جزيل الشكر الأستاذة والصديقة " **عراب هريش خديجة** " التي لم تبخل علي بإرشاداتها

ونصائحها وتوجيهاتها السديدة، وكذا حرصها الدائم لإتمام هذا العمل؛

كما أتوجه بشكري للجنة المناقشة التي قبلت حضور ومناقشة هذا العمل.

وإلى كل من وجهني وساندني ولو بابتسامة.

الاهـــداء

أهدي ثمرة جهدي إلى والدتـي حفظها الله وأطال عمرها كعربون شكر لمجهوداتها.

كما أهديه إلى أختـاي دلال ونهاد.

وإلى كـل الزملاء في الدراسـة والعمـل.

وإلى كـل الأصدقـاء والأحبة.

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير عصرنة الخدمات المصرفية على اكتساب ميزة تنافسية، كما يهدف أيضا إلى عرض مختلف الخدمات الحديثة المقدمة في البنوك العاملة في الجزائر، حيث قمنا باختيار، كعينة، بنكين عموميين (القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية) وبنك أجنبي (BNP PARIBAS).

وتوصلنا من خلال البحث إلى أنه، ورغم الجهود المبذولة، فإن الخدمات المقدمة في البنوك العمومية أقل حداثة وأقل تنوعا من تلك التي تقدمها البنوك الأجنبية، ما من شأنه أن يحول دون اكتساب ميزة تنافسية للبنوك العمومية.

كما خرجنا من خلال البحث ببعض التوصيات المهمة المتمثلة في وجوب تطوير البنية التحتية للبنوك، والاهتمام أكثر بالعنصر البشري، والاقتداء بالدول التي تقدم خدمات مصرفية متطورة أكثر من التي يقدمها الجهاز المصرفي الجزائري رغم تقارب المستوى الاقتصادي.

الكلمات المفتاحية: البنوك التجارية، الخدمة المصرفية، تطوير الخدمة المصرفية، الميزة التنافسية.

Summary :

The aim of this search is to study the impact of modernizing banking services on the acquisition of competitive advantage. It also aims at presenting the different modern services provided by the banks operating in Algeria, where we have selected two public banks (the Algerian Popular Loan and The bank of agriculture and rural development) and forein bank (BNP PARIBAS).

We found that, despite the efforts made, the services provided by public banks are less modern and less diversified than those offered by foreign banks, which would prevent the competitive advantage of public banks.

In addition, we have made some important recommendations, namely, the development of banking infrastructure, paying more attention to the human element, and following up with countries that offer more advanced banking services than the Algerian banking system, despite the economic convergence.

Keywords: banks, banking services, development banking services, competitive advantage .

عصرنة الخدمات المصرفية وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك

– دراسة عينة من البنوك العاملة في الجزائر –

شكر وتقدير

إهداء

الملخص

فهرس المحتويات.....II-V

فهرس الأشكال.....VII

مقدمة عامة.....ب-خ

الفصل الأول: الخدمة المصرفية.

مقدمة الفصل:.....02

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.....03

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها 03

المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية 06

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية 09

المبحث الثاني: تطوير الخدمة المصرفية.....12

المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمة المصرفية وأهدافه.....12

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية.....15

المطلب الثالث: المناهج الرئيسية لتطوير الخدمة المصرفية 16

المبحث الثالث: الخدمة المصرفية الإلكترونية.....18

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية الإلكترونية وأنواعها 18

المطلب الثاني: البنية التحتية للخدمة المصرفية الإلكترونية.....20

المطلب الثالث: قنوات العمل المصرفي الإلكتروني.....22

خلاصة الفصل:.....25

الفصل الثاني: الميزة التنافسية في السوق البنكي.

مقدمة الفصل: 27

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.....28

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.....30

المطلب الثالث: وسائل بناء الميزة التنافسية 32

المبحث الثاني: تحليل المنافسة في السوق البنكي.....34

المطلب الأول: الاتجاهات الرئيسية في تحليل المنافسة.....34

المطلب الثاني: خطوات تحليل المنافسين.....36

المطلب الثالث: مصادر المعلومات السرية الخاصة بالمنافسين.....37

المبحث الثالث: الاستراتيجيات البنكية المرتبطة بالخدمة المصرفية 39

المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.....39

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتعلقة باكتساب الميزة التنافسية 41

المطلب الثالث: استراتيجيات البنوك المنافسة.....48

خلاصة الفصل:.....52

الفصل الثالث: نحو تحديث الخدمة المصرفية لاكتساب ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية.

مقدمة الفصل:.....54

المبحث الأول: واقع الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.....55

المطلب الأول: سمات الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك الجزائرية.....55

المطلب الثاني: مبررات تحديث البنوك الجزائرية.....57

المطلب الثالث: أهم برامج عصرنة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.....60

المبحث الثاني: الخدمة المصرفية الحديثة المقدمة في بعض البنوك العاملة في الجزائر.....66

المطلب الأول: الخدمات الحديثة المقدمة في بعض البنوك العمومية الجزائرية.....67

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة في بنك BNP PARIBAS.....70

المبحث الثالث: متطلبات تطوير الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.....72

المطلب الأول: النقاط الواجب التركيز عليها لعصرنة الخدمات المصرفية.....72

المطلب الثاني: سبل دعم الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية.....76

خلاصة الفصل:.....84

الخاتمة:.....86-89

قائمة المراجع:.....91

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 01: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.....11

الشكل رقم 02: تشابك دورة حياة الخدمة المصرفية.....11

شهدت البيئة العالمية في السنوات الأخيرة العديد من التطورات والتغيرات منها: ظاهرة العولمة والتوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية وقيام التكتلات الاقتصادية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واقتصاد المعرفة، وقد فرضت هذه التغيرات تحديات جديدة على المؤسسات، وأصبح التحدي الرئيسي الذي يواجه هذه المؤسسات ومن ثم الدول، في ظل عولمة النشاط الاقتصادي، هو كيفية زيادة قدراتها التنافسية، والمحافظة عليها لمواكبة تلك التغيرات.

ولعل القطاع البنكي هو الأخر مسته هذه التحولات من خلال استحداث خدمات جديدة تتطور باستمرار باعتباره مركزا مهما في مختلف الأنظمة الاقتصادية، فهو المحرك لعجلة التنمية الاقتصادية من خلال قدرته على تعبئة المدخرات وتوزيعها على مختلف الأنشطة والقطاعات، فالبنوك أصبحت تعيش في بيئة ديناميكية تتميز بالتغير المستمر مع اتساع نطاقها وارتفاع المنافسة والمخاطرة ما أوجب عليها التكيف مع هذا المحيط الجديد.

ولكي تكسب البنوك حصة مهمة في السوق البنكي أو حتى للمحافظة عليها، وجب عليها تقديم خدمات مصرفية تعكس احتياجات العملاء، حيث أن هذه التغيرات المستمرة وانفتاح الأسواق والعولمة جعلت العميل على اطلاع بمستجدات الصناعة المصرفية ما جعله يفاضل بين البنوك وبين الخدمات، الشيء الذي أدى بالبنوك إلى السعي وراء تقديم خدمات ترقى إلى مستوى تطلعات العملاء وتعمل على جذب عملاء جدد فتزداد حدة المنافسة ويصبح كل بنك يبحث عن الطريقة أو الأسلوب الذي يجعله رائدا في السوق البنكي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اكتساب عنصر أو عناصر تميزه عن منافسيه.

والجزائر على غرار دول العالم تأثرت بهذه التغيرات وأصبحت البنوك الجزائرية تسعى من أجل كسب حصة في السوق البنكي الذي أصبح يتميز بالمنافسة القوية خاصة بعد دخول البنوك الأجنبية للسوق المحلي بفتح فروع لها، كما أن التوجه نحو اقتصاد السوق والرغبة في الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة حتم عليها تحرير قطاع الخدمات والانفتاح على العالم الخارجي ومواجهة بنوك قوية لها مكانة، وبالتالي كان لزاما على السلطات النقدية للبلاد أن تقوم بمجموعة من الإصلاحات تهدف إلى تحديث النظام المصرفي من خلال إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، عن طريق تبني عدة مشاريع تدخل في إطار تحديث وسائل الدفع والتسوية ومحاولة عصرنتها.

إشكالية البحث:

من خلال هذا العرض يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للبنوك الجزائرية أن تعزز من تنافسيتها من خلال توجهها نحو عصرنة الخدمات المصرفية؟

قصد توضيح الإشكالية، يُمكنُ طرح مجموعة أسئلة فرعية، تمثل مجمل الاهتمامات التي يتطلبها هذا البحث، وهي:

1. ما المقصود بالخدمة المصرفية؟ وهل تحتاج إلى التطوير كغيرها من المنتجات الأخرى؟
2. ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما هي مختلف الاستراتيجيات التي تتبناها البنوك والبنوك المنافسة؟
3. كيف يمكن للبنوك الجزائرية اكتساب ميزة تنافسية من خلال عصرنة الخدمات المصرفية؟ وماهي المعوقات التي حالت دون تقديم خدمات مصرفية حديثة؟

فرضيات البحث:

لمعالجة الأسئلة السابقة، قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات على النّحو التالي:

1. الخدمة المصرفية عبارة عن منتج غير ملموس تنتجه الصناعة المصرفية، وهي تحتاج إلى التطوير الدائم من أجل المحافظة على استمرارية نشاط البنك.

2. تتمثل الميزة التنافسية في عنصر أو العناصر المملوكة التي تمكن من احتلال أحسن المواقع في بيئة ديناميكية، وتتنوع الاستراتيجيات المعتمدة من طرف البنوك بين الدفاعية والهجومية.

3. تسعى البنوك الجزائرية كغيرها من البنوك الى اكتساب مزايا تنافسية لجلب أكبر قدر من العملاء خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي. وتعد حداثة النظام المصرفي الجزائري وضرورة إحداث إصلاحات عليه أهم الأسباب التي حالت دون تقديمه لخدمات ترقى لمستوى الخدمات في الدول المتقدمة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

1. التطورات التي شهدتها السوق البنكية والتي تتطلب ضرورة تحديث الخدمات المصرفية وإعطاء أهمية للميزة التنافسية.
2. الإصلاح في الجوانب التشريعية والتنظيمية لا يمكن أن يحقق الهدف المنشود إذا لم يصاحبه عصرنة وتطوير الخدمات المصرفية في ظل المنافسة الكبيرة التي يشهدها السوق.
3. الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط ضمنه البنوك الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع إلى الأسباب التالية:

1. زيادة الاهتمام بالخدمات المصرفية لكونها تمثل جزء كبير في التنمية الاقتصادية.
2. تحليل المنافسة في مجال الخدمات المصرفية.
3. التعرف على مدى نجاعة البرامج التي قامت بها الجزائر من أجل تطوير الخدمة المصرفية.

أهداف البحث:

تتمثل الأهداف الرئيسية للبحث في:

1. معرفة العلاقة بين تطوير الخدمة المصرفية واكتساب ميزة تنافسية؛
2. ابراز المتطلبات التي يجب على البنوك الأخذ بها لتطوير الخدمة المصرفية ودعم قدرتها التنافسية؛
3. تحديد الاليات التي تمكن من إرساء منظومة مصرفية قادرة على المنافسة في ظل التطورات التي تشهدها البيئة المصرفية العالمية.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة فرضياته من عدمها، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتلاءم مع الموضوع.

مصادر البحث:

اعتمدنا في جمع المعلومات على المسح المكتبي، بالاطّلاع على الكتب والبحوث والدراسات التي لها صلة ببحثنا، بالإضافة إلى تفحص مواقع الانترنيت والاطلاع على ما كتب بهذا الصدد كما اعتمدنا على دراسة مقارنة بين عينة من البنوك الجزائرية العمومية وبنك أجنبي عامل في الجزائر.

صعوبات البحث:

لقد واجهنا صعوبات عديدة خلال إعدادنا للبحث تمثلت فيما يلي:

1. قلة المراجع خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة في السوق البنكي؛

2.ضيق الوقت نظرا لحجم الموضوع محل البحث؛

3.عدم توفر المعلومات في المصادر الرسمية وصعوبة الحصول على الموجودة منها.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات في الموضوع المدروس، بعضها يتعلق بالخدمات المصرفية، وأخرى تهتم بالميزة التنافسية في السوق البنكي، كما توجد دراسات اهتمت بدراسة واقع الخدمات المصرفية والميزة التنافسية في الجزائر. ومن بينها نذكر:

- دراسة (عبد القادر بريش)، التي كانت بعنوان "**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، حيث ركز الباحث على دراسة النظام المصرفي الجزائري ومختلف الإصلاحات التي شهدها كما استعرض متطلبات تحديثه ودورها في اكتساب ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة نتائج منها أنه بالرغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الإصلاحات المصرفية إلا أنه لم يكن لها انعكاسات على تحسين أداء البنوك الجزائرية وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة كما توصل إلى أن هيمنة البنوك العمومية على السوق المصرفية الجزائرية لا يعود بالدرجة الأولى إلى كفاءة هذه البنوك بقدر ما يعود إلى عوامل تاريخية ولطبيعة ملكية هذه البنوك للدولة واحتكارها للنشاط المصرفي من جهة، ومن جهة ثانية يعود إلى عدم الثقة في البنوك الخاصة.

- دراسة (رشيد بوعافية) التي كانت بعنوان "**الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي الجزائري، الواقع والتحديات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2005، ركز الباحث في بحثه على تحليل واقع النظام المصرفي الجزائري ومتطلبات تحديثه وذلك بالاعتماد على الصيرفة الالكترونية، ومدى مساهمتها في تنشيط الاقتصاد ومواجهة التحديات الاقتصادية، ومن بين ما توصل إليه الباحث أن اعتماد الصيرفة الالكترونية يتطلب وجود بيئة الكترونية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة اتصال وتقنية المعلومات، كما أن اعتماد الصيرفة الالكترونية يساهم في تحديث النظام المصرفي الجزائري ويخفف من حدة الاقتصاد غير الرسمي، كما يجب على البنوك أن تعمل على تحديث خدماتها من أجل الاستعداد للمنافسة الناتجة عن انفتاح السوق المصرفي الجزائري من جراء اتفاقية الشراكة الأوروجزائرية والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة.

- دراسة (بلال راحو)، التي كانت بعنوان "**الخدمة المصرفية الالكترونية وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المدية، 2015، حيث ركز الباحث على الخدمات المصرفية الالكترونية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الخدمات المصرفية الالكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة، كما هدفت أيضا إلى الوقوف على مدى تطبيق البنوك محل الدراسة للخدمات المصرفية الالكترونية، وخلص إلى مجموعة نتائج نذكر منها أنه يوجد تأثير لتطبيق الخدمات المصرفية الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية من منظور العملاء والموظفين، كما أن الخدمات المصرفية الالكترونية تعمل على تخفيض تكاليف الحصول على الخدمات المصرفية، وتوفر الخدمات المصرفية الالكترونية على مدار الساعة.

هيكل البحث:

سعيا إلى الإجابة عن إشكالية البحث، قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول مسبوقة بمقدمة ومنتهية بخاتمة، وقد اشتملت المقدمة على إشكالية، فرضيات، أهمية البحث وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث ومنهجه، مصادر البحث وصعوباته، وكذا الدراسات السابقة وهيكل البحث. أما الفصل الأول الذي هو بعنوان "**الخدمة المصرفية**"، خصص لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمة المصرفية وتطويرها وتناولنا الخدمة المصرفية الالكترونية في المبحث الثالث. وبخصوص الفصل الثاني نتطرق فيه إلى "**تحليل المنافسة في السوق البنكي**" من خلال ماهية الميزة التنافسية ومختلف الاستراتيجيات التي تنتهجها البنوك لاكتساب ميزة تنافسية.

أما الفصل الثالث الذي هو بعنوان **"نحو تحديث الخدمة المصرفية لاكتساب ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية"** فنتطرق فيه لواقع الخدمات المصرفية في البنوك العاملة في الجزائر –مع دراسة عينة– وكذا متطلبات تطويرها من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

وفي الأخير ختمنا بحثنا بخاتمة، لخصنا فيها عناصره، وقمنا باختبار صحة الفرضيات من خلال النتائج المتوصل إليها، وقدمنا جملة من الاقتراحات وافاق البحث.

مقدمة الفصل:

أصبح النشاط الاقتصادي يعتمد في الوقت الحالي وبصفة أساسية على الخدمات المصرفية. حيث أصبح التطور الاقتصادي مرهونا بحداثة الخدمة المصرفية مما جعل البنوك تعمل على تطوير وتحسين خدماتها المقدمة لعملائها باستعمال سياسات ومناهج مختلفة لتتماشى ووجهات نظر عملائها.

وكان لظاهرة العولمة وانتشارها أثار عديدة على الأنشطة المصرفية، والتي من ملامحها الاتجاه نحو تحرير القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، مما أدى بالبنوك إلى تشكيل كيانات عملاقة، إضافة إلى تقديمها لخدمات واسعة في إطار البنوك الشاملة والتوجه والتوسع في استخدام المعاملات المصرفية الالكترونية، وتحديث وتطوير هيكل إدارتها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في ثلاثة مباحث. ففي المبحث الأول نتناول ماهية الخدمة المصرفية، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى تطوير الخدمة المصرفية أما المبحث الأخير نتطرق فيه إلى الخدمات المصرفية الالكترونية.

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.

أصبح تطوير الخدمة المصرفية ضرورة ملحة نظرا للمنافسة القوية التي يشهدها القطاع البنكي، إضافة إلى متطلبات العملاء المتزايدة والتي أصبحت تستلزم مواكبة التطورات التكنولوجية التي يعرفها القطاع.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها.

لا يختلف مفهوم الخدمة المصرفية عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، ولقد أظهرت الأدبيات المهتمة بالمجال العديد من المفاهيم واستخلصت مجموعة من الخصائص نوردها فيما يلي.

أولا: مفهوم الخدمة المصرفية.

الخدمة بصفة عامة هي "تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء"[1].

وتمثل الخدمات المصرفية والمالية مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها وترتبط هذه الخدمات بالوظائف الأساسية للبنوك وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار. فالخدمات المصرفية عديدة ومتنوعة وهناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات المصرفية المستحدثة[2].

ويعرفها "Eric Vogler" على أنها أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة، فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والعميل الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج[3].

كما تعرّف كذلك بأنها مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي، الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية التي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية،

[1] عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2006، ص 231.

[2] حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 104.

[3] Eric Vogler, Management stratégiques des services, Édition Dunod, Paris, France, 2004, p10.

والتي تشكّل في الوقت نفسه مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين[1].

فالخدمة المصرفية هي مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية، وتمثل قبول الودائع ومنح القروض وخدمات مالية أخرى خاصة بعمليات الأوراق المالية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأنشطة التي تختلف من حيث أنواعها وحجمها بحسب درجة النمو وطبيعة الأهداف التي يسعى البنك التجاري إلى تحقيقها، ودرجة تخصصه في الخدمات المصرفية، وتقدم هذه الخدمات إلى العملاء مقابل عمولات.

ثانيا: خصائص الخدمة المصرفية.

للخدمة المصرفية خصائص تميزها عن باقي الخدمات المقدمة في قطاعات أخرى نظرا لخصوصية العمل المصرفي وحساسية الخدمة المصرفية، وتحدد أهم هذه الخصائص في:

1. **عدم الملموسية**: أي أن الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس، وبناء على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء. فمن الناحية العملية يتم شرائها واستهلاكها في نفس الوقت، لذلك يصعب معاينتها[2].

كما أن عدم الملموسية أيضا تعني صعوبة حمايتها وإيجاد وسائل تقديمها في المعارض التجارية، بالنسبة لتوزيع العينات واعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات. كما تعني صعوبة إضافية للعميل الذي لا يمكنه تقييمها قبل استهلاكها، وحتى تنخفض المخاطرة في هذه الحالة، فإن العميل يرجع قراره الشرائي إلى سمعة البنك والخدمات المقدمة من قبل[3].

2. **التلازم**: لما كان إنتاج واستهلاك الخدمة المصرفية يتم في ان واحد أي في نفس اللحظة التي يتقدم فيها العميل لطلبها، أصبح الاهتمام منصبا على خلق المنفعة في المكان والزمان الصحيحين[4].

---

[1] ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2007، ص 42.

[2] هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية –، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 20.

[3] إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن،2015، ص 67.

[4] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 233.

وتعد هذه الخاصية جوهر الإشكالية، فالخدمة تباع بعد الإنتاج وتستهلك في نفس الوقت، كما أن العميل يكون على اتصال مع البنك خلال عملية الإنتاج وتسليم الخدمة وهذا التلازم يمكن الموظف الواحد من تقديم الخدمة لعدد كبير منن العملاء في يوم واحد[1].

3. **الانتشار الجغرافي**: من بين مميزات الخدمة المصرفية سرعة الانتشار من خلال فتح أكبر عدد من الفروع المصرفية، بمعنى آخر أن يكون البنك قادرا على الوصول إلى العملاء الحاليين والمحتملين في أماكن تواجدهم أو حيث يحتاجون إلى الخدمات المصرفية[2]؛ حيث يمكن تقديم الخدمات المصرفية داخل حدود الدولة عبر مختلف مناطقها أو خارج حدودها خاصة خدمات التحويلات المالية، وإصدار البطاقات البنكية والشيكات السياحية حيث تقدم هذه الخدمات للعميل حيث ما وجد[3].

4. **تداخل العميل مع البنك عند أداء أو توزيع الخدمة له**: البنك لا يستطيع تقديم الخدمة إلا إذا اشترك معه العميل في بعض مراحل أدائها أو توزيعها، إذ في غياب العميل وعدم اشتراكه لا يمكن تقديم الخدمة أو تسويقها، فمثلا تقديم القروض كخدمة تستوجب تواجد العميل مع موظفي البنك في جميع مراحل الدراسة حتى يتم التعاقد معه.

5. **معايير الاختيار من عميل لآخر**: تختلف مواصفات الخدمة المصرفية من عميل لآخر، وهناك تفاوت بين المعايير التي يستخدمها العملاء عند اختيارهم للبنك وللخدمة المصرفية، ومنه فالخدمة المصرفية تنتج حسب الطلب عليها وليس مقدما، فمن المعايير التي تتعلق بالبنك نجد موقعه، سمعته، جودته، و سرعة أداء الخدمة ودقتها وقدرته على تقديم خدمات جيدة ومتطورة ،أما المعايير المتعلقة بالعميل فمنها الخصائص الحضرية والمعتقدات الدينية للجمهور، المواقف أو الاتجاهات لدى الأفراد، الخصائص الثقافية والاجتماعية للجمهور...[4]

---

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 68.

[2] حامد ابو زيد الدسوقي، ادارة البنوك مدخل تطبيقي، مكتبة الجامعة، طنطا، مصر،1981، ص198.

[3] محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا المتنافسة في العالم ما بعد الجات، الطبعة الأولى، ايتراك، القاهرة، مصر 1999، ص 39.

[4] نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص 10.

6. التوازن بين النمو والمخاطر: عندما يبيع البنك قروضا، فإنه في الحقيقة يشتري مخاطر، وعليه فإن الضرورة والمنطق يقتضيان إيجاد نوع من التوازن بين التوسع في النشاط البنكي وبين الحيطة والحذر، بمعنى آخر إن أي عمل بنكي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها البنك، و يتطلب ذلك المرونة في استخدام التحليل المالي للتنبؤ بالمخاطرة والعائد، أثناء جميع الظروف المتوقع حدوثها أو في ظروف عدم التأكد[1].

7. **ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة**: إن العلاقة الوثيقة بين الجهاز المصرفي والنشاط الاقتصادي تجعل كلاً منهما يؤثر ويتأثر بالآخر فبناءًا على الحالة الاقتصادية للدولة، يتخذ البنك المركزي قرارات ويستخدم مجموعة من الأدوات النقدية والائتمانية للتأثير على النواحي الاقتصادية حسب الأهداف الموضوعة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات وينعكس ذلك على طبيعة المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها[2].

المطلب الثاني: أنواع الخدمة المصرفية.

تعمل البنوك على جلب أكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين (أفراد أو مؤسسات....) من خلال توفير خدمات تتماشى واحتياجاتهم.

لقد أصبحت البنوك تقدم خدمات مصرفية متعددة ومتنوعة في إطار توجهها نحو الشمول. هذه الخدمات أصبحت خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها. وقد ظهرت تقسيمات عديدة لأنواع الخدمات المصرفية فهناك من يقسم الخدمات المصرفية إلى: عمليات مالية، عمليات على القروض، عمليات مع الخارج وعمليات مصرفية أخرى.

كما نجد من يقسم الخدمات المصرفية تقسيما مهنيا إلى عمليات الوساطة المالية، عمليات النشاط في الأسواق وعمليات تقديم الخدمات للعملاء. كما نجد من يقسمها من حيث الوظائف القانونية (وهو التقسيم الذي نستند عليه) إلى: الخدمات البنكية التقليدية، الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية والخدمات البنكية الحديثة.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 70.

[2] عبد القادر بريش ، مرجع سابق، ص 234.

1- الخدمات التقليدية.

وهي الخدمات المقدمة ضمن الوظائف الأساسية للبنك، وتتمثل فيما يلي:

أ. قبول الودائع.

تتضمن مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي[1]:

- الودائع الجارية: الحسابات الجارية أو حسابات تحت الطلب.
- الودائع الادخارية: وهي الودائع لأجل محدد، ودائع التوفير، وشهادات الإيداع.

ب. تقديم التسهيلات الائتمانية:

وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، حيث تعد هذه الوظيفة المصدر الرئيسي لاستثمار أموال البنك وتعد من أبرز مصادر تمويل المؤسسات والأفراد؛ بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية لتسهيل وضمان عمليات التبادل في التجارة الدولية[2].

إضافة إلى قبول الودائع وتقديم التسهيلات الائتمانية، تشمل الخدمات البنكية التقليدية كل من[3]:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.
- تحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك.
- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقاً لأوامر العملاء بالداخل والخارج؛
- إصدار الشيكات للعملاء؛
- فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية؛

[1] محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر، 2002، ص 66.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 72.

[3] محمد حمد عبد الهادي الرويس، مرجع سابق، ص 68.

- تحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء؛

- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع العملاء.

2- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية.

وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية (بيع وشراء) والقيام بخدمات ترويج الأسهم والسندات وإدارة الاكتتاب فيها، وخدمات المبادلات والعقود الأجلة والمستقبلية، وكذا إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح العملاء والمساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، إضافة إلى خدمات أمناء الاستثمار لصالح الزبائن، تقديم الاستشارات المالية ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء[1].

3- الخدمات المصرفية الحديثة.

لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، فقد تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها[2]:

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات والحواسيب الآلية؛

- التزايد المستمر في احتياجات ورغبات العملاء؛

- التحول في فلسفة العمل البنكي والتسويق البنكي حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من العملاء ولا تقتصر على شريحة أو فئة محدودة منهم، وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على العملاء وإشباع احتياجاتهم.

ولقد تعددت أشكال تقييم الخدمات المصرفية الحديثة وذلك بالاعتماد على وسائل الدفع الإلكترونية كبطاقات الائتمان وآلات الصراف الآلي DAB * ونظم التحويل الالكتروني للأموال

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 72.

* DAB: Distributeurs automatiques de billets

[2] محمد حمد عبد الهادي الرويس، مرجع سابق، ص 73.

والخدمات المصرفية عن بعد والخدمات المصرفية عن طريق الإنترنت أو ما يسمى البنوك الإلكترونية، وسيتم تفصيل ذلك لاحقاً في هذا الفصل.

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية.

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وهذه المراحل هي مرحلة التقديم أو الإدخال ثم مرحلة النمو ومرحلة النضج وفي الأخير مرحلة الانحدار والزوال. فهي تعبر عن التطور الحاصل في مستوى المبيعات والأرباح عبر مختلف مراحل حياتها[1].

أولا: مرحلة التقديم أو الإدخال.

في هذه المرحلة، يتم تعريف العملاء بالخدمة المصرفية، بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائد استعمالها، وتمتاز هذه المرحلة بما يلي[2]:

1. انخفاض نسبة المبيعات وتميزها بالنمو البطيء لعدم معرفة العملاء بها على نحو واضح؛
2. ارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها، لعدم تمكن العديد من العملاء التعرف على الخدمة المصرفية من جهة، وعدم اقتناعهم التام بها في مرحلتها الأولى، كما أن البنك لا يحقق أرباح كبيرة منها؛
3. لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات بسبب حداثة الخدمة وصعوبة تقليدها.

ثانيا: مرحلة النمو.

في هذه المرحلة يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات، مما يزيد من إيرادات البنك وهو ما يحفّز البنوك الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بما يلي[3]:

---

[1] زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل ، عمان، الأردن، 2003، ص308.

[2] تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص ص 139- 140.

[3] المرجع السابق، ص 140.

1. ارتفاع الأرباح بوتيرة متسارعة.

2. سعي البنك للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر، عن طريق تحسين جودة الخدمة أو إضافة نماذج جديدة لها.

3. بداية دخول المنافسين إلى السوق نظرا لوضوح خصائص الخدمة الجديدة ما يجعل تقليدها سهلا وسريعا وذلك لتوفر الإمكانيات والأليات والتقنيات الحديثة الكفيلة بذلك.

ثالثا: مرحلة النضج.

تتصف هذه المرحلة –وهي أطول المراحل الأربع– بوصول حجم التعامل بالخدمة والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع، والذي يأخذ بعد ذلك الثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه إلى الانخفاض، ويقود هذا كله إلى الضغط على الأسعار لتتّجه إلى النزول، مع تكثيف جهد الترويج حيث تعرف نفقات الإعلان في هذه المرحلة الوصول إلى أعلى المستويات وهذا من أجل مواجهة استراتيجيات المنافسين وزيادة الطلب على الخدمة بسبب زوال كل الشكوك حولها، وفي هذه المرحلة تزداد شدة المنافسة. كما تجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة يصعب التمييز بين الخدمة الأصلية والمقلدة نظرا لسرعة التقليد كما أن المنافسة تكون في اشدها وتلجأ البنوك للعمل على البقاء في السوق ما أمكن مع تحقيق معدلات للمبيعات معقولة، وتلجأ في بعض الأحيان إلى الاندماج حتى تشكل قوة تنافسية أكبر تشهد في الغالب ما يعرف بإعادة الدورة [1].

رابعا: مرحلة الانحدار والزوال.

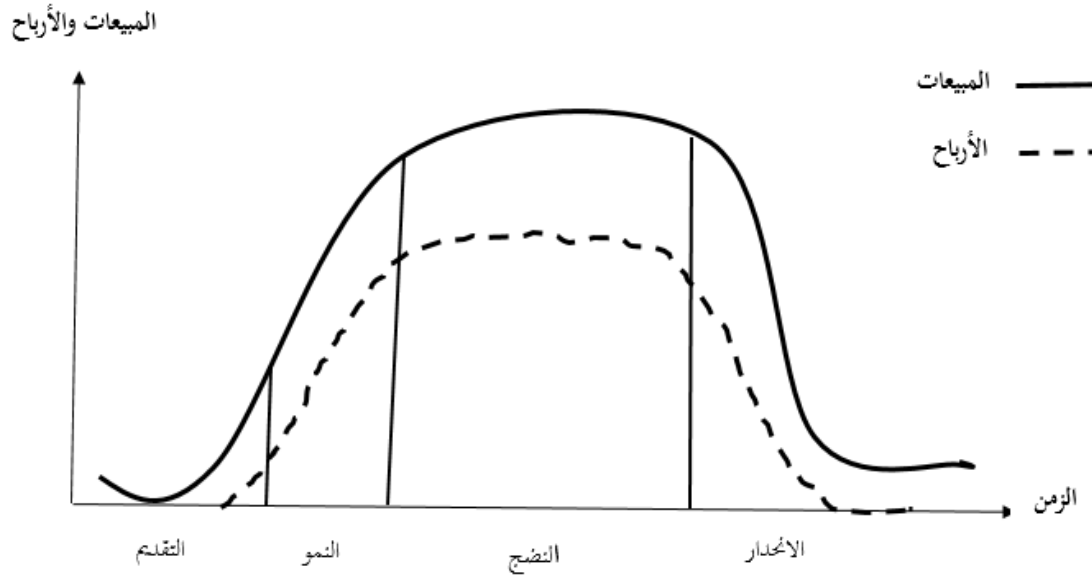
تتّصف هذه المرحلة بمحدودية استخدام الخدمة وانخفاض الطلب عليها ، وبالتالي انخفاض المبيعات فتصبح نفقات الإعلان غير مجدية، وتتحقق الخسائر، وهنا يفكر البنك في الإلغاء التدريجي للخدمة واستحداث خدمات أخرى جديدة[2].

[1] ناجي المعلا، مرجع سابق، ص 80.

[2] تيسير العفيشات العجارمة، مرجع سابق، ص 141.

والشكل التالي يوضح مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية.

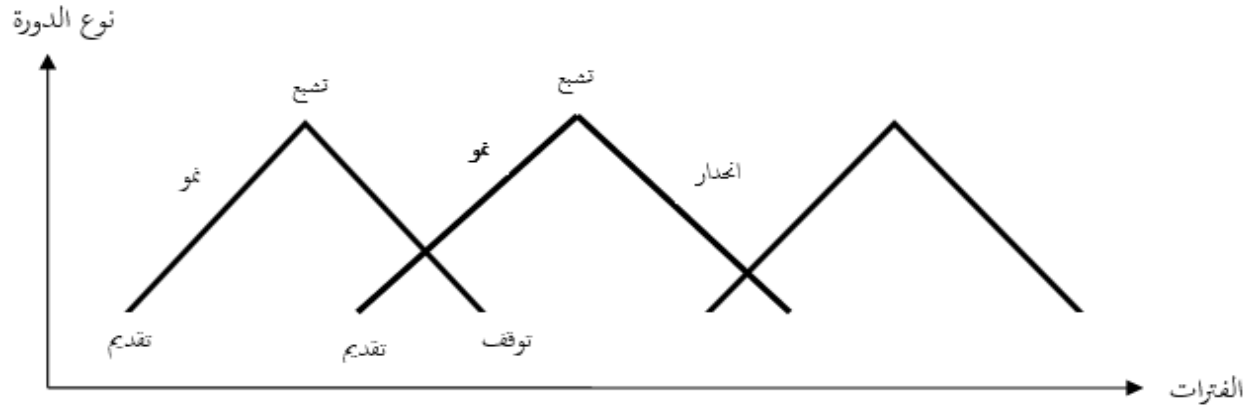
الشكل رقم 01: مراحل دورة حياة الخدمة المصرفية



Source : Philip KOTLER, Marketing et Management, Pearson Edition, Paris, France, 2006, P 451.

والشكل التالي يوضح تشابك دورة حياة الخدمة المصرفية.

الشكل رقم 02: تشابك دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 246.

المبحث الثالث: تطوير الخدمة المصرفية.

تكمن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في السوق من خلال قدرته على الاستجابة لمقتضيات التغير والتفاعل مع المعطيات التي يفرزها؛ والتي تنعكس بدورها على الواقع الداخلي للبنك. ورغم ما تنطوي عليه عملية تطوير وابتكار الخدمات المصرفية من مخاطر إلا أنها ضرورة تتم في إطار خطته الشاملة، ومنه فإن ابتكار أو تطوير أي خدمات مصرفية جديدة يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمة المصرفية وأهدافه.

تقوم عملية التطوير أساسا على التعرف على حاجات ورغبات العملاء حيث أن مركز البنك يرتبط بكفاءته وقدرته على إشباع تلك الحاجات والرغبات.

أولا: مفهوم تطوير الخدمة المصرفية.

يعرف تطوير الخدمة المصرفية على أنه الرفع من مستوى الخدمات المصرفية وتجديدها وتنويعها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء، وهذا بتطبيق تقنيات حديثة مسايرة للتوجهات العالمية في تسيير البنوك[1].

فالبنوك تسعى لتحسين خدماتها لتلبية رغبات العملاء بزيادة وتطوير وإدخال التكنولوجيا في الخدمة لتصبح أكثر فعالية وتنافسية. ومن هنا تبرز مجموعة من العوامل أو المتطلبات التي تحدد طريقة تطوير الخدمات المصرفية في السوق على النحو التالي[2]:

1. التعرف على احتياجات العملاء وتزويدهم بالخدمة السريعة والدقيقة، التي تهدف إلى تدعيم العلاقات البنكية وتوسيعها؛

[1] الوزيرة منتوري، المصارف العربية في الجزائر مطالبة بدور أكبر فعالية، مجلة الاقتصاد والأعمال، بيروت، لبنان، عدد خاص ديسمبر 2003، ص ص 40 – 41.

[2] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 79.

2. مواكبة التقدم الاقتصادي الذي يعيشه المجتمع ومحاولة تقديم وتسهيل الإمكانيات التي تخدم الاقتصاد الوطني، وهو ما يساعد على تحقيق الربحية للبنك، وبنفس الوقت تطوير الخدمة التي تهدف إلى تحقيق مفهوم الجودة الشاملة؛

3. التشجيع المستمر على الابتكار والأداء الجيد، عن طريق توظيف الكفاءات المتميزة والتي تخدم أسلوب العمل وتساعد على تطوير الخدمة؛

ولذا تعد عملية تطوير الخدمة المصرفية محددا استراتيجيا لبقاء البنك واستمراره لعدة أسباب أهمها[1]:

1. خطورة اتخاذ البنك مثل هذه القرارات وذلك لسهولة تقليد الخدمة الجديدة من قبل المنافسين، وصعوبة حمايتها؛

2. التغير المستمر للسوق البنكية، والذي يتطلب من البنك سرعة الاستجابة لمقتضيات التغير وتقديم خدمات تتناسب مع احتياجات العملاء.

3. هناك عوامل كثيرة خارج سيطرة البنك تحدد فشل أو نجاح الخدمات الجديدة منها: الظروف الاقتصادية والقيود الحكومية والتغيرات في أسعار الفائدة؛

4. إن ابتكار خدمات مصرفية جديدة يحقق فوائد كثيرة منها: زيادة عدد عملاء البنك، زيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين، تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية.

ثانيا: أهداف تطوير الخدمة المصرفية.

إن ابتكار أي خدمات مصرفية جديدة يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل؛ وعموما فإن عملية التطوير في البنك يجب أن تستهدف تحقيق الغايات التالية[2]:

1. **جذب واستمالة عملاء جدد للبنك:** إن سوق أي بنك تتكون من مجموع العملاء الحاليين والمرتقبين في السوق، ولهذا فإن عملية تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وتحسين نوعية الخدمات الحالية يجب أن تكون موجهة بالأهداف الخاصة بالنمو والتوسع.

[1] إياد عبد الفتاح النسور، مرجع سابق، ص 80.

[2] ناجي المعلا، استراتيجيات المصارف والمؤسسات المالية في التسويق، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، عمان، الأردن، 1995 ،ص ص 153-154.

وبالتالي فإن استراتيجية البنك يجب أن ترتكز على أساس الفرص الاحتمالية في السوق، حيث أن عملية تطوير الخدمات المصرفية تعمل على سد الفجوات الموجودة في السوق.

2. **زيادة حجم التعامل مع العملاء الحاليين**: يمكن زيادة حجم التعامل بخدمة مصرفية ما عن طريق الوسائل التالية:

– زيادة حجم التعامل مع البنك، حيث أن وصول الخدمة المصرفية إلى أماكن تواجد العملاء يمثل ميزة نسبية يستطيع من خلالها العملاء تحقيق درجات رضا عالية لا تستطيع الخدمة في جوهرها أن تحققها نظرا لنمطيتها. إن هذا البعد الاستراتيجي في توزيع الخدمة المصرفية وحرص إدارة البنك على تبنيه يمثل محورا هاما في الاستراتيجية التسويقية للبنك.

– تحويل عملاء البنوك المنافسة للتعامل مع البنك، حيث إن استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية التي يتبناها البنك يجب أن تستهدف إقناع عملاء البنوك الأخرى المنافسة بالتحول إلى البنك، وبالطبع فإن هذا الهدف صعب التحقيق نسبيا، فاختيار العميل للبنك الذي يتعامل معه غالبا ما يتم مرة واحدة خلال حياته.

– جذب عملاء البنوك المنافسة نحو خدمات مصرفية أخرى غير تلك المقدمة من قبل بنوكهم. فتطوير سوق البنك يمكن أن يتم من خلال تقديم خدمات مصرفية لعملاء البنوك الأخرى والذين لا تقوم بنوكهم بتقديمها، ويجب أن ترتكز عملية تطوير الخدمات المصرفية على إيجاد خدمة مصرفية بديلة أو جديدة.

3. **تخفيض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية** : إن إدخال المكننة إلى العمليات المصرفية يمثل عاملا هاما في تخفيض تكلفة تأدية هذه العمليات، ويمنح البنك فرصا كبيرة لتحقيق الوفرات، فدخول الكثير من الوسائل التكنولوجية الحديثة استطاع أن يقلل حجم العمالة المستخدمة في تأدية وإدارة عمليات مصرفية هامة مثل : الصرف، الإيداع وكشف الحساب...، ولا بد لعملية التطوير أن تضمن قدرا من التوازن بين المضمون المادي والمضمون المعنوي للخدمة المصرفية ، ولا بد أن نؤكد أن التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي لا تغني عن الجانب الإنساني.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية.

إن الحديث عن تطوير الخدمات المصرفية والعمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير تحتاج إلى دراسة البيئة المحيطة والمؤثرة في الأداء البنكي. فالبيئة المحيطة بالبنك تلعب دورا مؤثرا في نجاحه، وهي تمثل كل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في حركية وفاعلية نشاط البنك، كما سيأتي تفصيله على النحو التالي:

أولا: العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.

وهي تلك الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، ويمكن حصر هذه العوامل في[1]:

1. **حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه:** تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية وجذب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات، والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.

2. **النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، وأنظمة الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء.

3. **المستوى الفني والتكنولوجي:** لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء. وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها.

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 245.

4. **العنصر البشري المؤهل:** يحتاج العمل البنكي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات العملاء، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية. وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير الخدمات المصرفية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة، ويستطيع تقديمها للعملاء بشكل ميسر ومتميز.

ثانيا :العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية.

وهي مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل مع ما تفرزه من تفاعل. وتتمثل هذه العوامل في[1] :

1. العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية؛
2. العوامل الاقتصادية والديموغرافية؛
3. العوامل التكنولوجية؛
4. العملاء والمنافسون.

المطلب الثالث: المناهج الرئيسية لتطوير الخدمة المصرفية.

تأخذ عملية تطوير الخدمات المصرفية أشكال مختلفة، و هي كما يلي[2]:

أولا: إضافة خدمات مصرفية جديدة كليا إلى خط المنتجات المصرفية.

أي توسيع خط الخدمات، فقد يقوم البنك بتقديم خدمة جديدة سواء للأسواق الحالية أو للأسواق الجديدة. معناه أن يتم الاعتماد على استراتيجية تنويع الخدمات، حيث هذا التوسيع لن

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 246.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 75.

يـؤدي إلى التمييـز إلا إذا تم دمـج عمليـة تكـوين خـدمات جديـدة مـع وسـائل أخـرى لتطـوير المنـتج المصـرفي بحيـث ينـتج عـن ذلـك نوعـا مـن التميـز، والـذي بـدوره لا يتحقـق إلا بإضـافة شـيء جديـد أو مبتكر للمنتج المصرفي ويجذب انتباه واهتمام العملاء بفاعلية كبيرة، ويخلق عندهم الرغبة لشرائه.

ثانيا: إجراء تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمة المصرفية.

يعـد نطـاق الخـدمات المصـرفية المقدمـة مـن طـرف البنـك واسـعا بحيـث يصـعب الـترويج لـه بكفـاءة، وفي هـذا النطـاق توجـد مجموعـات مؤلفـة مـن الخـدمات المصـرفية والـتي تصـلح أن تلـبي حاجـات قطاعـات سـوقية معينـة، وهـذا النطـاق الواسـع قـد لا يدركـه العميـل بأنـه قـادر علـى تلبيـة احتياجاتـه ورغباتـه، لـذلك فـإن البنـك يقـوم بتقـديم منتجـات مصـرفية منفصـلة، وكـل منـتج يحتـوي علـى خـدمات معدلـة يمكـن الـترويج لهـا بفاعليـة بإقنـاع العمـلاء بأهميتهـا في تلبيـة حاجـاتهم ورغبـاتهم، وهـذا يعـني إعـادة تصـميم الخدمـة الحاليـة مـن حيـث خصائصـها وعناصـرها والمنـافع الـتي سـوف يحصـل عليهـا المسـتفيد مـن الخدمـة، وجعلـه يـدرك مكـان الخدمـة المقدمـة الـتي تعتـبر خدمـة جديـدة وأن التعـديل والتحسين يكون واضحا عليها.

ثالثا: إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمة المصرفية.

إن تعزيـز المنـتج المصـرفي دون إحـداث تغيـيرات جوهريـة علـى الخـدمات القائمـة يعتـبر شـكل مـن أشـكال تطـوير المنـتج المصـرفي الـذي لا ينطـوي علـى أي تغيـير أساسـي في الخـدمات، ويقصـد بـذلك أن تكـون التعـديلات تتضـمن إضـافة خصـائص ومزايـا وفوائـد جديـدة للخدمـة المصـرفية الحاليـة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها البنك خدماته المختلفة للعملاء.

كما يوجد شكل أخر لتطوير الخدمة المصرفية ويكون بمزج الطرق السابقة الذكر.

المبحث الثالث: الخدمة المصرفية الالكترونية.

تعد الخدمات المصرفية الالكترونية نتاج استخدام التكنولوجيا والتطورات الحاصلة في هذا المجال في القطاع المصرفي، حيث أصبحت ضرورة نتيجة للتوسع في استخدام المعدات التكنولوجية (الحواسيب والهواتف المحمولة) وزيادة طلبات العملاء عليها بمختلف أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية الالكترونية وأنواعها.

يعد التوجه نحو الخدمات المصرفية الالكترونية أحد العوامل المهمة التي ساهمت في إحداث التغير الجذري في أنماط العمل المصرفي، وذلك بالاعتماد على كل ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصال من فعالية وانسياب في الخدمات المصرفية للعميل بدقة وسهولة.

أولا: مفهوم الخدمة المصرفية الإلكترونية.

يعرف بنك التسوية الدولية الخدمات المصرفية الالكترونية على أنها تقديم خدمات عن بعد أو على الخط أو من خلال قنوات الكترونية سواء للمقيمين أو لغير المقيمين، داخل أو خارج البلد[1].

تشمل الخدمات المصرفية الالكترونية المعاملات المالية بين المؤسسات المالية والأفراد والمؤسسات التجارية والحكومية، ومن أجل تحسين الربحية تحاول المؤسسات المصرفية كغيرها من المؤسسات الأخرى السيطرة على التكاليف وخفض المصروفات التشغيلية، متخذة من التكنولوجيا والابتكار أدوات لتحقيق ذلك[2].

كما تعرف على أنها القيام بالعمليات المصرفية بطرق الكترونية، أي باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالسحب أو الدفع أو الائتمان أو التحويل أو بالتعامل

[1] نبيل بوفليح، فرج شعبان، المصارف الالكترونية كمدخل لزيادة تنافسية المصارف العربية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 27-28 نوفمبر 2007.

[2] طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 141.

في الأوراق المالية، وغير ذلك من الأعمال المصرفية حيث يمكن للعميل القيام بإدارة حساباته وانجاز أعماله المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر، وفي الوقت الذي يريده[1].

فالخدمة المصرفية الإلكترونية هي القيام بكل العمليات المصرفية مهما كانت دون التنقل إلى البنك وذلك باستخدام أدوات تكنولوجية حديثة كالحاسوب والهاتف وشبكات الانترنت والاتصال.

ثانيا: أنواع الخدمة المصرفية الالكترونية.

سواء كانت الخدمات المصرفية الإلكترونية مقدمة عبر الإنترنت أو المحمول أو الصرافات الآلية، فهي في كل الأحوال تضم نوعين رئيسيين من الخدمات[2]:

الأول: الخدمة المعلوماتية أو الإخبارية التي تتيح للعملاء الوصول إلى المعلومات العامة عن البنك ومنتجاته وخدماته، وحاليا يمثل الإنترنت أكبر قناة لتقديم هذه الخدمات خاصة عبر مواقع البنوك، ومن مخاطر هذه المواقع إمكانية خداع العملاء من خلال معلومات غير دقيقة أو غير صحيحة عن المنتجات أو الخدمات أو الأسعار، أو وصول المتسللين لمعلومات البنك أو معلومات العملاء أو التسبب في نشر الفيروسات على الحواسيب التي تتواصل مع موقع البنك أو حدوث أعطال في الخدمات الإلكترونية إذا تم تشويه الموقع أو تعرض للقرصنة أو التوقف.

الثاني: خدمة إجراء المعاملات والعمليات البنكية، سواء من خلال موقع البنك على الإنترنت أو من خلال تطبيق على الهاتف المحمول أو من خلال ماكينات الصرف الآلي، وتتراوح هذه العمليات المصرفية من عمليات أساسية مثل الاطلاع على أرصدة الحسابات إلى عمليات خطيرة كتحويل مبالغ مالية كبيرة من حساب مؤسسة لحساب مؤسسة أخرى.

[1] رحيم حسين، هواري معراج، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية –الواقع والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر يومي 14-15 ديسمبر 2004.

[2] نبيل بوفليج، فرج شعبان، مرجع سابق.

المطلب الثاني: البنية التحتية للخدمة المصرفية الالكترونية.

يعد تقديم البنك لخدمات مصرفية الكترونية ضرورة لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال التجارة العالمية والصيرفة الالكترونية. إذ تسعى الجهات المعنية في ظل هذا الإطار لتطوير الخدمات وآليات العمل المصرفي بما يتوافق وسلم التطور العالمي بدأ من البنية التحتية لمنظومات شبكات الربط الواسعة وصولا إلى أرقى النظم المصرفية ونظم الدفع الإلكتروني وتوفير أفضل الخدمات للعملاء من خلال:

أولا: تحديث البنية التحتية لكافة فروع ومكاتب البنك.

وهذا من خلال[1]:

1. إنشاء فروع جديدة؛
2. تحديث بنية الفروع والمكاتب القديمة؛
3. تزويد كافة الفروع والمكاتب بشبكات ربط محلية؛
4. الاستعاضة عن الشبكات الواسعة القديمة بشبكات ربط حديثة وسريعة E1*؛
5. توفير الربط الشبكي بين كافة الفروع والمكاتب وأيضا ربطها مع الإدارة العامة؛
6. تزويد كافة الفروع والمكاتب بتجهيزات عدم انقطاع التيار الكهربائي؛
7. تزويد كافة الفروع بأنظمة دور لخدمة المواطنين؛
8. تزويد كافة الفروع والمكاتب بأنظمة مراقبة إلكترونية ونظم تخزين وأرشفة خاصة بها.

ثانيا: الاستمرار في تأهيل الكوادر الفنية لمواكبة عمليات التطور.

يجب أن يتوفر البنك على كوادر فنية من المهندسين أصحاب الخبرات والمؤهلين في مجالات أتمتة وإدارة النظم البنكية ومراقبة عملياتها اليومية، وتتم عمليات المراقبة وتقديم الخدمات لكافة فروع ومكاتب البنك عبر شبكة ربط واسعة تتم إدارتها والتحكم بعملها مركزيا.

[1] رحيم حسين، هواري معراج، مرجع سابق.

* نواقل شائعة جدا في معظم مقاسم الهاتف وتستخدم لربط الشركات المتوسطة والكبيرة تستخدم لتبادلات المحادثات الصوتية في أغلب دول العالم وهي جد متطورة.

ولذا يجب على البنك أن يوفر لكوادره دورات تكوينية من أجل التعرف والتكوين في استخدام أحدث الأنظمة والشبكات، خاصة نظم التشغيل وإدارتها، نظم الشبكات المحلية والواسعة، أتمتة النظم البنكية وخصائصها وقواعد التعامل معها ونظم الدفع الإلكتروني وخصائصها وإدارتها ونظم خدمات العملاء[1].

ثالثا: النظم البنكية.

على البنك أن يتوفر على نظم بنكية شبكية مباشرة مؤتمتة تعمل بكفاءة عالية مزودة بأدوات حماية لا يمكن اختراقها وتوفر السرية البنكية المطلوبة وتتمتع بالخصائص التالية[2]:

1. نظم ذات بنية نموذجية تتمتع بخاصية التطور والاندماج بنظم أخرى؛

2. تتضمن نظام مصرفي متكامل يوفر كافة العمليات والخدمات المطلوبة في الفروع والمكاتب والعمليات الخارجية من إيداع وسحب وتحويل عبر شبكة الربط الواسعة وبصورة آنية؛

3. نظم القروض تشمل على مختلف الأنواع الممنوحة من طرف البنك؛

4. نظام الشباك الواحد لتقديم أفضل الخدمات لعملاء البنك بأفضل الطرق؛

5. معدة وفق بنية قواعد المعلومات؛

6. نظام محاسبي مركزي متكامل ومباشر يربط كافة عمليات البنك؛

7. يتوفر لدى البنك نظام معلومات إحصائي وأرشفة بيانات يوفر عملية الحصول عل كافة التقارير المطلوبة من البنك أو من البنك المركزي، أو من جهات أخرى، بصورة آنية وذلك من خلال كم هائل من التقارير كما يتوفر في النظام إمكانية تصميم وبناء وإصدار النموذج المطلوب لأية إحصائية يمكن طلبها.

[1] نبيل بوفليج، فرج شعبان، مرجع سابق

[2] وهيبة عبد الرحيم، إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 44.

المطلب الثالث: قنوات العمل المصرفي الالكتروني.

يمكن تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية عبر عدة قنوات نوردها فيما يلي:

أولا: خدمة الهاتف البنكية.

يعد الهاتف البنكي من قنوات الخدمات المصرفية التي يستطيع البنك من خلاله الرد على استفسارات العملاء وتقديم خدمات أخرى مثل تسديد فاتورة أو إجراء عملية دفع، فعلى الشخص الذي يريد القيام بالدفع لجهة معينة أن يتصل بالبنك الذي يتعامل معه لكي يتولى هذه المهمة، حيث تقوم بالضغط على أزرار الهاتف برقم حسابه، ثم إدخال الرقم السري الذي زوده به البنك، ثم يضغط على أزرار الهاتف برقم مشفر للجهة المستفيدة من المدفوعات، وبهذا تكون عملية الدفع قد تمت[1].

ثانيا: الهاتف الجوال (البنك الخلوي).

يستطيع العميل الحصول على خدمات مصرفية من خلال الهاتف النقال، شأنه في ذلك شأن الهاتف الثابت، إلا أن الهاتف النقال يمتاز بأنه يمكن أن يحوي نص مكتوب وصور، مثل الاطلاع على تفصيل الحساب والرصيد من أجل تسوية شيك مثلا، ومن المتوقع أن يصبح هذا الهاتف صرافا أليا مصغرا، بيد أنه لا يمكن سحب النقود منه[2].

ثالثا: الإنترنت البنكي.

لقد تبنت البنوك تقنية الإنترنت منذ ظهورها، وذلك لتقديم خدمات مصرفية من خلالها، بحيث تتميز بالسرعة والأمان، فهي تتم في وقت حقيقي، حتى أصبحت هناك بنوك قائمة بذاتها على شبكة الإنترنت، والتي تدعى بالبنوك الافتراضية [3].

---

[1] مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب، مصر، 2001، ص 306.

[2] عزالدين كامل أمين مصطفى، الصيرفة الالكترونية، مجلة المصرفي، مصرف السودان، 2001، ص 06.

[3] طارق عبد العال حماد، التجارب الالكترونية، المفاهيم، التجارب، الخدمات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، شركة جلال، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 140.

رابعا: الصيرفة عبر التلفزيون (التلفزيون البنكي).

أصبح التلفزيون من بين القنوات التي تعتمد عليها البنوك للترويج وتقديم خدماتها باعتباره أكثر الوسائل الناجحة للإعلام الجماهيري، ونجد أن العديد من المؤسسات بدأت تعتمد هذه القناة لتوصيل الخدمة للمشاهدين[1].

خامسا: خدمات المقاصة.

تأسست خدمات المقاصة الالكترونية سنة 1960، ويتم من خلالها تحويل النقود من حسابات العملاء إلى حسابات أشخاص أو هيئات أخرى في أي فرع ولأي بنك في دولة أخرى، كدفع المرتبات الشهرية من حساب صاحب العمل إلى حساب الموظفين أو دفع المعاشات أو فواتير الكهرباء والماء...الخ.

سادسا: آلة الصراف الآلي.

ظهرت أجهزة الصراف الآلي في السبعينات من القرن العشرين الماضي كبديل لموظفي الصرافة في الفروع البنكية لتقليل المعاملات داخل البنك، وهو آلة أوتوماتيكية أكثر تعقيدا وتنوعا، فبالإضافة لخدمة السحب النقدي تقدم خدمات أخرى كقبول الودائع، طلب صك، عمليات التحويل من حساب لآخر، ودفع الفواتير[2] .

سابعا: خدمات نقاط البيع الالكترونية

تمنح هذه الخدمة عملاء البنوك مرونة كبيرة في تسديد قيمة مدفوعاتهم إلكترونيا كبديل للنقود الالكترونية أو الشيكات، وخاصة إذا كانت المبالغ المطلوبة كبيرة، حيث يتم استخدام آلات متصلة بشبكة إلكترونية مع البنوك، يتم فيها التحويل الالكتروني من حساب العميل (المشتري)إلى حساب التاجر(البائع)، باستخدام بطاقة

[1] عزالدين كامل أمين مصطفى، مرجع سابق، ص 04.

[2] صالح مفتاح، فريدة معارفي، الطيب داودي، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية، المؤتمر العالمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال –التحديات العالمية المعاصرة–، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، يومي 27-29 أفريل2009، ص 10.

العميل البلاستيكية أو بطاقات ذكية، وتتوفر هذه الآلات لدى محلات التجارة والمطاعم ومحطات الوقود وغيرها[1].

ثامنا: خدمة الرسائل البنكية.

هذه الخدمة تسمح للعميل بمتابع كافة العمليات البنكية التي تمت على حساباته الشخصية أولا بأول من خلال استلامه رسالة نصية من البنك على هاتفه النقال تبلغه فيها بنوعية المعاملة التي تمت على حسابه خلال دقائق من إجرائها، ومن أهم الرسائل تحويل الراتب، التحويلات بين الحسابات، الإيداع النقدي، السحب النقدي، معاملات بطاقات السحب الآلي ومعاملات استخدام بطاقات الائتمان[2].

تاسعا: الصيرفة المنزلية.

هو ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو أي مكان آخر، والذي يتصل بحاسب البنك ليتمكن من خلال كلمة سر أو رقم سري أو كليهما من إتمام العمليات البنكية المطلوبة، وهذا يتضمن السرية العالية في التعامل[3].

[1] صالح مفتاح، فريدة معارفي، الطيب داودي، مرجع سابق، ص ص 10-12.

[2] المرجع السابق، ص 12.

[3] مدحت صادق، مرجع سابق، ص 307.

خلاصة الفصل:

لقد تطورت الخدمات المصرفية كغيرها من الخدمات الأخرى، جراء تطور احتياجات العملاء و اختلافها، فكان لزاما على البنوك أن تواكب هذا التطور، إلا أنه لتحقيق ذلك تبنت البنوك عدة مناهج حديثة كما عملت على تقديم خدمات متنوعة بالاعتماد على ما وصلت إليه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من تطور، في تقديم خدماتها في كل مكان و زمان، فانتهجت الخدمات المصرفية الالكترونية، التي ما فتأت تغطي الخدمات المصرفية التقليدية بخدمات أكثر حداثة و جاذبية متمثلة في وسائل دفع جديدة كبطاقات الاعتماد المختلفة، النقود الالكترونية، الشيكات الالكترونية، المحافظ الالكترونية، بالإضافة لأنماط و نظم التسوية المختلفة.

وبهذا ازدادت المنافسة بين البنوك لتقديم أحسن الخدمات، وتلبية احتياجات العملاء المختلفة، وأصبحت البنوك تحرص على كسب والمحافظة على حصتها السوقية مما استوجب عليها اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في سوق بنكي يتميز بشدة المنافسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

مقدمة الفصل:

نتيجة التطورات التي يشهدها العالم، من زيادة حركة تحرير الخدمات المالية ونمو الأسواق المصرفية واتساعها، أدى إلى زيادة عدد البنوك التي تدخل حلبة المنافسة سواءا كانت محلية أو عالمية، وأصبحت البنوك تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية مرموقة، تمكنها من مواجهة التحديات، خاصة منها البقاء في ظل المنافسة، فتعدد البنوك أدى إلى تعدد المنتجات التي بدورها رجحت الكفة لصالح العميل حيث أصبح مجال الاختيار والتفضيل مفتوحا أمامه، ومن هذا المنطلق بدأت البنوك تهتم به وتراعي ما يريده، لأنه العنصر الأهم في المنافسة.

والبنوك في سعيها إلى الاستجابة لاحتياجات العميل، تسعى إلى تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية التي تسمح لها بتحصين مكانتها. لكن في ظل تصاعد التنافس بين البنوك على مكانة الريادة، أين لا يعترف إلا بالبنوك المتفوقة والمتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وظروف عدم التأكد في سرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر يصعب تحقيقه، إلا إذا أدركت البنوك المصدر الحقيقي والمستمر للميزة التنافسية من أجل ان تدوم أطول وقت ممكن.

وفي هذا الفصل سنحاول الإلمام بجوانب الميزة التنافسية في السوق البنكي، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى الميزة التنافسية بصفة عامة، أما المبحث الثاني إلى تحليل المنافسة في السوق البنكي، وفي المبحث الثالث نحاول ربط الفصل الأول بالثاني من خلال عرض أهم الاستراتيجيات البنكية المرتبطة بالخدمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

تعتمد المؤسسات بمختلف نشاطاتها سواء خدماتية، صناعية أو إنتاجية على المنافسة بغرض النمو والبقاء والتوسع وذلك بتطوير وتجديد مختلف الأساليب المتبعة في التسيير لتحسين مركزها التنافسي وتعظيم الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.

تتفوق المؤسسة على غيرها من المنافسين من خلال تميزها بعنصر أو عدة عناصر غير قابلة للتقليد والمجاراة، وهذا لتضمن مكانتها واستمرار نموها.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية.

هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز ،حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون[1].

كما تعرف على أنها " القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن "[2].

كما تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع[3].

[1] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 1997، ص 04.

[2] حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن،2005، ص 136.

[3] M. PORTER, L'avantage Concurrentiel des nations, InterEditions, Paris, France 1993, P 48.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية.

للميزة التنافسية مجموعة خصائص نوردها فيما يلي[1]:

1. **خاصية الاستمرارية:** تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي في تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

2. **التقليد أو النقل الحرفي للاستراتيجية:** تعتمد مقدرة المؤسسة في استمرار ميزتها التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة لها في تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من التقليد لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي معرفة الميزة التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة، وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الاستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3. **إمكانية تحويل الموارد:** إذا استطاعت المؤسسة الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، هذا يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا لـ:

- عدم كفاية المعلومات لإنتاجية هذه الموارد؛
- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة؛
- خصوصية بعض موارد المؤسسة، كالاسم والعلامة.

4. **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:** إن الاعتماد على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد يمكن من الحصول على الميزة التنافسية، ويصعب على المؤسسة المقلدة تنمية كفاءاتها ذاتيا.

[1] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 16.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

للميزة التنافسية مجموعة من المحددات كما يمكن قياسها من خلال معايير معينة لمعرفة كفاءتها وفعاليتها وهذا ما سنعرضه فيما يلي.

أولا: محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس، وذلك من خلال[1]:

1. **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسة المنافسة ،ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقليد تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة.

2. **نطاق التنافس (السوق المستهدف):** يشمل نطاق التنافس على المتغيرات التالية:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق ككل.
- **درجة التكامل الأمامي:** أو التكامل الرأسي للأمام، هو أن تتحمل المؤسسة مسؤولية التوزيع خلال الحلقات المختلفة للوصول إلى المستهلك.
- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 85-88.

جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الأنشطة التي تعمل المؤسسة في ظلها، فوجود روابط بين هذه الأنشطة من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثانيا: مؤشرات قياسها.

تتعدد مؤشرات الميزة التنافسية للمؤسسات والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد هذه المؤشرات كما يلي[1]:

1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
2. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة للمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة؛
3. مدى وجود توجه تسويقي أي جعل حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء والخدمات، والسعي المستمر للاستجابة لهذه الحاجات والرغبات والتكيف مع متغيراتها؛
4. مدى زرع وتنمية روح الفريق على مختلف مستويات المؤسسة وقطاعاتها وإداراتها؛
5. مدى الاهتمام ببحوث التطوير وقدر المخصصات التي ترصد لبرامجه ضمن ميزانية المؤسسة؛
6. مدى استخدام المديرين المحترفين؛
7. مدى توافر العمالة الماهرة؛
8. مدى تفويض وتمكين العاملين؛
9. مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل: دعم عمليات صنع القرار، البحوث والتطوير، تصميم وتطوير المنتج،...)؛
10. مدى فعالية إدارة التكاليف؛

[1] قدور بن نافلة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 17- 18 أفريل 2006.

11. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية.

المطلب الثالث: وسائل بناء الميزة التنافسية.

تستدعي الحيازة على ميزة تنافسية التعرف على مصادرها وشروط فعاليتها ومبدأ الحفاظ عليها. وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي.

أولا: مصادر الميزة التنافسية.

مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر منها: الإدارة الاستراتيجية، استراتيجية التنافس، تكنولوجيا المعلومات، و فيما يلي تفصيل لكل مصدر[1] :

1. **الإدارة الاستراتيجية:** هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل، فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المؤثرة عليها، وذلك يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ويعظم إنجازها في أنشطة الأعمال.

2. **استراتيجية التنافس:** تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وتتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:

- **طريقة التنافس:** وتشمل كل من استراتيجية المنتج، الموقع، السعر، التوقيع، ...
- **حلبة التنافس:** تتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق، المنافسين.
- **أساس التنافس:** يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالمؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

3 **تكنولوجيا المعلومات:** مع تزايد التقدم التكنولوجي أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات المتاحة للمؤسسات، وتكمن صعوبة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا في أنها قد تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو انهيارها. فالاستثمار الخاطئ في تكنولوجيا المعلومات هو استثمار مكلف،

[1] ناجي المعلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 113.

وأيضا فإن الوقت المتاح لأخذ القرارات التكنولوجية غالبا ما يكون ضيق لأن المنافسين الأذكياء سوف يسبقون المؤسسات التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي والحفاظ على مكانتها في السوق.

فالتكنولوجيا تتعلق بالأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغير فالمؤسسات التي ترى تكنولوجيا المعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غالبا ما تفشل في تحقيق أهدافها، ولكي تجني المؤسسة ثمار تكنولوجيا المعلومات عليها التعامل مع مخاوف العاملين وتشعرهم بالطمأنينة.

ثانيا: شروط فعالية الميزة التنافسية.

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون[1]:

1. **حاسمة:** أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
2. **إمكانية الدفاع عنها:** خصوصا من تقليد المنافسين لها؛
3. **الاستمرارية:** أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ثالثا: مبدأ الحفاظ على التنافسية.

تحافظ المؤسسة على تنافسيتها من خلال العوامل الرئيسية التالية[2]:

1.**عوامل بيئية:** أهمها هيكل الصناعة، بمعنى الصناعة احتكارية، أو تحكمها المنافسة الحرة، ومدى وجود عوائق للتنافس مثل القوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المؤسسة من التمادي في استغلال إمكاناتها في استخدام تكنولوجيا المعلومات للاستحواذ على العملاء بطريقة غير مشروعة.

2. عوامل تنظيمية: مثل حجم المؤسسة، نطاقها الجغرافي، هيكلها التنظيمي، مواردها التكنولوجية، التحالفات الاستراتيجية المشتركة فيها.

[1] عمار بوشناف، مرجع سابق، ص ص 26-27.

[2] منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 111 -112.

3. العوامل الخاصة باستراتيجيات وتصرفات الإدارة: وذلك من خلال:

- قيام المؤسسة باختراق السوق باستخدام تكنولوجيا المعلومات بطريقة استراتيجية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات يخلق تكاليف انتقال عالية للعملاء والموردين وحواجز دخول أمام المنافسين؛
- تطبيق نظم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي؛
- تطوير الاستراتيجيات لتحقيق سرعة الاستجابة للعملاء لمواجهة تحركات المنافسين؛
- إدارة المخاطر المرتبطة باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمساندة جهود إعادة الهندسة؛

المبحث الثاني: تحليل المنافسة في السوق البنكي.

يتصف السوق البنكي بدرجة عالية من المنافسة، وما ساعد في زيادة حدة هذه المنافسة دخول البنوك الأجنبية ونمو واتساع البنوك المحلية، بالإضافة إلى وصول عدد كبير من المؤسسات غير البنكية إلى الأسواق البنكية التقليدية ما جعل البنوك تهتم بتحليل البيئة التنافسية التي تعمل فيها. وتتمثل أهمية تحليل المنافسة في كون كثير من البنوك تعتمد في نموها على استقطاب عملاء بنوك منافسة أخرى، ولهذا فإن الأمر يتطلب من إدارة البنك تحديد البنوك التي تكون هدفا للهجوم عليها للتصدي لها.

المطلب الأول: الاتجاهات الرئيسية في تحليل المنافسة.

إن التحليل الفعال للمنافسين يجب أن ينطوي على عملية فهم معمقة للوضع التنافسي لكل بنك ومجالات المنافسة واتجاهاتها ونقاط القوة والضعف، ولهذا فإن تحليل المنافسة يجب أن يعتمد على الاتجاهات الرئيسية التالية[1]:

[1] ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 113.

1. تخطيط الاستراتيجية المناسبة لتحديد نقاط القوة لدى كل بنك منافس، وفي هذا الصدد فإن إدارة البنك يجب أن تؤكد على الخدمات المصرفية التي تتمتع في تقديمها بمزايا ملحوظة كأن تختار تلك الخدمات التي تكون فرص نجاح البنك فيها عالية؛

2. التعرف على الأسباب والدوافع التي تجعل العملاء يختارون التعامل مع البنك دون سواه من البنوك الأخرى؛

3. مساعدة العملاء وتمكينهم من تطوير معايير حقيقية يستطيعون من خلالها تقييم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل البنك إيجابيا بالمقارنة مع تلك الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة الأخرى؛

4. التعرف بشكل دقيق على نقاط الضعف ونقاط القوة في موقف البنك بالنسبة لكل خدمة مصرفية يقدمها، بالمقارنة مع تلك الموجودة في خدمات البنوك المنافسة؛

5. يجب أن يكون الهدف الرئيسي لإدارة البنك العمل على جعل البنك واحدا من بين تلك البنوك التي يرغب العملاء بمختلف أنواعهم في التعامل معها؛

6. العمل على أن تكون أية خسارة لأي بنك من البنوك المنافسة هي مكسب للبنك، وبالتالي تحويل سلبياتها إلى إيجابيات في الموقف التنافسي للبنك؛

7. تقديم الخدمات المصرفية التي يكون للبنك فيها ميزة نسبية بالمقارنة مع تلك المقدمة من قبل البنوك المنافسة الأخرى مع استبعاد تلك الخدمات المصرفية المتعثرة، لأن الأخيرة ستكون نقاط الضعف التي سيختارها المنافسون لتوجيه ضرباتهم إليها، ويقتضي ذلك من إدارة البنك معرفة هياكل التكاليف في البنك وفي البنوك المنافسة الأخرى؛

8. دراسة الجدوى الاقتصادية الخاصة لكل حساب من حسابات العملاء، والتعرف على التكلفة والعائد المرتبطة به ومقارنتها بتلك الخاصة بنفس الحسابات لدى البنوك المنافسة.

المطلب الثاني: خطوات تحليل المنافسين.

تكمن الضمانات الأساسية للوصول إلى الأهداف الأساسية لتحليل الوضع التنافسي للبنوك الأخرى في قدرة إدارة البنك على إتباع مجموعة من الخطوات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف وفيما يلي عرض موجز لهذه الخطوات.

أولا: تطور نظام المعلومات السرية في البنوك المنافسة.

يعتبر مثل هذا النظام أحد المدخلات الهامة في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي للبنك، ويجب أن يراعى في هذا النظام أن يكون انتقائيا في اختياره للبنوك التي تشكل مصادر استراتيجية للخطر ولا يعني ذلك غض النظر عن البنوك الأخرى.

إن مثل هذا النظام يجب أن تكون مهمته الرئيسية توفير قاعدة من المعلومات عن أهم البنوك المنافسة وممارستها وتكتلاتها الحالية والمحتملة في كافة الاتجاهات، كذلك فإن إدارة البنك عليها أن تعرف من خلال هذا النظام كل استراتيجيات البنوك المنافسة ومراجعتها، وتقييم أثرها على البنك ونجاحه، إضافة إلى ذلك يجب أن توفر في ظل هذا النظام الآلية المناسبة التي تمكنه من تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مصادر المعلومات السرية عن البنك وفروعه ووحدات النشاط فيه، وقد عمدت كثير من البنوك إلى تبني أنظمة آلية للحفاظ على تلك المعلومات وتصنيفها وتحليلها[1].

ثانيا: تحديد البنوك المنافسة.

إن تحليل المنافسة في السوق البنكي يجب أن يكون أداة مساعدة في التعرف على أهم البنوك المنافسة التي تشكل مصادر الخطر الرئيسية بالنسبة للبنك في الحاضر والمستقبل، وتقييم الأثر المباشر لما يمكن أن تقوم به من ممارسات على سير أعمال البنك وقدرته على تطبيق استراتيجياته في السوق،

[1] ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سابق، ص ص 115-117.

ويجب أن يمتد هذا النوع من الاستقصاء إلى تلك المؤسسات المالية غير البنكية. وهناك ثلاثة أنواع من المنافسة التي يمكن أن يواجهها البنك وهي[1]:

1. المنافسة المباشرة من البنوك الموجودة وتركز على الممارسات التي تقوم بها البنوك الرئيسية، أو تلك التي تتصف بمعدلات نمو عالية، وخاصة في حالة تبنيها الاستراتيجيات الناجحة.

2. منافسة البنوك الجديدة سواء أكانت هذه البنوك أجنبية أو الفروع الجديدة التي يتم تأسيسها من قبل البنوك الحالية والتي تهدف لتغطية جغرافية واسعة.

3. منافسة المؤسسات المالية المحتمل أن تدخل إلى السوق البنكي، فلقد زادت حدة المنافسة من جانب هذه المؤسسات غير البنكية، وتعتبر هذه المؤسسات مصدر تهديد حقيقي للبنوك التجارية أكثر من البنوك نفسها، بل إن تحول كثير منها إلى مزاولة العمليات البنكية كالحسابات الجارية والاعتمادات وغيرها قد زاد من حجم المنافسة في وجه البنوك.

المطلب الثالث: مصادر المعلومات السرية الخاصة بالمنافسين.

إن جمع معلومات تفصيلية عن البنوك المنافسة يعتبر مهمة سهلة إذا ما استطاعت إدارة البنك أن تتعامل مع هذه المهمة بطريقة منتظمة، وأن تتعرف بدقة على المصادر التي يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات، وعليه فإن المصادر الرئيسية للمعلومات الخاصة بالمنافسين هي[2]:

1.التقارير السنوية: ففي مثل هذه التقارير معلومات مالية وإدارية عديدة، بالإضافة إلى ما تحتوي عليه هذه التقارير من عرض لإنجازات كل بنك واتجاهاته الاستثمارية، والتوقعات الإدارية المستقبلية.

2.الصحف والمجلات والنشرات الداخلية التي يصدرها البنك: فهذه تعتبر مصدرا غنيا بالمعلومات المتعلقة بإنجاز البنك، والتعيينات والترقيات الوظيفية الجديدة، بالإضافة إلى العديد من الأخبار والمقالات التي تعكس تصورات واتجاهات أفراد الإدارة على كافة المستويات.

[1] ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 117.

[2] المرجع السابق، ص ص 117-120.

3.الأنظمة الداخلية والمجلات التاريخية للبنك: حيث تعتبر كل هذه مصادر لمعلومات مفيدة لفهم مختلف الجوانب التنظيمية في البنوك المنافسة والفلسفة الأساسية التي تكمن وراء إنشائها.

4.الإعلانات بمختلف أنواعها ووسائلها: والتي تعتبر مصدرا هاما للمعلومات عن البنوك المعلنة، حيث تتضمن الرسائل التي تنقلها هذه الإعلانات العديد من الأفكار والإنجازات ومجالات التميز التي يتمتع بها البنك المعلن والإدارة الفعالة للبنك، حيث يجب أن توجد وحدات إدارية متخصصة تتولى البحث عن هذه الإعلانات وتحليل محتواها وما تنطوي عليه من مضامين، وكذلك تشمل المعلومات التي يمكن جمعها، وحجم ما تخصصه البنوك المنافسة من ميزانيات ومخصصات، والوسائل الإعلامية التي يستخدمها في نقل إعلاناتها.

5.الأدلة والفهارس المتخصصة بالبنوك: وتعتبر مصدرا غنيا بالمعلومات عن البنوك وأوضاعها المالية وحصصها السوقية الحالية والمحتملة.

6.المطبوعات والمجلات المتخصصة بالنشاط البنكي: فالنشرات والمجلات التي تصدرها الهيئات والجمعيات المتخصصة كجمعية البنوك، اتحادات البنوك والنقابات تمثل مصادر هامة للمعلومات التي تهم إدارة البنك.

7.الدورات والندوات العلمية والمؤتمرات: حيث تقدم فيها الأبحاث وأوراق العمل والتي تتضمن الكثير من المعلومات والأخبار عن البنوك المنافسة، ولهذا فإن مشاركة البنك بممثلين عنه في مثل هذه المحافل يعتبر مدخلا فعالا للوصول إلى قاعدة من المعلومات الهامة، وما يلقيه مشاركو البنوك المنافسة من خطب ومحاضرات تشكل مصدرا لكثير من المعلومات الهامة.

8.**العملاء:** فيعتبرون مصدرا رئيسا للمعلومات عن البنوك المنافسة، فاتصال عملاء البنك مع غيرهم من عملاء البنوك الأخرى يمكنهم من التعرف على ما تقدمه تلك البنوك من خدمات وما تطبقه من طرق وأساليب عمل، ويستطيع عملاء البنك نقل كل هذه المعلومات من خلال ما يقدمونه من اقتراحات وأفكار.

9.**المـــوردون:** كثـير مـن المـوردين يرتبطـون بعلاقـات عمـل مـع بنـوك أخـرى، ويعتـبر هـؤلاء مصـدرا للمعلومات عن تلك البنوك وأنشطتها وما تنوي تطبيقه من خطط وبرامج مستقبلية.

10.المستشـارون المهنيـون: فيمـا يتعلـق بـالتخطيط الاسـتراتيجي ونظـم الرقابـة المتقدمـة وأسـاليبها والـتي يمكن تطبيقها من قبل البنك ومن شأنها تعزيز قدرات البنك التنافسية وتدعيم موقفه في السوق.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات البنكية المرتبطة بالخدمة المصرفية.

تختلـف الاسـتراتيجيات الـتي تعتمـدها البنـوك مـن أجـل اكتسـاب ميـزة تنافسـية أو مـن أجـل التصـدي للمنافسـة، وفقـا لعـدة اعتبـارات كحجـم البنـك وموقعـه في السـوق البنكـي وكـذا المنافسـة الـتي يتعـرض لهـا. فكل بنك يختار الاستراتيجية التي تتوافق وخططه الحالية والمستقبلية وكذا الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

تتمثل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها البنوك في ظل المنافسة فيما يلي[1]:

أولا: استراتيجية الرائد.

في كـل سـوق يوجـد بنـك رائـد والـذي يبـادر بتقـديم منتجـات جديـدة ويغـير الأسـعار، ولـه نظـام واسـع للتوزيـع ويقـوم بحمـلات إعلانيـة بشـكل واسـع، كمـا يحـاول كـل بنـك منافسـته عـن طريـق تقليـده بطـرح نفس المنتج في السوق.

ولكي يتجنب البنك الرائد المنافسة من غيره ويحتفظ بمكانته في السوق لابد له من القيام بما يلي:

1. رفـع الطلـب الأولي علـى منتجاتـه عـن طريـق الحصـول علـى عمـلاء جـدد لم يكـن لهـم معرفـة مسبقة بالمنتج.

[1] سعيد محمود المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص ص 103-105.

2. حماية حصته السوقية عن طريق دراسة المنافسين ومعرفة نقاط ضعفهم والاستفادة منها. وعلى البنك الرائد أن يقوم دائما بتجديد منتجاته وتنويع أشكالها من أجل المحافظة على مكانتها السوقية، وذلك عن طريق:

- الدفاع عن الموقع عن طريق تكثيف المنتجات؛
- الدفاع الأمامي عن طريق القيام بخطوات من أجل تفادي الدخول المفاجئ للمنافسين؛
- الدفاع الوقائي حيث يبدأ البنك بطرح منتجاته الجديدة في السوق قبل قيام المنافسين بذلك؛
- الهجوم المضاد عندما يتمكن منافس من أخذ مكانته في السوق؛
- الدفاع المتحرك وهو عندما يواجه البنك منافسة حادة فإنه يقوم بالانتقال من نشاطه السابق إلى نشاط جديد؛
- الانسحاب الاستراتيجي عندما لا يستطيع البنك مواجهة المنافسة فإنه ينسحب من القطاعات غير المهمة ويحتفظ بالقطاعات المهمة فقط وهذا لتدعيم وضعيته التنافسية.

3. توسيع حصة السوق لكي يتمكن من زيادة أرباحه عن طريق توفير منتج جديد ذو جودة عالية ونوعية وسعر معقول.

ثانيا: استراتيجية المتحدي.

كل بنك يحتل المراتب الأولى في السوق البنكي يكون في وضعية المتحدي، حيث يهدف إلى رفع حصته السوقية على حساب المنافسين الاخرين وذلك باستعمال عدة طرق كمهاجمة الرائد لانتزاع بعض من حصته، أو مهاجمة منافسين لهم نفس المستوى معه ومحاولة إقصائهم أو الهجوم على أي جانب في قطاع معين أين يكون ضعيفا فيه.

ويمكن مواجهة المنافسين باستعمال الاستراتيجيات التالية:

1. **استراتيجية التخفيض:** يستعملها البنك المتحدي حيث يعرض نفس المنتج الذي ينتجه البنك الرائد وبسعر أقل.
2. **استراتيجية البحث عن الرفاهية:** تتمثل في إدخال منتج ذو جودة عالية وبسعر مرتفع.

3. **استراتيجية تنوع المنتجات:** يقوم البنك المتحدي بمواجهة البنك الرائد بالاعتماد على تنويع الأذواق.

4. **استراتيجية الابتكار:** أي يسبق البنك المتحدي البنك الرائد فيما يتعلق بعنصر الابتكار التكنولوجي والتجاري.

5. **استراتيجية تحسين الخدمة:** القيام بتحسين الخدمة وتقديمها للعميل بنفس السعر السابق.

6. **استراتيجية تقليص التكاليف:** القيام بتخفيض التكاليف بطريقة تمكن من تخفيض الأسعار بالاعتماد أساسا على اقتصاديات اليد العاملة.

7. **الاستثمار في الاشهار:** بإمكان البنك المتحدي أن يزيد حصته السوقية وذلك بالتفوق على البنك الرائد فيما يخص الاستثمار في الاشهار.

ثالثا: استراتيجية التابع.

بعض البنوك في حالة المتحدي لا تختار الهجوم على البنوك الرائدة وذلك انطلاقا من تحليل نقاط وإمكانيات ردود الأفعال للبنوك الرائدة، في هذ الحالة يعمل البنك على الحفاظ على وضعيته في السوق عن طريق الاحتفاظ بعملائه، وعليه أن يتابع حركات السوق وكل الظواهر والتغيرات الجديدة.

رابعا: استراتيجية المتخصص.

هناك بنوك تسعى من أجل الحصول على حصة صغيرة من السوق حيث تتخصص في مجال معين وتوجه كل الجهود إليه عن طريق تعريف المنتج وكل عناصر المزيج التسويقي للعملاء.

المطلب الثاني: الاستراتيجيات المتعلقة باكتساب ميزة تنافسية.

يستند البنك إلى تطبيق استراتيجية تنافس معينة الهدف منها تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين، وتندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاث محاور رئيسية هي التكلفة، الجودة والسعر. ويمكن للبنك أن تكون له ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور إما عن طريق توافره على إمكانيات تحقيق هذه الميزة أوعن طريق قدرته على الحصول على تلك الميزة.

وتتحدد الاستراتيجيات العامة للتنافس في: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز.

أولا: استراتيجية قيادة التكلفة.

تركز البنوك جهودها في هذه الاستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتى يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار المنافسين، وتستعين البنوك هنا بمنحنى الخبرة التكاليفية، والذي يعني أنه من خلال الكوادر المدربة يمكن تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها، وباتباع البنوك هذه الاستراتيجية يجد المنافسون أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجاراة البنك سعريا ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفيا. وتحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها[1]:

1. ما يتعلق بالمنافسين، فالبنوك المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
2. ما يتعلق بالعملاء، فالبنوك المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
3. ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالبنوك المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
4. ما يتعلق بالخدمات البديلة، فالبنوك المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد الخدمات البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

وتحقق هذه الاستراتيجية النتائج المرجوة في حالة توافرها على:

1. وجود طلب مرن اتجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على الخدمة من العملاء؛
2. نمطية المنتج المقدم؛
3. عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 115.

4. وجود طريقة واحدة لاستخدام المنتج لكل العملاء؛
5. محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها بالنسبة للعملاء؛

وتتحقق هذه الميزة وفق مجموعة من المحددات الرئيسية هي كما يلي:

1. وفورات اقتصاديات الحجم؛
2. وفورات منحنى التعلم والخبرة؛
3. النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛
4. تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها؛
5. درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
6. استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛
7. اختبار استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى.

ثانيا: استراتيجية التمييز.

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم البنك لخدمات متميزة عن تلك المقدمة من البنوك المنافسة، وبالتالي فإن العميل يقبل أن يدفع فيها سعرا أعلى من المعتاد. وبمعنى اخر تكون جودة الخدمة التي يقدمها البنك أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار، ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة[1]:

1. تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معروفة لدى المنافسين؛
2. جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة؛
3. تطوير جودة الخدمات الحالية للبنوك؛
4. التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر مقابل المبلغ المدفوع.

[1] محمد سعيد المصري، مرجع سابق، ص 204.

كقاعدة عامة يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها[1]:

1. عند تقدير العملاء قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات العميل.
3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

ويمكن اتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه الخدمة من خلال تقديم خصائص أداء أفضل وزيادة استخداماتها وتقديم نماذج جديدة في زمن أقل وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم خدمات جديدة للسوق؛
- مجهودات بحوث وتطوير بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة؛
- أنشطة التسويق وخدمات العملاء والتي تؤدي إلى تقديم المساعدة الفنية والمعلومات للعميل وكذا التشغيل السريع للخدمة.

ثالثا: استراتيجية التركيز.

تهدف استراتيجية التركيز (أو التخصيص) إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجة خاصة لمجموعة معينة من العملاء، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود (بناء على معرفة قوية بحاجات ومطالب وتوقعات العملاء). فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص البنك في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق. ففي ظل انتهاج هذه الاستراتيجية يكون البنك متمتعا بميزات تنافسية تجعله قائدا تكاليفيا أو سعريا اومن حيث الجودة بالنسبة للقطاع الذي يرتكز عليه.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 120.

وتتحقق هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي أكثر فاعلية وكفاءة كما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل؛ ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال[1]:

1. تميز المنتج بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
2. تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
3. التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصيص في الحالات التالية:

1. عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من العملاء الذين لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطريقة مختلفة؛
2. عندما لا يحاول أي منافس أخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
3. عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود)؛
4. عندما تشتد حدة عوامل التنافس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

وتتحقق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز بطريقتين[2]:

1. النجاح في قيادة التكلفة؛
2. التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة.

ويتم الدخول في استراتيجية التركيز من خلال خطوتين:

1. اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيها؛
2. تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص ص 118-120.

[2] سعيد محمود المصري، مرجع سابق، ص 206.

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، لابد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم القطاع وربحيته، مدى اشتداد قوى التنافس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين وكذا التوافق بين إمكانيات البنك وحاجات القطاع السوقي.

ولكل طريقة يتم استخدام مداخل مناسبة لها، ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل استراتيجية قيادة التكلفة. أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل استراتيجية تمييز المنتج.

فاستراتيجية التركيز غالبا ما تناسب البنوك التي تدخل السوق لأول مرة، وهي استراتيجية لا تخلو من المخاطر التالية:

1. أن قطاع التركيز قد يكون صغيرا بحيث لا يكون مربحا من الناحية الاقتصادية؛

2. أي تدهور قد يحدث في قطاع التركيز قد يكون له اثار سلبية شديدة تدفع البنك للخروج من الصناعة إجباريا؛

3. أن محاولة التركيز على أكثر من محور من محاور الميزة التنافسية في ان واحد (كالتكلفة والجودة، أو التكلفة والسعر، او الثلاثة معا) لتعويض التركيز على قطاع صغير من السوق غالبا ما يعرض البنك للفشل.

رابعا: الاستراتيجيات الحديثة الخاصة باكتساب وتطوير الميزة التنافسية للبنوك.

هناك استراتيجيات حديثة تقوم على أساس ثلاث مبادئ رئيسية: الحركة السريعة، المرونة، القوة الفاعلة نوجزها فيما يلي[1]:

المبدأ الأول: التحرك بسرعة في تطبيق الأفكار لتجنب المواجهة مع المنافسين وذلك عن طريق:

1. التحرك في تطبيق مزيج جديد يمكن البنك من تحديد منطقة المنافسة؛

[1] محمود سعيد المصري، مرجع سابق، ص 208.

2. التحرك في تطبيق سياسة سعرية يتعذر على المنافسين مواجهتها؛

3. التحرك إلى برامج اختبار وتوزيع يمكن بواسطتها إضعاف قوة المنافسين؛

4. عدم التعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل؛

5. عدم الافتراض ان السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعملاء البنك.

المبدأ الثاني: المرونة وتعني التعامل بخطة دقيقة وفي الوقت المناسب مع تغيرات السوق المفتوحة التي تفرضها البنوك المنافسة، وذلك عن طريق:

1. تقدير حركات المنافسين الذكية؛

2. خلط المرونة والتعديل التكتيكي بخطط استراتيجية طويلة المدى؛

3. عدم الدخول في أي حملة يكون الانتصار فيها غير مؤكد؛

4. ضرورة استبدال الخدمات متى ثبت عدم صلاحيتها في موجهة المنافسين.

المبدأ الثالث: يستحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ويشترط لهذا المبدأ التعاون مع الأخرين المهددين بنجاح المنافس وذلك عن طريق:

1. تحويل الالتزام الاستراتيجي للخصم المنافس واستثماراته لصالح البنك؛
2. التعاون مع الاخرين المهددين بنجاح الخصم المنافس؛
3. الأخذ بالحسبان أنه كلما زاد نجاح البنك كلما زاد احتمال أن يتجه المنافسون إلى استغلال قوتهم الفاعلة ضده.

المطلب الثالث :استراتيجيات البنوك المنافسة.

إن الاستراتيجيات التي تتبناها البنوك المنافسة يجب أن تكون مجالا للتحليل والتقييم، مع مراجعة نقاط القوة والضعف في مواقف هذه البنوك، وذلك بهدف تحديد البدائل الاستراتيجية أمام إدارة البنك وبالتالي صياغة الردود المناسبة على ممارسات البنوك المنافسة ويتناول هذا التحليل ما يلي[1]:

أولا: الاستراتيجية التسويقية لكل نشاط.

في هذا المجال يجب التعرف على ما يلي:

1. استراتيجية الخدمة التي يتبناها كل بنك منافس بالمقارنة مع الاستراتيجية التي يتبناها البنك بالنسبة لنفس الخدمة المصرفية؛
2. حجم السوق والحصة السوقية لكل من البنوك المنافسة؛
3. معدل النمو الخاص بكل خدمة مصرفية وكل قطاع من قطاعات العملاء؛
4. السياسة التي يتبعها كل بنك منافس بالنسبة للخدمات المصرفية الجديدة ومعدل تقديمه للخدمات المصرفية الجديدة خلال الخمس سنوات الماضية والمداخل التي يتبعها البنك في تقديمه لتلك الخدمات الجديدة ومقارنة ذلك بما يتبناه البنك؛
5. نوعية الخدمة المصرفية المقدمة بواسطة كل من البنوك المنافسة بالنسبة لكل خط من خطوط الخدمة بالمقارنة مع نوعية نفس الخدمة بالنسبة للبنك؛
6. الاستراتيجية السعرية التي يتبناها كل بنك منافس بالنسبة لكل خط من خطوط الخدمة وبالنسبة لكل فئة من فئات عملاء هذه الخدمات بالمقارنة مع تلك الاستراتيجية التي يتبناها البنك؛

[1] ناجي معلا، الأصول العامة للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 151.

7. استراتيجيات الترويج والإعلان الخاص بكل بنك منافس والمعايير المعتمدة في تحديد الميزانية المخصصة لذلك بالمقارنة مع تلك التي يتبناها البنك؛

8. الأهداف التسويقية التي تسعى البنوك الأخرى إلى تحقيقها بالنسبة مع الأهداف التسويقية للبنك؛

9. سرعة كل بنك من البنوك المنافسة في تطوير وتعديل السياسات والبرامج التسويقية لمواجهة الأوضاع الجديدة، والطرق التي تم بها إحداث هذا التحليل في الماضي؛

10. السياسات البيعة والائتمانية التي تتبناها البنوك المنافسة ومقارنتها بالسياسات المتبعة من البنك.

ثانيا: الاستراتيجية الخاصة بالعمليات.

ويشمل هذا التحليل ما يلي[1]:

1. عدد وحجم وموقع فروع البنوك المنافسة ومكانتها، ومقارنتها مع بعضها بالإضافة إلى خطوط الخدمات المصرفية المقدمة في كل منها والطاقات التقديرية لكل خط من خطوط الخدمة؛

2. حجم الأعمال الفعلية لكل بنك منافس والطاقات المستخدمة فيه؛

3. مستوى رأس مال الموظف في البنوك المنافسة وحقوق الملكية؛

4. حجم التوظيف الحالي في البنوك المنافسة ومستوى الأجور والرواتب المدفوعة؛

5. القروض النسبية والخدمات المصرفية الأخرى المقدمة من قبل البنوك المنافسة؛

6. تكلفة كل عنصر من عناصر إنتاج كل خدمة من الخدمات المصرفية المقدمة من البنوك المنافسة؛

7. نظام الحوافز الذي يتبناه كل بنك من البنوك المنافسة ومقارنته بالنظام المقدم من طرف البنك؛

8. قدرة كل بنك من البنوك المنافسة على التكيف مع الظروف البيئية السائدة في السوق البنكي.

[1] ناجي معلا، الأصول العامة للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 155.

ثالثا: الاستراتيجية المالية.

ويشمل تحليل هذه الاستراتيجية على ما يلي[1]:

- الأداء المالي لكل بنك من البنوك المنافسة من حيث العائد على الأصول وحجم التدفقات المالية ومعدل الخسارة المرتبطة بخدمة القروض؛
- معدل الأرباح الموزعة في كل البنوك المنافسة ومقدار السيولة النقدية المتولدة من أي عمليات مصرفية تقوم بها (معدل النمو العام في عمليات البنوك المنافسة محسوبا على أساس رأس المال الحالي)؛
- الالتزامات المالية للبنوك المنافسة في الوقت الحاضر ومدى مرونة كل منها على تحسين عملية توظيف أموالها
- مصادر التمويل المتاحة أمام البنوك المنافسة؛
- معدلات نمو البنوك المنافسة ومقارنتها بمعدل النمو العام.

رابعا: بعض استراتيجيات البنوك المنافسة الحديثة.

إن أي بنك يختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية من الضروري ان يكون متيقظا لردود أفعال المنافسين. وفي هذا الصدد يوجد أربع أنماط لاستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي[2]:

1. استراتيجية المنتظر:

في هذه الاستراتيجية، لا يتخذ البنك المنافس أي حركة او تصرف سريع، قد يكون ذلك راجع إلى تأكده من ولاء عملائه أو لشكه في علمهم بحركات المنافسة، أو لنقص الموارد المالية، أو لأنه يخطط للخروج من السوق.

2. استراتيجية الانتقائي:

بموجب هذه الاستراتيجية يقدم البنك المنافس على التحرك في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها. فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار أوفي حالة وجود جودة، فإن البنك المنافس ينتقي ضمن الاستراتيجيات المتاحة التركيز على استراتيجية واحدة بناء على المتغيرات البيئية.

[1] ناجي المعلا، الأصول العامة للتسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 156.

[2] محمود سعيد المصري، مرجع سابق، ص 207.

3. استراتيجية النمر:

يتحرك البنك المنافس بسرعة وبعنف إذا أحس باعتداء على السوق الذي يخدمه كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

4. استراتيجية غير المتوقع:

وفقا لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على موقفه الاقتصادي أو أي عنصر اخر.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات إلى المحافظة على وضعها التنافسي من خلال خلق مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها والتي تؤدي إلى تحقيق رغبات واحتياجات العملاء وزيادة الحصص السوقية وبالتالي تحسين وضعيتها التنافسية وتعظيم الربح، وعلى غرار المؤسسات، تسعى البنوك إلى اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من إيجاد مكان في سوق مصرفي يتميز بالمنافسة الشديدة.

ومن خلال هذا الفصل نلاحظ أن دراسة وتحليل كل استراتيجية من الاستراتيجيات المعمول بها من قبل البنك في هذا الشأن تعد ذات أهمية، حيث تعتبر نقطة بداية في عملية التخطيط وتحديد الأهداف، كما لا بد من التأكد من إمكانات البنك وإمكانيات البنوك المنافسة، هذا ما يساعد على استيعاب التغيرات المحتملة في السوق البنكي، وكذا تحديد موقعه وقدراته ما يجعل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة ذات كفاءة وفعالية.

مقدمة الفصل:

يأتي هذا الفصل الأخير من البحث ليتناول بالدراسة والتحليل واقع الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك العاملة في الجزائر سواء كانت عمومية أو أجنبية خاصة، وكذا السبل والآليات التي يمكنها إتباعها للارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستجيب إلى تطلعات العملاء وفقا للمعايير الدولية، ويكون بإمكانها الصمود في وجه المنافسة الناجمة عن تحرير السوق المصرفي الجزائري.

وخلال السنوات الأخيرة كثر الحديث عن عصرنة البنوك الجزائرية كجزء من الإصلاحات المالية والمصرفية التي تقوم بها الجزائر. فالسلطات النقدية مدركة تماما لضرورة تحديث الخدمة المصرفية خاصة تحديث وسائل الدفع بمختلف أنواعها وجعلها وسائل دفع إلكترونية. وفي هذا الإطار، تم اقتراح العديد من الأفكار والمشاريع كان أهمها اعتماد الصيرفة الإلكترونية، وبالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الهيئات والمؤسسات ذات الصلة لإنجاح هذه البرامج ومن أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إلا أن الجزائر مازالت تعاني من التأخر في هذا المجال.

ونهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز أهمية عصرنة الخدمات المصرفية ومدى تأثيرها على اكتساب ميزة تنافسية للبنوك الجزائرية. بالإضافة إلى طرح مجموعة من المحاور التي يجب على البنوك الجزائرية العمل عليها لتطوير خدماتها وتنمية قدراتها التنافسية مستقبلا.

المبحث الأول: واقع الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية.

لقد عرف النظام المصرفي الجزائري عدة تطورات، بداية من مرحلة الاستقلال التي كان يفتقر فيها إلى الإطارات والخبرات المؤهلة، إلى غاية مرحلة الإصلاحات، انتهاء بدخول الجزائر لاقتصاد السوق والاندماج مع الاقتصاد العالمي، وهي المرحلة التي تجبر هذا النظام على ضرورة الارتقاء إلى مستوى التطورات الحاصلة في البنوك العالمية.

المطلب الأول: سمات الخدمات المصرفية المقدمة في البنوك الجزائرية.

تتسم الخدمة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري حاليا بما يلي[1]:

1. خدمات مصرفية تقليدية لا تستجيب للتطور الحاصل في السوق البنكي. ففي الوقت الذي تقوم فيه البنوك في العالم بتقديم أكثر من مئات الخدمات لعملائها، فإن البنوك الجزائرية لا تصل حتى إلى مستوى الخدمات المصرفية المقدمة في الدول النامية، مما يقلل من قدرتها التنافسية؛
2. غياب التسويق البنكي، الشيء الذي يقف عائقا أمام هذه البنوك في تسويق الخدمة المصرفية؛
3. توسع وامتداد المجال الجغرافي مما يعيق التنسيق الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف الهياكل الإدارية للبنك؛
4. ثقل الإجراءات البيروقراطية والتعقيدات في المعاملات البنكية، فمثلا فترة دراسة ملف طلب قرض تأخذ مدة طويلة نسبيا؛
5. ضعف كفاءة وأداء العنصر البشري؛
6. استخدام محدود لتكنولوجيا المعلومات داخل البنوك الجزائرية.

[1] مليكة رغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري – تشخيص الواقع وتحديات المستقبل–، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 09.

فرغم الإصلاحات البنكية التي قامت بها الجزائر إلا أنها غير كافية، هذا ما أثر سلبًا على تدفق الاستثمارات الأجنبية إلى الجزائر لاسيما خارج قطاع المحروقات، وفضلا عن ضعف في أداء السوق النقدية، فإن السوق المالية هي الأخرى تعتبر ضعيفة ولا تؤدي الدور المنوط بها، من خلال تأمين السيولة النقدية وتوفير أدوات الدفع للبنوك، هذه الأخيرة تستطيع تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، وتمكين السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعلية على الائتمان والنقود في الاقتصاد.

لقد بقيت البنوك الجزائرية بعيدة عن التطورات الدولية المعروفة اليوم، ويمكن إبراز أهم هذه التطورات على النحو التالي[1]:

1. **ظاهرة اندماج الأسواق المالية الدولية**: حيث انتشرت هذه الظاهرة إثر إزالة القيود على حركة رؤوس الأموال، وتوريد الخدمات المالية والمصرفية، وزيادة حجم التدفقات الرأسمالية التي فاقت حجمها التجارة العالمية للسلع، مما أدى إلى ارتفاع عدد البنوك، وازدادت المنافسة بين البنوك حتى في الأسواق البنكية المحلية، وترابط الأسواق المالية فيما بينها، فأصبح العالم كأنه سوق مالي موحد، وهذا ما جعل الأسواق المالية شديدة التأثر ببعضها البعض.

2. **ظاهرة الاندماج البنكي**: برزت هذه الظاهرة مع بداية القرن الواحد والعشرين حيث ظهرت بنوك عملاقة وقوية، وأصبحت تقدم الخدمة المصرفية الشاملة، وهذه الظاهرة مازالت بعيدة عن البنوك الجزائرية.

3. **البنوك الإلكترونية**: تعد هذه البنوك تحديا للنظام المصرفي الجزائري، بحيث تتميز البنوك الإلكترونية بقدرتها الفائقة والسريعة جدًا على تقديم الخدمات المصرفية في أي وقت ودون انقطاع، وخلال جميع أيام الأسبوع.

[1] رشيد بوعافية، الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي في الجزائر –الآفاق والتحديات–، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 135.

المطلب الثاني: مبررات تحديث البنوك الجزائرية.

في سياق المتغيرات التي عرفتها السوق المالية الدولية، أصبح لزاما على البنوك الجزائرية زيادة عنايتها بالخدمات التي تقدمها من أجل تعزيز قدراتها التنافسية. فوجوب الارتقاء بالبنوك الجزائرية نحو التطور المصرفي الدولي له مبرراته والتي يمكن حصرها فيما يلي[1]:

أولا: ظاهرة العولمة المالية.

ونعني بالأخص عولمة الخدمات المصرفية والتي ستؤثر بصورة مباشرة على أداء البنوك الجزائرية، فلهذه الظاهرة إيجابيات تتمثل أساساً في المساهمة في رفع حدة المنافسة في ظل سوق بنكية مفتوحة تؤدي إلى تحسين الخدمات وتنويعها ورفع كفاءة أداء البنوك للوصول إلى المستويات العالمية، غير أن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي ستنجر عنها، ومثال ذلك المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل البنوك الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل.

وهناك عدد من التداعيات المختلفة لظاهرة العولمة على البنوك أهمها:

1. **الخدمات المصرفية الدولية**: تقوم معظم البنوك في الوقت الحالي بتقديم الخدمات المصرفية الدولية أو ما يعرف بالخدمات عبر الحدود، وتعني قيام بنك في دولة ما بتوفير خدمات مصرفية متنوعة إلى عملاء له مقيمين في دولة أخرى.
2. **عولمة الصرافات الآلية**: تقوم غالبية البنوك العالمية بربط الصرافات الآلية بشبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمات المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الصناعية كوسائط للاتصال، بحيث يمكن لأي عميل في الخارج أن يتعامل مع تلك الآلات في الدول المتواجد بها.
3. **تبني البنوك للمعايير العالمية فيما يخص الجودة**: أصبحت البنوك مطالبة بتبني المعايير العالمية في خدماتها المصرفية من خلال الجودة، وفي نمط تعاملاتها مع العملاء، وهذا ما يعني ضرورة قيام البنوك المحلية بأقصى

[1] كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات –، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 05.

الجهود لتحسين منتجاتها ووضعها في المصف العالمي. لذا يستوجب على البنوك الجزائرية الأخذ بهذا الاتجاه إذا أرادت اكتساب ميزات تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بحصتها السوقية ومنافسة البنوك الأجنبية وبالتالي زيادة ربحيتها.

ثانيا: التوجه إلى البنوك الشاملة.

البنوك الشاملة هي البنوك التي تقوم بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية و غير التقليدية بما فيها القيام بدور المنظم، و تجمع في ذلك بين وظائف البنوك التجارية و بنوك الاستثمار إضافة إلى نشاط التأمين و تأسيس الشركات و المشروعات، و لا تقوم على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي بل تساهم في تحقيق التطوير الشامل و المتوازن للاقتصاد، مع القيام بدور فعال في تطوير السوق المالية بالمعنى الواسع[1].

والبنوك الشاملة هي نتيجة حتمية للعولمة المالية، فهذه البنوك تسعى إلى تنمية مواردها المالية من كافة القطاعات، كما تقدم الائتمان لكافة القطاعات، فالبنك الشامل يسعى إلى التنويع بهدف الاستقرار وخفض المخاطر وجذب عملاء جدد يبحثون عن كل ما هو جديد.

ثالثا: تحرير تجارة الخدمات المالية.

يعد تحرير الخدمات المالية من بين أهم نتائج الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات، ويعود بالنفع على البنوك من خلال جعل القطاع البنكي أكثر كفاءة واستقرار، اتساع السوق البنكي، تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وزيادة جودتها بسبب درجات المنافسة، كما تؤدي إلى المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا.

رابعا: الاندماج البنكي.

يعرف الاندماج البنكي بأنه العملية المالية التي تؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وتشكيل بنك واحد ذو كفاءة عالية وبالتالي الانتقال إلى وضع تنافسي أقوى.

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 167.

يعد الاتجاه نحو ظاهرة الاندماج الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التي تلائم العمل البنكي في غالبية دول العالم ومن بينها الجزائر، حيث تمنح البنك قوة أكثر و حصة أكبر في السوق البنكي ما يمكنه من اكتساب ميزة تنافسية تجعله قادرا على مواجهة المنافسين، بالإضافة إلى قدرته على تقديم خدمات مصرفية شاملة ، هذا ويمكن القول أن من أهم الأسباب الرئيسية التي تفسر حدوث الاندماج ترجع إلى دوافع استراتيجية مرتبطة بالتنويع وكذا الدوافع الاقتصادية المرتبطة بعلاقة العمل والتعاون[1].

أما بالنسبة للبنوك الجزائرية فلها عدة مبررات تدفعها لضرورة التحديث، أهمها[2]:

1- ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة: يحتاج الجهاز المصرفي في الجزائر إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة، وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية، وذلك حتى يكون قادرا على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية، كما أن استخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة التسويات وزيادة الشفافية، إذ يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة فوراً، مما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك، فالمنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة، وهذا يتطلب بدوره جهدا لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المالية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب.

2- ضيق السوق النقدي والمالي: يحتاج الجهاز البنكي إلى وجود سوق نقدية ومالية منظمة ومتطورة لما لها من أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها، حيث يتم من خلالها تأمين السيولة النقدية وتوفير أدوات الدفع للبنوك، ومن خلال ذلك تستطيع هذه البنوك تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، وتتمكن كذلك السلطات النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان والنقود في الاقتصاد. ويعد ضعف السوق المالي الجزائري حاجزا أمام البنوك لقلة تعاملاتها وضعف عملية التمويل وتحقيق الأرباح.

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 183.

[2] رشيد بوعافية، مرجع سابق، ص 149.

المطلب الثالث: أهم برامج عصرنة الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.

حتى تستطيع البنوك الجزائرية مواكبة التطورات الحاصلة في مجال الخدمات المصرفية في العالم كان لزاما على السلطات إيجاد برامج تضمن البنوك الجزائرية مكانة في السوق البنكي المحلي – أولا – نظرا لدخول البنوك الأجنبية للجزائر عن طريق فتح فروع لها والتي قدمت خدمات متطورة ولقت قبول من طرف الجمهور. وتمثلت هذه البرامج في:

أولا: شركة ساتيم SATIM *.

إن شركة ساتيم التي أنشأت في 25 مارس 1995[1]؛ هي شركة مساهمة رأسمالها مشترك ما بين البنوك العمومية التجارية الجزائرية، ويساهم في رأسمالها كل من: القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك البركة الجزائري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، وتتلخص مهمتها في[2]:

1. تحديث التقنيات البنكية؛
2. تطوير تسيير النقد ما بين البنوك؛
3. عصرنة وسائل الدفع؛
4. ترقية المعالجة بين البنوك.

أما الأعمال التي تضطلع بها ساتيم فهي:

[1] القانون الاساسي لشركة ساتيم رقم 95-103 المؤرخ في 29 مارس 1995.

[2] موقع شركة ساتيم، تاريخ الاطلاع: 02 أفريل 2017، متوفر على: www.satim-dz.com

* Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et Monétiques.

– حاليا تضم الشركة إضافة إلى البنوك المذكورة : بريد الجزائر، بنك السلام، بنك الخليج الجزائر، Société Générale، BNP Paribas، Natixis، HSBC.

1. إدماج الموزعات الآلية (DAB) في البنوك التي تشرف عليها؛

2. صناعة البطاقات البنكية حسب المقاييس المعمول بها دوليا وطبع الصكوك؛

3.منح الرمز السري، وتنشأ هذه الخدمة عن طريق عقد يبرمه البنك مع شركة ساتيم الذي يحدد التزام الطرفين خاصة فيما يتعلق بآجال وإجراءات التسليم، بالإضافة إلى عملية الربط بين أجهزة الموزعات الآلية (DAB) ومصالح ساتيم بواسطة شبكة اتصال حيث تسمح بالقيام بعمليات السحب سواء كانت داخلية أو محولة، بالإضافة إلى سجل متصل بهيئة المقاصة لتصفية الحسابات ما بين البنوك.

ثانيا: الشبكة بين البنوك الجزائرية.

قامت شركة النقد الالي والعلاقات التلقائية بين البنوك ساتيم بإعداد مشروع لإيجاد حل للنقد بين البنوك يتمثل في إعداد شبكة نقدية إلكترونية بين البنوك في الجزائر سنة 1996، وبدأ العمل بها سنة 1997. تعمل على ضمان حسن سير عملية السحب وتكامل الموزعات الآلية مع البنوك المنخرطة التي تقوم بتقديم خدمة سحب الأموال بواسطة الموزعات الالية إلى عملائهم، هذا بالإضافة إلى تأمين قبول البطاقة في جميع البنوك المنخرطة، إجراء عملية المقاصة لصفقات السحب بين البنوك، حيث تؤمن تبادل التدفقات المالية بين المنخرطين والمؤسسة المسؤولة عن المقاصة، كذلك تعمل هذه الشبكة على مراقبة البطاقات المزورة وكشف حاملي البطاقات إذا كانوا في القائمة السوداء[1].

فيما يخص تسليم بطاقة السحب في الجزائر يكون بالنسبة للبنوك بانتقاء المستفيدين حسب عدد الشبابيك المتوفرة، ولمدة سنة واحدة قابلة للتجديد، علما أن عملية السحب تؤدى مجانا، حتما بعد تقديم طلب وتحليل تسيير حسابات طالب البطاقة، أما في مراكز البريد تمنح البطاقة (السحب) دون انتقاء بحسب النصوص التنظيمية التي تضمن المساواة بين مستعملي خدمات بريد الجزائر في الاستفادة من خدماتها، مع مجانية منح البطاقة والعمليات المنجزة عن طريقها.

[1] وهيبة عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 98.

ثالثا: مركز معالجة النقدية بين البنوك الجزائرية.

بعد أن قامت شركة ساتيم بإعداد مشروع لإنجاز شبكة نقدية إلكترونية بين البنوك سنة 1997، تشرف حاليا على مركز المعالجة النقدية بين البنوك وتعمل على ربط مراكز التوزيع مع مختلف المؤسسات المنخرطة في عملية السحب.

يتولى مركز معالجة النقدية بين البنوك ربط الموزع الآلي بمقدم الخدمة* بواسطة خطوط عبر شبكة وطنية، ومركز للاعتراض على البطاقات الضائعة أو المزورة.

فعملية السحب تتم بطلب ترخيص فوري يوجه إلى مركز الترخيص بالوكالة، والذي يقبل أو يرفض الطلب، وفي حالة القبول يراقب المركز السقف المسموح به أسبوعيا لكل عميل، كما يراقب المركز الاشارة السرية، كما أن السحب الذي يتم بالبطاقة لا يمكن الرجوع فيه بعد ذلك. و يقوم المركز بمعالجة كل الصفقات التي قامت في ذلك اليوم وتنظيمها حسب كل بنك موجود بالشبكة بين المركز وجميع البنوك المشتركة على الساعة (00:00) وتسجل العمليات لدى جميع البنوك، ويتم إجراء عملية المقاصة في مركز الصكوك البريدية التي لها كل حسابات البنوك .

فالعملية يمكن القول أنها تمت في أسلوب "نصف مباشر"، فتوجد شبكة بين البنوك وشركة ساتيم وهذا ما يخلق نوعا من المخاطر تتمثل في عدم معرفة المبلغ الموجود في الحساب بصفة آلية في كل عملية سحب، إضافة إلى الآجال المطبقة تكون بيوم بعد عملية السحب (يوم+1)[2]. ويبقى إقبال العملاء على السحب الفوري باستخدام هذه الأجهزة محدودا وهذا راجع لأسباب التالية[3]:

- الأعطاب المستمرة والتي يرجعها المسؤولين إلى ضعف نوعية الخطوط ورداءتها؛

* هو خط اتصال مباشر لبعث المعلومات من أجهزة الصراف الآلي إلى شركة ساتيم.

[2] وهيبة عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 99.

[3] رشيد بوعافية، مرجع سابق، ص 157.

- سقف السحب الذي يراه العديد متدنيا؛
- الميول للحرية والإحجام على اظهار أية معلومات حول وضع العميل المالي أمام الجمهور في الشارع؛
- معظم هذه الآلات موجودة على واجهة البنوك، ما يلزم العميل على التوجه إلى البنك حيث كان من المستحسن توزيعها عبر المحطات والنقاط المهمة.

وبهذا يمكن إضافة بعض العقبات التي عرقلة نجاح بطاقة السحب فيما يلي:

1. قلة ثقة المواطن في البنوك، خاصة بعد أزمة البنوك الخاصة في الجزائر 2003؛
2. ثقافة المواطن الجزائري والتي تميل إلى تفضيل استعمال النقد؛
3. ضعف السياسة التجارية في مجال الاتصال والاشهار إضافة إلى الاستثمارات البطيئة وكذا تضخيم الفواتير من طرف البنوك فيما يخص الخدمات المقدمة بواسطة بطاقة السحب بحكم العدد القليل لهذه البطاقات الموزعة؛
4. الفراغ القانوني في حالة قيام نزاع يخص البطاقة البنكية.

رابعا: نظام التسوية الإجمالية للمبالغ الكبيرة.

قام بنك الجزائر بمساعدة وزارة المالية والبنك العالمي بإنجاز RTGS* وهو نظام دفع إلكتروني متطور يعمل على تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي، ويتم فيه سير التحويلات بصفة مستمرة وبدون تأجيل، وعلى أساس إجمالي، مرورا بالبنك المركزي الذي يلعب دور المراقب لهذه العمليات، وكان الغرض من هذا النظام تحديث النظام المصرفي، وكذا تحسين الخدمات المصرفية المقدمة، وبدأ العمل به في 15 ماي 2006.

ويهدف هذا النظام إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

1. تحقيق التكلفة الإجمالية للمدفوعات؛

[1] رشيد بوعافية، مرجع سابق، ص99.

* Régime de Traitement des Grandes Sommes.

2. تكييف البنوك الجزائرية مع المعايير البنكية الدولية؛

3. تخفيض آجال التسوية وتشجيع استعمال النقود الكتابية؛

4. تقوية العلاقة بين البنوك المحلية والأجنبية؛

5. التقليص والحد من مخاطر التسوية؛

6. تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظم الدفع الأخرى؛

7. تأمين سرعة وأمان المبادلات وفقا للمعايير الدولية؛

8. تشجيع إقامة البنوك الأجنبية.

يتكفل هذا النظام بمعالجة وتسوية التحويلات التي تفوق قيمتها مليون دينار جزائري، أما التحويلات التي تقل عن هذا المبلغ فيتم معالجتها على مستوى المقاصة الالكترونية.

وتكون التسويات مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة، والذي يكون على النحو التالي:

1. من الساعة الثامنة والنصف صباحا، من خلال معالجة بنك الجزائر عمليات السوق النقدي وعمليات الصرف؛

2. التاسعة والنصف صباحا: بدأ المبادلات؛

3. منتصف النهار: تسوية حصيلة المقاصة؛

4. الساعة الثالثة زوالا: وقف المبادلات؛

5. الساعة الثالثة إلى الرابعة مساءا: تسديد المبالغ التي تمت في اليوم الأخير، وتسوية أو رفض الأوامر التي كانت في الانتظار؛

6. الساعة الرابعة: اختتام وغلق الحسابات وإرسال إخطارات حصيلة الحسابات، واستخراج حسابات المشاركين وإفراغها في جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر.

خامسا: نظام المقاصة الالكترونية.

ويعرف أيضا بنظام الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة، والذي حدد بمقتضى النظام رقم 05-06 الصادر في 15 ديسمبر 2005، والمتعلق بمقاصة الصكوك وأدوات الدفع الخاصة بالجمهور العريض الأخرى، ودخل حيز التنفيذ في 15 ماي 2006، ويعمل هذا النظام على تسوية الأرصدة المتعددة للمشاركين وتحويلات النظام، كما يهدف إلى تسوية المعاملات ومعالجتها عن بعد ما بين البنوك والمؤسسات المالية بصورة آلية تحت إشراف البنك المركزي الجزائري، ويتعلق نظام المقاصة الالكترونية بالصكوك والسندات والتحويلات والاقتطاعات الأوتوماتيكية التي تقل قيمتها عن مليون دينار جزائري[1].

ويعتبر نظام المقاصة الالكترونية نظام محمي ذاتيا عن طريق تعريف الحدود القصوى المرخص بها للأرصدة المتعددة الجوانب المدينة، التي يراقبها باستمرار ويرسل رسائل إنذار للقائم بإدارة النظام وللمشتركين المعنيين في حالة اقتراب الرصيد المدين لبنك ما من الحد المرخص به؛ كما يعتبر مؤمن ضد مخاطر الاحتيال، وذلك أن المبادلات يتم إجراؤها عن طريق تحويل مجموعة من بطاقات المعلومات المؤشرة والمشفرة والموقعة وفقا لبروتوكول مؤمن موجه من مرشد مدمج مع النظام ومع أرضية التوصيل.

ويهدف هذا النظام إلى تأمين العمليات التالية[2]:

1. تسيير المردودات المشتركة لكل عملية دفع؛
2. تسيير التحصيلات المحولة من طرف المشتركين؛
3. تسيير عمليات التحصيلات المرجعة في نهاية كل حصة أو جلسة للمقاصة؛

[1] مليكة زغيب، حياة نجار، مرجع سابق، ص 12.

[2] محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية- دراسة حالة الجزائر -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، 2007، ص ص 152-153.

4. نشر التحصيلات المرجعة من طرف المشترك المرسل إليه؛
5. تسيير المخاطر المالية لكل عمليات الدفع؛
6. حساب أرصدة التسوية؛
7. تزويد المشتركين بالمعلومات المالية والتقنية؛
8. تسهيل الإجراءات وتخفيض خطر الخطأ؛
9. تحسين تسيير الخدمة.

يحسن نظام المقاصة الالكترونية من نوعية الخدمات المصرفية بصفة عامة، ونظام الدفع الشامل بصفة خاصة، وتتمثل أهم هذه التحسينات في[1]:

1. تقليص فترات التحصيل بين البنوك؛
2. رد الاعتبار لوسائل الدفع التقليدية كالشيكات والتحويلات...؛
3. تنمية وتطوير وسائل الدفع الحديثة؛
4. تقليص تكاليف المبادلات بين البنوك؛
5. تحسين نوعية المعلومات؛
6. تأمين معالجة المبادلات بين البنوك.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة المقدمة في بعض البنوك العاملة في الجزائر.

تعمل البنوك العاملة في الجزائر سواء كانت عمومية أو خاصة، محلية أو أجنبية إلى توفير تشكيلة من الخدمات المصرفية بغية إرضاء العملاء وبالتالي زيادة نشاطها واتساعها. ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة

[1] وهيبة عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 97.

الخدمات الحديثة المقدمة في البنك العمومي المحلي والبنك الخاص الأجنبي كعينة تمثل مجموع البنوك العاملة في الجزائر.

المطلب الأول: الخدمات الحديثة المقدمة في بعض البنوك العمومية الجزائرية.

تسعى البنوك العمومية الجزائرية إلى محاولة اللحاق بركب التكنولوجيا من خلال تقديم خدمات عصرية تعتمد على توفر هذا العنصر وهي الصورة الوحيدة الموجودة في عصرنة الخدمات المصرفية.

أولا :الخدمات المقدمة في القرض الشعبي الجزائري CPA.

يعتبر القرض الشعبي الجزائري CPA (Crédit Populaire Algérien) ثاني بنك يظهر على الساحة المصرفية الجزائرية بعد الاستقلال، أنشئ بموجب الأمر 66-336 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966 المعدل والمتمم بالأمر 67-75 المؤرخ في 11 ماي 1967، المتعلق بإنشاء القرض الشعبي الجزائري ، يسعى القرض الشعبي الجزائري باستمرار إلى إحداث تحسينات مستمرة على خدماته التي يقدمها، حتى يكون في صورة تليق به أمام عملائه، وفيما يلي عرض لأهم الخدمات التي يقدمها هذا الأخير[1]:

1. **الخدمات الالكترونية عن بعد (E-Banking)**: يقدم البنك خدمات عن بعد لعملائه من أجل تجنيبهم عملية التنقل ولتسهيل معاملاتهم وهي:
   - **خدمات عبر الانترنت** :تتوفر على مدى7/7 أيام و24/24 ساعة، تمكّن العميل من الاطلاع المباشر على الحساب؛
   - **عبر الهاتف** :تمكن العميل من معرفة رصيد وبيانات الحركة البنكية لحسابه عبر الهاتف؛
   - **عبر الرسائل القصيرة** :تمكن هذه الخدمة من الاستقبال الدوري لرصيد الحساب، عن طريق الرسائل القصيرة على الهاتف المحمول.

حتى يستفيد العميل من هذه الخدمات عليه الاكتتاب في عقد الاشتراك في الخدمات البنكية الإلكترونية لدى الوكالة الأقرب إليه، وأما مدة الاشتراك فهي لمدة سنة واحدة ويصبح ساري

[1] موقع بنك CPA ، تاريخ الاطلاع: 2017/04/10، متوفر على: www.cpa-dz.com .

المفعول من تاريخ الانخراط، مع ذلك إذا رغب العميل في فسخ الاشتراك قبل انتهاء صلاحيته، ما عليه إلا إبلاغ البنك بذلك.

2. **البطاقة الإلكترونية CIB**: التي تسهل على العميل الدفع بكل أمان، حيث تستعمل هذه الأخيرة في مختلف المعاملات التجارية.

ثانيا: الخدمات المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في 13 مارس 1982 وهو مؤسسة مالية، يقدر رأس مالها بـ 33 مليار دينار، مهمتها الرئيسية تطوير الزراعة وتعزيز المناطق الريفية. ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (La Banque d'Agriculture et Développement Rural) من رواد المؤسسات البنكية في الجزائر، حيث قطع شوطا كبيرا على مستوى نظام الاتصالات فهو يملك شبكة اتصال تعم جل ولايات الوطن وهي مخصصة للتحويل المالي المباشر بين وكالاتها، وتعد بطاقة السحب والدفع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كدعم للنشاط البنكي وزيادة موارده ووسيلة لتحسين خدماته، وقد استعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأول مصرف في الجزائر شبكة SWIFT * للتحويل الآلي للأموال منذ عام 1991.يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الخدمات الحديثة لعملائه إضافة إلى الخدمات التقليدية. والتي تتلخص في[1]:

1. **خدمة البنك الالكتروني**: يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمة البنك الالكتروني لعملائه، وذلك من أجل تسهيل عملياته وتوفير احتياجاته المختلفة، بحيث يستطيع العميل الاطلاع على حسابه في أي وقت عبر شبكة الانترنت وتحميل الكشف البنكي الخاص بحسابه، كما أنه يوفر خدمة تحويل الأموال بالنسبة للمؤسسات، كما يستطيع أي شخص يملك حساب لدى البنك الحصول على هذه الخدمة، من خلال التسجيل في الوكالة التابع لها وإمضاء عقد

[1] موقع بنك BADR، تاريخ الاطلاع: 2017/04/15 ، متوفر على: www.badr-bank.dz .

*Society for Worldwide International Bank Financial : نظام يهدف إلى تقديم أحدث الوسائل في مجال ربط وتبادل الرسائل والمعلومات بين جميع أسواق المال من خلال البنوك المسؤولة عن تنفيذ ذلك بمختلف الدول ما يمكن من مقابلة احتياجات العملاء الأجانب والمحليين أيضا.

اشتراك في الخدمة ومنه يستطيع الحصول على رقم تعريفه الشخصي بالإضافة للرقم السري للدخول للبنك الالكتروني.

2. البطاقات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية : يوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة متنوعة من البطاقات البنكية، لكل منها خاصية مختلفة وهي:

- **بطاقة CIB Classique**: هي بطاقة دفع وسحب محلية، تسمح لصاحبها بالسحب من الصرافات الآلية، ودفع قيمة المشتريات في محطات الدفع الالكترونية.
- **بطاقة CIB Gold**: هي بطاقة دفع وسحب من الصرافات الآلية ومحطات الدفع الالكترونية، ولكن تحت سقف مالي مرتفع مقارنة بالبطاقة الكلاسيكية، وهي موجهة للتجار وأصحاب الدخل المرتفع.
- **بطاقة CBR**: هي بطاقة محلية موجهة للسحب فقط من الصرافات الآلية.
- **بطاقة TAWFIR**: هي بطاقة محلية مخصصة للسحب النقدي، بالإضافة للقيام بعمليات التحويل من حساب لآخر عبر أجهزة الصراف الآلي.

3.خدمات التأمين : عمل بنك BADR على تنويع المنتجات المقدمة للعملاء والانفتاح على الأنشطة وفي إطار التوجه نحو البنك الشامل قام البنك بالاتفاق مع الشركة الوطنية للتأمين (SAA) على تسويق منتجات التأمين لصالح عملائه والجمهور الأوسع، عبر شبكة فروعه. تم التوقيع على اتفاق بشأن شروط توزيع هذه المنتجات. وتتحدد هذه المنتجات في[1]:

– **التأمين على الممتلكات من الكوارث الطبيعية** (CAT NAT): وهو يغطي الممتلكات المؤمن عليها ضد الأحداث الطبيعية الكارثية بموجب القرار رقم 03-12 المؤرخ في 26 أوت 2003 بشأن التأمين الإجباري من الكوارث الطبيعية وتعويض الضحايا.

– **التأمين على الحوادث المنزلية**: يغطي هذا النوع من العقود العقارات السكنية (المنقولة وغير المنقولة) ضد الحريق والأضرار الناجمة عن المياه والسرقة والنوافذ المكسورة.

[1] موقع البنك BADR.

– التأمين على الممتلكات الزراعية: ويضم:

أ. التأمين ضد حريق الحصاد: يغطي هذا النوع من الخسائر الناتجة عن حرق محاصيل الحبوب أو الأعلاف.

ب. التأمين ضد البرد: يغطي هذا التأمين الخسائر الكمية والنوعية الناجمة عن تأثير البرد على الفاكهة.

ت. التأمين الشامل: وهو مزيج من السابقتين.

ث. التأمين على الزراعات الفتية: ويغطي خسائر مشاتل الأشجار المثمرة.

ج. التأمين على الماشية والدواجن: وهو يغطي مختلف المخاطر التي تتعرض لها المواشي والأغنام والماعز والدواجن كالوفيات الناجمة عن الأمراض، أمراض الذبح، والتسمم الغذائي وغيرها من الحوادث التي يمكن أن تحدث داخل المزرعة أو خارجها.

ح. التأمين على أشجار النخيل المصاب: وهو يغطي خسائر كمية ونوعية لأشجار النخيل في حالة نشوب حريق أو الظواهر الجوية الأخرى.

خ. التأمين على المعدات والآلات الزراعية: ويغطي الضرر الذي يصيب المعدات الزراعية (الجرارات والحاصدات) وخاصة في حالة نشوب حريق، الحوادث والسرقات.

المطلب الثاني: الخدمات المقدمة في بنك BNP PARIBAS.

يعد بنك BNP Paribas Algérie شركة تابعة 100 % لبنك BNP Paribas الأوروبي، أنشأ سنة 2002، يقوم بنشاط بنكي عالمي، يملك حاليا 71 فرعا وينتشر في 20 ولاية عبر الوطن، رأس ماله 10 مليار دينار جزائري مملوك كليا لـ BNP Paribas.

يوفر بنك BNP Paribas مجموعة متكاملة من الخدمات لجميع عملائه (الخواص، الحرفيين، المؤسسات) بالإضافة لتوفير خدمات للجزائريين المقيمين في الخارج مثل فتح الحساب عن بعد...، وتتمثل هذه الخدمات في[1]:

[1] موقع بنك BNP Paribas El Djazair ، تاريخ الاطلاع: 2017/04/15، متوفر على: www.bnpparibas.dz .

1. **خدمة البنك الالكتروني BNP net**: يقدم البنك الالكتروني لبنك BNP Paribas عدة خدمات، كخدمة الاطلاع على الحساب في أي وقت، تحميل الكشف البنكي، طلب دفتر الشيكات وتحويل الأموال من حساب لآخر سواء لحساب بنكي لـ BNP Paribas أو لبنك آخر، تغيير كلمة المرور كما يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات الأخرى في الصفحة الرئيسية لموقعه الالكتروني.
2. **بطاقات بنك BNP Paribas**: يقدم البنك نوعين من البطاقات هي بطاقات فيزا الكلاسيكية والذهبية La Carte Visa Classique et Gold وهي بطاقة دفع وسحب، حيث يستطيع حاملها سحب الأموال من أي صراف يحمل رمز CIB، وكذلك دفع المشتريات في جميع نقاط البيع المتوفرة على جهاز الدفع الالكتروني، وهي صالحة لمدة سنتين قابلة للتجديد ولا تكلف صاحبها أي مصاريف عند استعمالها، ولها عدة مزايا مثل قابلية الاستعمال في أي وقت 24/24 ساعة و7/7 أيام كما توفر الأمان.

3. **خدمة الرسائل القصيرة Allo Solde SMS**: يستطيع العميل من خلال هذه الخدمة استقبال رسالة قصيرة sms تحمل رصيد حسابه والثلاث عمليات الأخيرة التي تمت في حسابه، وكذلك عند مرور مبالغ كبيرة في حسابه (دفع أو سحب)، كما يستطيع استقبال رسالة قصيرة بخصوص جاهزية دفتر شيكاته أو بطاقته البنكية عند طلبها.

4. **جهاز الصراف الآلي**: يستطيع العميل من خلال أجهزة الصراف الآلي أن يسحب أمواله في أي وقت وفي جميع أجهزة الصراف الآلي المنتشرة عبر التراب الوطني، بدون تحمل أي مصاريف إضافية.

5. **خدمة الاتصال المباشر Direct Call**: يوفر بنك BNP Paribas خدمة الاتصال المباشر بالبنك طوال أيام الأسبوع ماعدا يوم الجمعة، بحيث يستطيع العميل الاتصال من أجل الاستعلام عن حسابه، الخدمات المتوفرة، وكل ما يتعلق بتعاملاته البنكية.

6. **فتح حساب عن بعد**: يستطيع عملاء بنك BNP Paribas المقيمون خارج الجزائر فتح حساب بنكي عن طريق الانترنت، وذلك عن طريق ملء استمارة عبر الانترنت، ثم طباعتها وإمضاؤها، ثم استخراج الوثائق اللازمة من سفارة الجزائر في بلد المقيم ونسخها وإرسالها عبر البريد الالكتروني.

المبحث الثالث: متطلبات تطوير الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية.

إن الملاحظ من خلال المبحث السابق، أن البنوك العمومية الجزائرية تتوفر على خدمات أقل تنوعا وحداثة مقارنة بالبنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، وذلك نظرا لغياب أو ضعف عدة عناصر نراها مهمة لتحقيق طفرة نوعية في مجال تطوير الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: النقاط الواجب التركيز عليها لعصرنة الخدمات المصرفية.

كي تتمكن البنوك الجزائرية من عصرنة قطاعها المصرفي، ورفع مستوى الخدمات المقدمة لمواجهة المنافسة، لابد من اتخاذ مجموعة الإجراءات نوردها فيما يلي:

أولا: مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي.

إن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة المالية هو تفاقم دور التكنولوجيا البنكية والسعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين.

ولعل أهم المحاور التي يجب أخذها بعين الاعتبار من أجل ترقية وتطوير الخدمة المصرفية، تتمثل في[1]:

1. زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
2. التوسع في استخدام الانترنت لتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية للعملاء بكفاءة أعلى وتكلفة أقل؛
3. العمل على خلق شبكة بنكية تكون بمثابة حلقة وصل بين البنوك من جهة وبين المؤسسات والعملاء من جهة أخرى؛

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 295.

4. تفعيل دور شبكة الاتصال بين البنك وفروعه بما يحقق السرعة في تداول المعلومات وإجراء التسويات، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الالكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

ثانيا: تنويع الخدمات المصرفية.

نظرا لحدة المنافسة التي أصبحت تواجه البنوك الجزائرية، بات لزاماً على هذه الأخيرة تدعيم قدراتها التنافسية من خلال تقديم مجموعة متنوعة ومتكاملة من الخدمات المصرفية تجمع فيها ما بين الخدمات التقليدية والخدمات الحديثة في إطار البنوك الشاملة، ومن أهم هذه الخدمات نذكر على سبيل المثال[1]:

1. الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية؛
2. الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
3. استخدام أسلوب الائتمان الايجاري؛
4. القروض المشتركة؛
5. تقديم خدمات متعلقة بالتأمين؛
6. تقديم خدمات الاستشارة وخدمات الحيطة من مخاطر تقلب أسعار الفائدة وأسعار الصرف.

ثالثا: تطوير العنصر البشري.

يعتبر رأس المال البشري عنصر مهم لاكتساب ميزة تنافسية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، وقد أولت البنوك الجزائرية أهمية لهذا العنصر ولكن تبقى الاستراتيجيات التي قامت بها غير كافية مما يستوجب القيام ب[2]:

[1] عاشور مرزيق، صورية معموري، عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، ملتقى إصلاح النظام المصرفي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 21-22 مارس 2008.

[2] انظر:

- عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 298.

-عاشور مرزيق، صورية معموري، مرجع سابق.

1. الاستعانة ببيوت الخبرة ومكاتب الاستشارة الدولية في تدريب الإطارات على استخدام أحدث النظم البنكية؛

2. وضع نموذج لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في اعتبارها أداء الوحدة ودوره في تحقيق هذه النتائج؛

3. الرفع من مستوى كفاءة الموظفين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات وحاملي الشهادات.

رابعا: تطوير التسويق البنكي.

يعد تبني مفهوم التسويق الحديث، أي دراسة السوق البنكي والعميل المستهدف مع تحديد رغباته واحتياجاته وتكييف المؤسسة البنكية معها. وإشباع هده الاحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين. أمرا في غاية الأهمية في ظل التحولات العميقة التي تشهدها الساحة البنكية.

ومن أهم وظائف التسويق الحديث التي ينبغي التركيز عليها نذكر[1]:

1. خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب؛
2. تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يحقق حاجات ورغبات العملاء ورضاهم، وذلك باستخدام الأساليب الحديثة سواء من حيث النوعية أو سبل تقديم الخدمة؛
3. العمل على اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة؛
4. تصميم مزيج الخدمات المصرفية بالشكل الذي يتلاءم وحاجات وقدرات العملاء المالية؛
5. متابعة ومراقبة السوق البنكي والوقوف على انطباعات العملاء حول مزيج الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

خامسا: مواكبة المعايير الدولية.

وهذا عن طريق[2]:

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 300.

[2] عاشور رزيق، صورية معموري، مرجع سابق، بتصرف.

1. إلـزام كافـة البنـوك بزيـادة معـدل كفايـة رأس مالهـا، وهـي خطـوة هامـة لمواكبـة المعـايير الدوليـة وتقويـة مراكـز البنـوك الجزائريـة، إذ يجـب تعزيـز هـذا الاتجـاه سـواء عـن طريـق بورصـة الأوراق الماليـة أومـن خـلال الانـدماج. فتـدعيم القواعـد الرأسماليـة لـه أهميـة بالغـة لمواجهـة الصـدمات والأزمـات، وتعزيـز القـدرة الاستثمارية للبنك، وتحسين نظام تقويم المخاطر.
2. تطـوير السياسـات الائتمانيـة مـن خـلال الاهتمـام بالمخـاطر المتعلقـة بعمليـة الائتمـان بتفعيـل الرقابـة ووضع ضوابط للحد منها.
3. الاهتمـام بـإدارة المخـاطر الـتي يتعـرض لهـا البنـك خـلال قيامـه بوظائفـه. ونظـرا لتنـوع هـذه المخـاطر وأهمية قياسها فإن البنوك الجزائرية ملزمة باتخاذ إجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

– العمل على الاستفادة من الخبرات العالمية في هذا المجال؛

– العمـل علـى حسـن إدارة المخـاطر مـن خـلال تحقيـق القـدرة علـى قيـاس كافـة أنواعهـا وإنشـاء إدارات خاصـة لوضـع ومتابعـة السياسـات المتعلقـة بالمخـاطر، وأخـرى لمتابعـة تنفيـذ السياسـات الائتمانيـة الموافـق عليهـا وتفعيـل دورهـا بحيـث يمكنهـا توقـع المخـاطر قبـل حـدوثها بـدلا مـن التعامـل معهـا بأسـلوب رد الفعل؛

– تدريب الإطارات البنكية في هذا المجال؛

– وضـع السياسـات والقواعـد والإجـراءات الكفيلـة بـإبراز جميـع نـواحي المخـاطر الـتي يواجههـا البنـك في عملياته وكيفية حسابها وأساليب التعامل معها.

سادسا: تفعيل دور الدولة والبنك والمركزي في تطوير الجهاز المصرفي الجزائري.

يعـد تطـوير الجهـاز المصـرفي خطـوة أساسـية لتطـوير الاقتصـاد الجزائـري، لـذا فإنـه لا يمكـن إغفـال الـدور الـذي يمكـن أن تؤديـه الدولـة ومؤسسـاتها المختلفـة خاصـة البنـك المركـزي في تفعيـل هـذا التطـوير، وفي هذا الإطار ينبغي القيام بما يلي[1]:

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 304.

1. تهيئة المناخ التشريعي الذي يتلاءم مع متغيرات الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي من خلال الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك الذي يهدف إلى ضمان سلامة أداء الجهاز المصرفي ومسايرة الاتجاهات العالمية على النحو الذي يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية؛ وكذا سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الالكترونية التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا إلى جانب دراسة تأسيس لجنة للإشراف على التوثيق الالكتروني وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ بين البنوك وعملائها.

2. تطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل استخدام التكنولوجيات الحديثة، وهذا من خلال:

- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك؛

- تبني أنظمة الخبرة في مجال اتخاذ القرار وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي، والهدف منها هو جمع المعلومات (داخليا وخارجيا) ومعالجتها من أجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذي القرار في البنوك.

المطلب الثالث: سبل دعم الميزة التنافسية في البنوك الجزائرية.

حتى تتمكن البنوك الجزائرية من كسب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق المصرفية المحلية أو حتى ولوج السوق العالمية، وجب عليها التركيز على العناصر التالية:

أولا: إدارة الجودة الشاملة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للخدمات المقدمة التي تركّز على إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرّف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى الموظفين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وإحصائية لجمع البيانات عن مختلف نشاطات البنك لتسهيل عملية الاتصال واتخاذ القرار[1].

[1] إبراهيم شكري، استراتيجية الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد الثالث، جويلية، 1998، ص 122.

ولـذلك ظهـرت أهميـة الأخـذ بمفـاهيم إدارة الجـودة الشـاملة في البنـوك لتطـوير الخـدمات المصـرفية، ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها[1]:

– مـدخل إدارة الجـودة الشـاملة مـن الاتجاهـات الحديثـة الـتي لاقـت رواجـا وأصـبحت اتجاهـا عالميـا لتطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل؛

– تواجـه البنـوك صـعوبات ومشـاكل معاصـرة تحـد مـن قـدرتها علـى مواجهـة المنافسـة سـواء علـى المسـتوى المحلـي، وذلـك في عـدم القـدرة علـى تقـديم كافـة الخـدمات المصـرفية المسـتحدثة المتاحـة في السـوق المصـرفي العـالمي نظـرا لوجـود بعـض القصـور في الإمكانيـات البشـرية والتكنولوجيـة، أو علـى المستوى الخـارجي وعـدم القـدرة علـى منافسـة البنـوك العالميـة والحصـول علـى حصـة مـن السـوق المصـرفي العـالمي لضـمان النمـو والتوسـع وزيـادة الأربـاح. ويعتـبر مـدخل إدارة الجـودة الشـاملة مـن المفـاهيم التسييرية الحديثة التي يجب تبنيها خلال إصلاح وتحديث وعصرنة النظام المصرفي؛

– أن أشـكالا عديـدة مـن المنافسـة بـدأت تقـتحم السـوق التقليديـة للخـدمات المصـرفية إلى جانـب تزايـد المؤسسـات الماليـة مـن غـير البنـوك ومباشـرتها للوظـائف التقليديـة للبنـوك، ممـا أدى إلى ظهـور الحاجـة إلى تطـوير الخـدمات الحاليـة الـتي تقـدمها البنـوك بهـدف ملاحقـة التطـور التكنولـوجي في هـذا الميدان، والقدرة على منافسة البنوك الأخرى والمحافظة على الحصة السوقية؛

– بـالرغم مـن أن البنـوك الجزائريـة باشـرت بعـض الخطـوات لتحسـين وتطـوير الخـدمات بهـا، إلا أن الفارق بين أداء البنوك الجزائرية والبنوك العالمية في مجال تقديم الخدمات مازال شاسعا.

تتعـدد معـايير الميـزة التنافسـية للبنـك والـتي يمكـن اعتبارهـا مـن زاويـة أخـرى أحـد مؤشـرات جـودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد أهمها كما يلي[2]:

– مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص 283.

[2] إبراهيم شكري، مرجع سابق، ص 124.

– مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛

– مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛

– مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء البنكي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها؛

– مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛

– مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة؛

– مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في الصناعة المصرفية؛

– الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛

– القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات العملاء أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزا على منافسيه ، وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية[1]:

– تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص العملاء بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها؛

– تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا وتسويقيا، وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق المصرفية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والتعرف على الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون؛

[1] عاشور زريق، صورية معموري، مرجع سابق.

– تصميم استراتيجيات تنافسية مثل استراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الاستراتيجي وغيرها؛

– تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي؛

– اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء البنكي؛

– اعتبار العميل كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها؛

– استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف العملاء، ومن أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصراف الآلي DAB والبطاقات البنكية والهاتف المصرفي والبنك المنزلي والبنك عبر الإنترنت.

وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، والتي لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: نظام اليقظة.

تعرف اليقظة على أنها رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المختارة والمعالجة، وهذا لغرض القرارات الاستراتيجية، فاليقظة عملية منظمة من بحث، تحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة. ويمكن تطبيقه في البنوك من خلال وضع آلية للإنذار المبكر في إطار التوجه لتدعيم سلامة النظام المصرفي من قبل المؤسسات المالية الدولية حيث ظهرت الحاجة لتنصيب خلية للتنبؤ المبكر بحدوث الأزمات المصرفية بالبنوك.

ومن بين التوصيات التي وضعت، ويتوجب العمل بها عند إنشاء خلية الإنذار المبكر[1]:

– توفير نظام اتصالات جيد لجمع المعلومات وإتاحتها في الوقت المناسب وتحليلها لاتخاذ القرارات في ضوء تصور شامل للوضع داخل الجهاز المصرفي؛

– استخدام الأساليب الإحصائية والرياضية التي يمكن من خلالها التنبؤ بحدوث المخاطر في ضوء ظروف كل بنك؛

– التعلم من التجربة، أي الاستفادة من النتائج التي خرجت بها بعض الدول عند وقوعها في أزمات.

ثالثا: الحوكمة.

نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد، فإن تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي يعد أمرا في غاية الأهمية لضمان سلامة الجهاز المصرفي وتحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني[2].

هذا ويرى الخبراء أن الحوكمة من المنظور المصرفي تعني تطوير الهياكل الداخلية للبنوك بما يؤدي إلى تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، بالإضافة وجود قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي.

وحتى يكون للحوكمة دور فعال يجب توافر العناصر التالية[3]:

1. وضع أهداف استراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك: يصعب إدارة الأنشطة المتعلقة بأية مؤسسة مصرفية بدون تواجد أهداف استراتيجية

[1] عاشور زريق، صورية معموري، مرجع سابق.

[2] المرجع السابق.

[3] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص ص 220-222، بتصرف.

ومجموعة من المبادئ للإدارة يمكن الاستعانة بها، لذا تقع على عاتق مجلس إدارة البنك وضع الاستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك.

كما يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي يدار بها البنك، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ أهمية المناقشة الصريحة والآنية للمشاكل التي تعترض البنك، وأن تضمن هذه المبادئ وضع حد لحدوث الفساد.

يتطلب الأمر من مجلس الإدارة أن يضمن قيام الإدارة العليا بالبنك بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة.

2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة في البنك: يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك للإدارة العليا، كما يتعين على الإدارة العليا تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي.

3. ضمان توافر مراقبة ملائمة لأنشطة البنك: من المهم للغاية أن تضمن الإدارة العليا للبنك مراقبة ملائمة لنشاطاته، على اعتبارها عنصرا أساسيا في السهر على تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هياكل البنك.

4. الاستفادة الفعلية من تقارير المراجعين الداخليين والخارجيين: يعد الدور الذي يلعبه المراجعون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة الموظفين بالبنك، واتخاذ كافة الإجراءات التي تضمن استقلالية المراجعين وتمكنهم من رفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، كما يتعين الاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون مع العمل على حل المشاكل التي يحددونها.

5. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: لابد من مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة، إذ لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك بدقة في حالة نقص الشفافية في المعلومات وعدم تمكين أصحاب المصالح والمساهمين والمتعاملين في السوق والعملاء من الحصول على

المعلومات الكافية حول البنك ومدى صحته المالية وكفاية رأس ماله وغيرها من الأمور التي تدعم ثقة البنك مع محيطه، لذا فإن الشفافية تعد أحد الأسس الرئيسية لدعم التطبيق السليم للحوكمة.

6. دور سلطة الإشراف والرقابة: يتعين أن تكون السلطات الرقابية على دراية ووعي كامل بأهمية الحوكمة وتأثيرها على أداء البنوك، كما تعمل بحرص على جعل البنوك تتبنى هذه المبادئ، ونظرا لأهمية دور سلطات الإشراف والرقابة فقد أكدت لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الدولة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة والمساءلة...

وفيما يتعلق بمدى تبني تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها مازالت لم ترق إلى المستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية، من بينها: تعيين مسيري البنوك الذي يتم على أساس الكفاءة العلمية، بالإضافة إلى إبرام عقود نجاعة بين الجهات الوصية وهؤلاء المسيرين من أجل الدفع بتطوير الأداء والحرص على تحقيق نتائج جيدة، وكذا تمكين الجهاز المصرفي من آليات التحكم الخارجي والتي تتمثل في الهيئات الرقابية الخارجية أي تلك المتمثلة في اللجنة المصرفية، وإعطائها صلاحيات واسعة بمراقبة أنشطة البنوك، وتجلى ذلك بإلزام البنوك بوضع نظام المراقبة الداخلية، وإنشاء لجان خاصة بإدارة المخاطر.

رابعا: إدارة استراتيجية.

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها التركيز على دراسة وتحليل مستقبل البنك والكيفية التي يتم الوصول من خلالها إلى الوضع أو المركز المرغوب فيه وبأفضل وسيلة. فالإدارة الاستراتيجية تساهم بفعالية في تحسين الأداء الكلي وتعزيز المركز التنافسي وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة من خلال[1]:

1. تكوين وتقييم كل الأهداف والخطط والسياسات؛

[1] عاشور رزيق، صورية معموري، مرجع سابق.

2. صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع المتغيرات المحتملة في البيئة التي يعمل فيها البنك؛
3. تكامل وتوجيه الأنشطة الإدارية والتنفيذية ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات؛
4. تنمية المهارات الفكرية والتحليلية والتنفيذية للمدراء وتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات؛
5. زيادة الابتكار والإبداع في البنك؛
6. تخصيص الموارد المالية على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في البنك، حيث تمكن من توقع التكلفة والعوائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة؛
7. التمكين من تحديد الفرص الاستثمارية والإقراضية والائتمانية وتحديد المجالات التي يمكن أن تقدم فيها الخدمات المالية، وذلك لتقليل أثار التهديدات البيئية بالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الاستراتيجيات الواجب اتباعها من طرف البنوك الجزائرية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في سوق الخدمات المصرفية بهدف اكتساب مكانة في السوق المصرفي و زيادة قدرتها التنافسية، وبعدها تطرقنا إلى سبل زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

وأبرزنا المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية الجزائرية، ويتعلق الأمر بضرورة اتباع طرق التسيير والإدارة الحديثة، إضافة إلى ذلك بينا أهمية تطوير استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتحديث وعصرنة وسائل الدفع والتوسع في الصيرفة الإلكترونية.

وأبرزنا الدور الذي يلعبه العنصر البشري في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، وبينا أن أي تحديث وعصرنة في الوسائل المادية والتكنولوجية لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة ما لم تتوفر العمالة الماهرة والمدربة القادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة، كما يعد تطبيق البنوك لمبادئ وأسس التسويق المصرفي من بين المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها برنامج تحديث وعصرنة البنوك الجزائرية ذلك أن تطبيق التسويق المصرفي بالبنوك الجزائرية سيمكنها من معرفة احتياجات العملاء ومحاولة إشباعها ويمكن أيضا من تحليل الوضع التنافسي في السوق وغيرها من المزايا التي يحققها تطبيق التسويق في البنوك.

وإجمالا لما سبق تفصيله يمكننا القول أن تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحديث وعصرنة نظم التسيير وإدارة البنوك والاهتمام بإدارة المخاطر أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية الجزائرية، وزيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.

عرف القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة العديد من التغيرات والمستجدات والتي أثرت بدورها على الخدمات المصرفية حيث أصبحت البنوك تسعى إلى تطوير خدماتها بما يتماشى ومتطلبات السوق البنكي رغبة منها في الحفاظ على مكانتها أو لاكتساب ميزة تنافسية. وعلى غرار البنوك في العالم، تسعى البنوك الجزائرية إلى اكتساب ميزة تنافسية، خاصة بعد دخول البنوك الأجنبية السوق المصرفية المحلية وتعرضها للمنافسة من قبلها.

من خلال هذا البحث حاولنا معرفة مساهمة تطوير الخدمة المصرفية في اكتساب ميزة تنافسية في بعض البنوك العاملة في الجزائر، العمومية منها والخاصة، من خلال دراسة الخدمات الحديثة المقدمة في بعض منها، كما حاولنا أيضا عرض مختلف البرامج والأنظمة التي اعتمدتها الجزائر في هذا المجال، كما تطرقنا إلى مجموعة من الإجراءات التي نرى أنه يجب اتخاذها من أجل اكتساب مكانة في السوق المصرفي. ولغرض تحقيق أهداف البحث، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، تناولنا في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري من البحث، أما الفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي.

حيث تعرضنا في الفصل الأول للمفاهيم العامة حول الخدمات المصرفية، من خلال مفهوم الخدمة بصفة عامة والخدمة المصرفية وخصائصها، وكذا تطوير الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة عليها وأهم المناهج المتبعة في هذا الشأن، فقد تبين أن التطورات التكنولوجية أفرزت عدة اتجاهات حديثة في القطاع المصرفي أهمها؛ الخدمات المصرفية الالكترونية. هذه الأخيرة، والتي تعتبر أحد العوامل المهمة التي ساهمت في إحداث التغير الجذري في أنماط العمل المصرفي، التي تعرف على أنها تقديم خدمات عن بعد أو على الخط، أو من خلال قنوات إلكترونية سواء للمقيمين أو لغير المقيمين، داخل أو خارج البلد، كما تم الإشارة أيضا إلى البنية التحتية الواجب توفرها من أجل نجاح الخدمة المصرفية الالكترونية وكذا أهم قنوات العمل المصرفي الالكتروني.

وتضمن الفصل الثاني المفاهيم العامة للميزة التنافسية، وكذا الميزة التنافسية في السوق البنكي، والتي تعتبر مطلبا وهدفا تسعى كل البنوك للوصول إليه من أجل تلبية رغبات العملاء المتزايدة والمتغيرة. وفي ختام الفصل تم التطرق إلى مختلف الاستراتيجيات البنكية المرتبطة بالخدمة

المصرفية من خلال ذكر أنواعها وطرق اكتساب ميزة تنافسية، وفي الأخير عرض الاستراتيجيات الحديثة التي أصبحت تنتهجها البنوك لاكتساب الميزة التنافسية وكذا الاستراتيجيات المعاكسة التي تنتهجها البنوك المنافسة.

وخصص الفصل الثالث من البحث للجانب التطبيقي، وذلك بهدف معرفة استراتيجيات البنوك العاملة في الجزائر لاكتساب ميزة تنافسية حيث تطرقنا إلى واقع الخدمات المصرفية في الجزائر والتي تتميز بالتطور البطيء، كما أن البنوك العمومية تقدم خدمات أقل تطورا من تلك التي تقدمها البنوك الأجنبية أو الخاصة. كما تعرفنا على البرامج التي اعتمدتها الجزائر في سبيل عصرنة القطاع المصرفي و الخدمات المصرفية على وجه الخصوص على غرار البطاقات البنكية و أنظمة الدفع (المقاصة الالكترونية، نظام معالجة المبالغ الكبيرة،...)، وتناولنا الخدمات المصرفية المقدمة في بعض البنوك الرائدة في الجزائر، من خلال الوقوف على أهم الخدمات التي يقدمها كل بنك ويتميز بها عن البنوك الأخرى، وفي المبحث الأخير والذي جاء كمحصلة لما سبق حيث عرفنا النقاط الواجب التركيز عليها من أجل عصرنة الخدمة المصرفية لدعم الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تم إثبات صحتها، فالخدمة المصرفية عبارة عن منتج غير ملموس يتمثل في مجموع ما يقدمه البنك إلى عملائه، وبالتالي تستوجب التحديث الدائم من أجل مواجهة المنافسة التي يتعرض لها البنك من طرف مختلف المنافسين ما يعني استمرار النشاط؛
- الفرضية الثانية: تم إثبات عدم صحتها، فالميزة التنافسية هي الطريقة التي تجعل المؤسسة تجذب عملاء جدد وبالتالي تتفوق على منافسيها. وبالنسبة للبنك، فإنه يختار الاستراتيجية المناسبة لقدراته ولوضعيته في السوق؛
- الفرضية الثالثة: تم إثبات عدم صحتها، فالبنوك الجزائرية تعمل على تطوير خدماتها بما يتماشى ومتطلبات السوق المصرفي وسعت الدولة إلى ذلك من خلال مختلف البرامج والأنظمة التي أنشأتها، ولكنها لم ترتقي بالقطاع إلى المستوى المطلوب نظرا لعدة عوامل، ولا يمكن اعتبار حداثة النظام المصرفي والإصلاحات التي أحدثت عليه كمعوقات حيث أن هناك دول نظامها المصرفي أكثر

حداثة من النظام المصرفي الجزائري ونجدها تقدم خدمات متطورة بدرجة كبيرة مقارنة مع ما تقدمه البنوك الجزائرية.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا للموضوع، توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تطوير الخدمات المصرفية يعد ضرورة في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق المصرفي الجزائري؛
- يعد السوق المصرفي الجزائري سوق خصب لطرح الخدمات الجديدة، إلا أن هناك عدد محدود من البنوك التي تملك تشكيلة متنوعة وغنية من الخدمات؛
- الاتساع و الارتفاع المستمر لمستخدمي الهاتف النقال و الهاتف الثابت عوامل مشجعة لانتشار بعض الخدمات المصرفية العصرية كخدمة البنك الهاتفي، الدفع عن بعد،...فحسب احصائيات الاتحاد العربي للاتصالات تضاعف عدد مستخدمي الهاتف النقال بنسبة 106,38 % من سنة 2000 إلى سنة 2015، كما ارتفعت نسبة مستعملي الانترنت في الجزائر من 0,49% سنة 2000 إلى 38,20% سنة 2015 ومن الملاحظ أن نسبة الزيادة في السنوات الأخيرة (2015-2010) تقدر بحوالي 07% سنويا؛
- كذلك من العوامل المشجعة على اعتماد خدمات مصرفية عصرية، انتشار الوعي وثقافة التعامل بوسائل الدفع الحديثة وتقبل الخدمات المصرفية الجديدة خاصة تلك التي تساعد على ربح الوقت؛
- الفجوة التكنولوجية بين البنوك العمومية ونظائرها من البنوك الأجنبية لا تزال كبيرة، وهذا راجع إلى أن إقامة الأعمال الالكترونية على مستوى البنوك يستوجب وجود مجموعة متطلبات، لا تتوفر عليها البنوك الجزائرية.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، يمكن لبنوك الجزائرية أخذها بعين الاعتبار لتعزيز تنافسيتها، وهي:

- على السلطات النقدية العمل على توسيع استخدام وسائل الدفع الحديثة ونشر الوعي على استخدامها؛
- تدريب الكوادر البشرية على استخدام التكنولوجيا ومواكبة أي تطور يحدث في مجال العمل المصرفي؛
- الاقتداء بالدول ذات الخصائص المشابهة للاقتصاد الجزائري والتي تتميز بتطور خدماتها المصرفية؛
- فتح المجال أكثر للقطاع الخاص في المجال المصرفي، فالتجربة أظهرت تفوق هذا الأخير على القطاع العمومي من حيث جودة الخدمات المقدمة وحداثتها؛
- تطوير البنية التحتية للبنوك، والاهتمام أكثر بتكوين العنصر البشري خاصة في مجال ابتكار وتطوير الخدمات.

افاق البحث:

من خلال هذا البحث قمنا بدراسة اثار عصرنة الخدمة المصرفية على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، إلا أن هناك جوانب عديدة مرتبطة ببحثنا يمكن اعتبارها كآفاق لدراسات أخرى، نذكر منها:

- مدى مساهمة عصرنة الخدمة المصرفية في حوكمة البنوك؛
- إدراج البنوك الجزائرية في البورصة وأثره على تنافسيتها – افاق و التحديات –؛
- تفعيل الصيرفة الشاملة في البنوك الجزائرية وأثرها على زيادة ربحية البنوك.

أولا: باللغة العربية.

الكتب:

1. حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 1998.
2. ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، المكتبة الوطنية، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007.
3. إياد عبد الفتاح النسور، تسويق المنتجات المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2015.
4. حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك مدخل تطبيقي، مكتب الجامعة، طنطا، مصر، 1981.
5. محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا المتنافسة في العالم ما بعد الجات، الطبعة الأولى، ايتراك، القاهرة، مصر، 1999.
6. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
7. تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
8. ناجي المعلا ،استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية في التسويق، الطبعة الأولى، معهد الدراسات المصرفية، الأردن، 1995.
9. مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب، مصر،2001.
10. طارق عبد العال حماد، التجارب الالكترونية، المفاهيم، التجارب، الخدمات، الأبعاد التكنولوجية والمالية والتسويقية والقانونية، شركة الجلال، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر،1997 .
12. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
13. منال محمد الكردي، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
14. سعيد محمود المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

الأطروحات والرسائل:

15. بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

16. معراج هواري، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمة المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية –، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

17. محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2002.

18. نادية عبد الرحيم، تطور الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،2011.

19. وهيبة عبد الرحيم، إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

20. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

21. رشيد بوعافية، الصيرفة الالكترونية والنظام المصرفي في الجزائر –الآفاق والتحديات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2005.

22. محمد يدو، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحديث الخدمة المصرفية –دراسة حالة الجزائر– ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2007 .

الملتقيات:

23. نبيل بوفليج، فرج شعبان، المصارف الالكترونية كمدخل لزيادة تنافسية المصارف العربية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 27– 28 نوفمبر 2007.

24. رحيم حسين، هواري معراج، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14 - 15 ديسمبر 2004.

25. صالح مفتاح، فريدة معارفي، الطيب داودي، الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وتأهيل المصارف الجزائرية، المؤتمر العالمي الثالث حول منظمات الأعمال–التحديات العالمية المعاصرة–، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن، أيام 27-29 أفريل2009.

26. قدور بن نافلة، المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي17- 18أفريل 2006.

27. مليكة رغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري – تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15ديسمبر 2004.

28. كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية –الواقع والتحديات–، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 14-15ديسمبر 2004.

29. عاشور مرزيق، صورية معموري، عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر، ملتقى إصلاح النظام المصرفي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 21-22 مارس 2008.

المجلات:

30. الوزيرة منتوري، المصارف العربية في الجزائر مطالبة بدور أكبر فعالية، مجلة الاقتصاد والأعمال، عدد خاص ديسمبر 2003.

31. عز الدين كامل أمين مصطفى، الصيرفة الالكترونية، مجلة المصرفي، مصرف السودان، 2001.

32. إبراهيم شكري، استراتيجية الجودة الشاملة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، جويلية، 1998، ص 122.

ثانيا: باللغة الأجنبية.

33. Eric VOGLER, management stratégique des services, édition Dunod, Paris, France, 2004

34. Philippe KOTLER, Marketing et Management, Pearson Edition, Paris, France,2006

35. M. PORTER, L'avantage Concurrentiel des nations, InterEditions, Paris, France, 1993

ثالثا: المواقع الالكترونية.

36. الموقع الالكتروني لشركة ساتيم: www.satim-dz.com

37. الموقع الالكتروني لبنك CPA: www.cpa-dz.com

38. الموقع الالكتروني لبنك BADR: www.badr-bank.dz

39. الموقع الالكتروني لبنك BNP Paribas El Djazair: www.bnpparibas.dz

اهداء

إلى سندي الدائم في هذه الدنيا مهما كبرت، وكانا لي ولا يزالا حافزي ومثلي الأعلى، والدّي الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى أشقائي الذين كانوا شموعا من حولي وسندا لي.

إلى العائلة الكريمة والأصدقاء.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

إلى كل من امتدت يده إلى السماء داعيا لي بالنجاح.

فاطمة الزهراء يونسي

اهداء

إلى سندي الدائم في هذه الدنيا مهما كبرت، وكانا لي ولا يزالا حافزي ومثلي الأعلى، والدّي الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى أشقائي الذين كانوا شموعا من حولي وسندا لي.

إلى العائلة الكريمة والأصدقاء.

إلى كل من ساعدني ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

إلى كل من امتدت يده إلى السماء داعيا لي بالنجاح.

سمية فروخ

الخاتمة:

تكتسي الأسواق المالية أهمية بالغة في تمويل الاقتصاد، حيث تمثل الأوعية التي يتم من خلالها انسياب التدفقات المالية في المجتمع، عن طريق جمع مدخرات وحدات الفائض وتوجيهها نحو وحدات العجز، ولكن رغم ذلك نجد أن للأزمات المالية ارتباطا وثيقا بمبادئ وأسس النظام الرأسمالي.ومنه كانت الفرصة سانحة للدول الإسلامية لتفعيل مبادئ البورصة الإسلامية التي تمكنها تأدية دورها التنموي للاقتصاد، والتي تقوم بدور مهم في عمليات التمويل المالي اللاربوي للمشاريع الاقتصادية المختلفة المنتجة والحيوية.

ونظرا لأهمية البورصة الإسلامية وكثرة وظائفها ومزاياها المتعددة، فقد أصبح موضوع إنشائها وتطويرها ضرورة ملحة وذلك وفقا وأحكام الشرعية في جميع هيئاتها ومؤسساتها وتعاملاتها وأدواتها المتداولة فيها، فهي تحظى بأهمية كبيرة خاصة في السنوات الأخيرة، حيث أن أول خطوة لإنشاء بورصة إسلامية تكمن في ضرورة وجود أدوات مالية إسلامية تخضع لشروط وأحكام معينة، والمتمثلة في أدوات الملكية والمشاركة والمساهمة في رؤوس أموال المشروعات، ومن أهمّها الأسهم المتوافقة وأحكام الشريعة الإسلامية والصكوك الإسلامية، التي تؤدي دور كبير ومهم جدا في تنشيط وتفعيل البورصة الإسلامية.

النتائج:

بعد استعراض عناصر البحث تمكنّا من الوصول إلى النتائج التالية:

- البورصة الإسلامية هي الآلية التي يتم من عبرها تحويل الأموال من أصحاب الفائض المالي إلى أصحاب العجز المالي من خلال إصدار وتداول أوراق مالية تتماشى وأحكام الشريعة الإسلامية.

-إن إنشاء السوق المالية الإسلامية متوقف على تتوفر مجموعة من المبادئ الأساسية في جميع تعاملاتها والمتمثلة أساسا في الالتزام بالضوابط الأخلاقية والشرعية، تركيزها على الاستثمار الحقيقي وليس الوهمي والمساهمة الحقيقية في التنمية الاقتصادية، والإفصاح عن المعلومات بشكل دقيق ومتساوي.

-حتى نستطيع إنشاء سوق مالية إسلامية كفؤة لابد من توفر مجموعة من المقومات والمتطلبات المتمثلة في المناخ الاستثماري الملائم، الوعي الادخاري والاستثماري، كثرة عدد شركات المساهمة الراغبة في الإدراج في البورصة الإسلامية، القائمون على السوق،توفر المتخصصين، توفر شركات وساطة إسلامية مع هيكل مؤسسي فعال ومتكامل.

- يتولى إدارة السوق المالية الإسلامية والإشراف عليها العديد من الأجهزة، تأتي في مقدمتها الجمعية العامة للسوق المالية الإسلامية التي تتولى انتخاب مجلس إدارة ومراقبة السوق أو ما يعرف بلجنة السوق المالية الإسلامية، التي تكون في قمة الهرم الإداري وتضطلع بمسؤولية إدارة ومراقبة السوق، كما تقوم فور مباشرتها لأعمالها بتشكيل اللجان الفرعية للسوق المالية الإسلامية لمساعدتها في تأدية مهامها، وذلك بقدر ما تستلزمه حاجة العمل وبالإضافة إلى هذه اللجان، فإن السوق المالية الإسلامية تضم أيضاً مكاتب وأجهزة أخرى وذلك لغرض تسهيل وتطوير وحماية التعامل.

- إن العمليات التي في السوق المالية الإسلامية لا تعد صحيحة إلا إذا تمت عن طريق السماسرة المعتمدين من قبل لجنة السوق، وتتوافر فيهم كافة الشروط ويلتزمون بكل القواعد والقوانين والإجراءات التي وضعتها إدارة السوق.

– يقصد بقيد الأوراق المالية الإسلامية إدراجها في جداول خاصة للسوق ويترتب عليه التزام الجهة المصدرة بالقيود والقواعد التي تتطلبها القوانين واللوائح التنفيذية والقرارات التي تصدرها الهيئة العامة لسوق المال الإسلامي وإدارة.

– تتحدد أسعار الأوراق المالية في السوق المالية الإسلامية وفق تقنيات معينة وطرق محددة تهدف في مجملها إلى تحقيق تلاقي أوامر الشراء وأوامر البيع في وقت معين، بطريقة تعكس مختلف القيم التي تلتقي عندها طلبات الشراء وعروض البيع.

– تتنوع الأسهم التي يمكن إصدارها وتداولها في السوق المالية الإسلامية إلى أنواع عديدة ويجوز إصدار الأسهم إذا كان الغرض الذي من أجله أُنشأت الشركة مباحاً ونشاطها مشروعاً .

– يجوز إصدار الصكوك لاستثمار حصيلة الاكتتاب فيها على أساس عقد من العقود الشرعية، ويترتب على عقد الإصدار جميع آثار العقد الذي يصدر الصك على أساسه، كما تؤدي الصكوك الإسلامية دور مهم وكبير في تنشيط وتطوير السوق المالية الإسلامية، حيث أن استخدام الصكوك والتوسع في التعامل بها إلى تدعيم دور السوق.

– نظرا لعدم صحة عقود المشتقات المالية التقليدية من الناحية الشرعية وذلك لما يشوبها من مخالفات ومحاذير شرعية كثيرة، فإن الأمر يستدعي تطهيرها من كافة المخالفات الشرعية التي تشوبها للاستفادة منها في التحوط من تقلبات الأسعار، من خلال دراسة عقود المشتقات التقليدية ومحاولة وضع البدائل الشرعية لتلك العقود.

–لقد خطت بعض الدول الإسلامية خطوات مهمة في سبيل إنشاء سوق مالية إسلامية، في مقدمتها ماليزيا التي قامت بإنشاء سوق رأس المال الإسلامي يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، والذي يعد جزءا مهما من النظام الماليزي.

–تسعى الجزائر لإقامة سوق مالية إسلامية وذلك من خلال القيام باتفاقية مع بورصة المملكة العربية السعودية على تطوير منتجات مالية بديلة بما في ذلك الصكوك الإسلامية.

-هناك العديد من الصعوبات والعراقيل التي تعيق تطور ونمو السوق المالي الإسلامي في الجزائري، من أهمها: عدم شيوع الأدوات الاستثمارية الإسلامية مقارنة بالأدوات الاستثمارية المرتبطة بالفائدة، محدودية الفرص الاستثمارية بسبب عدم تنوع الأدوات المالية المعروضة للاستثمار،ضعف القوانين والتشريعات المنظمة للتعامل في السوق المالي في بورصة الجزائر.

التوصيات:

بغية دراسة مقومات إنشاء بورصة مالية إسلامية تتوافق مع الأحكام الشرعية، وسبل الاستفادة من التجربة الماليزية لإقامة سوق مالي إسلامي في الجزائر وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها نعرض فيما يلي بعض التوصيات:

-يجب توفير معلومات تتصف بالأمانة والدقة التي تعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة في توصيل المعلومات

-دعم إنشاء المؤسسات والهيئات المالية الإسلامية، لإقامة سوق رأس المال الإسلامي.

-خلق بيئة استثمارية ملائمة لتطوير المنتجات المالية الإسلامية وتسويقها.

-ضرورة إقامة سوق مالية إسلامية في الجزائر تخضع لشروط وأحكام الشريعة الإسلامية من حيث المعاملات والأدوات، واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لضمان خلو هذه المعاملات من كافة الأساليب والممارسات اللاخلاقية السائدة في البورصة التقليدية من خلال تقوية الأنظمة الرقابية فيها.

- الإسراع في تطوير البورصة الإسلامية ضرورة لتوفير البديل الإسلامي للمعاملات المالية الربوية السائدة في مجتمعاتنا الإسلامية.

-يجب تقديم بدائل شرعية سواء كانت متعلقة بآليات التعامل أو الأوراق المالية المتداولة، وذلك من خلال دراسة المعاملات المالية المعاصرة.

-استحداث أدوات مالية جديدة لجذب المستثمرين للتعامل في البورصة الإسلامية بدلا من التعامل في البورصات التقليدية الربوية.

-العمل على التوسع في إقامة أسواق الأوراق المالية الإسلامية في الجزائر مع تيسير وتبسيط إجراءات التعامل وتنفيذ خطة إعلامية واسعة، والعمل على تنمية الوعي الادخاري بين المسلمين، وذلك حتى يكتسب

نشاط السوق المالية بعدا شعبيا يكسب السوق عمقا استثماريا وتنمويا بديلا عن التعاملات غير الأخلاقية للمضاربين.

– القيام بالمزيد من الدراسات المهيّئة لإنشاء السوق المالية الإسلامية في الجزائر، وذلك بناءا على لوضع الاقتصادي والاجتماعي لها.

أفاق البحث.

لقد تبين لنا من خلال الخوض في مسائل هذا البحث بأن له جوانب مكملة لا زالت في حاجة إلى المزيد من الدراسة والتحليل، وختاما لهذا الموضوع يمكن أن نتقدم بها كمقترحات أبحاث وهي:

– أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء السوق المالية الإسلامية؛

– أثر تداول الأدوات المالية الإسلامية المشتقة على أداء الأسواق المالية التقليدية؛

– أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المكونات التنظيمية للسوق المالية الإسلامية كآلية للرفع من كفاءة أدائها.