



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

دور تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

عقون شراف

- بن خير الدين رميساء

- بو دبابة خيرة

- نابتي هاجر

السنة الجامعية: 2013/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُضَوِّبُ السَّحَابَ الْمَوْبِقَ
الَّذِي يُسْقِطُ مِنَ السَّمَاءِ
مِثْرًا مَاءً بَارِدًا
وَسَحَابًا مَسَكُومًا
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
الْمِثْرَ الْمَرِيئَ الَّذِي
يُغْشَىٰ بِهِ الْوُجُوهَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
الْمِثْرَ الْمَرِيئَ الَّذِي
يُغْشَىٰ بِهِ الْوُجُوهَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
الْمِثْرَ الْمَرِيئَ الَّذِي
يُغْشَىٰ بِهِ الْوُجُوهَ

« اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا، و
ذكرنا أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا
أعطيتنا تواضعًا فلا تأخذ اعترازنا بكرامتنا.»

« اللهم علّمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علّمتنا وزدنا علمًا.»

«رب اشرح لي صدري، ويسّر لي أمري، واحلل عقدة من
لساني يفقه قولي.»

شكرو عرفان

كلمة شكر

الحمد والشكر لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه الذي وفقنا في عملنا هذا، ولرسوله الذي غرس في قلوبنا حب العلم و الإيمان

الى الذي بعد إتمامه رست أفكارنا على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل إلى النور فوجدنا أنفسنا منقادين

بشرف الوفاء وخالص العرفان وجميل التقدير إلى الأستاذ:

رحب الإشراف على هذا البحث ومسايرته لنا في الخطوات التي رافقت إنجازنا بما قدمه من توجيه

رشيد وفيما بدله من جهد جهيد.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ولا يفوتنا أن نرسل أجمل رسائل الشكر والاعتراف بالجميل إلى كل عمال بنك الفلاحة والتنمية

الريفية - وكالة ميلة -

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا العمل و شجعنا على البحث ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة

حلوة أو دعاء في علم الغيب، ونقول للجميع جزاكم الله عنا خير جزاء.....آمين.

الأفداء

علافة



بسم الله الرحمن الرحيم "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأخلمي برحمتك في عبادك الصالحين" صدق الله العظيم

إلى التي أبصرت طريقي في الوجود على نور رعايتها و العيون التي كانت ترقب لي عهدا جديدا، إلى التي ربتني صغيرة و سهرة علي كثيرا، إلى زهرة أيامي ونور إلهامي وعطر أحلامي ومنبع حناني الغالية أمي، حبي وحناني " فاطمة " .

إلى الذي أشعل لهيب العلم في صدري وتعب لأجلي ورعاني وحن علي ورباني وما ملكت يده أعطاني وأرخص لي كل غال وفداني أبي العزيز الغالي " حميد " .

إلى من جمعني به القدر، إلى توأم روحي ورفيق دربي، إلى رمز العطاء والحب والوفاء والثقة، إلى زوجي العزيز " عدنان " حفظه الله من كل شر و أدامه تاجا يزينني فوق راسي.

إلى قرة عيني و فلذة كبدي و ملاك قلبي ابني الغالي " محمد أديب " أطال الله عمره و عمري لأراه يكبر أمام عيني.

إلى من حبهما يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي أختي الغالية سامية و ابنتها آية ، و إلى زوجها إبراهيم.

إلى روح عمي الطاهرة رحمه الله و زوجة عمي العزيزة نبع العطاء ومصدر الإكرام أمي الطاوس و بناتها مسعودة و مريم وأبناءها إلياس و مراد و باديس.

إلى عائلتي الثانية إلى القلبان الطاهران و النفسان الصافيان أمي " ربيعة " وأبي " رشيد " وأبناءهم " زدة، حكيم، بلال، ابراهيم، سفيان وزوجته توتة "

إلى رمز النقاء و البراءة "الأء، تسنيم، معتصم، مهند، ضرار، رشا، إياد....".

إلى زميلاتي في المذكرة جزاهم الله على تعاونهم معي: هاجر ورميساء

إلى كل الأصدقاء والصديقات الذين كانوا سندا في حياتي " أحمد، رؤوف، يحي، هشام، فايزة، بية، أية، بلقيس....".

خاتمة





الحمد و الشكر لله لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم".

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجوا من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى نجوم أهدي بها اليوم و في الغد وإلى الأبد والذي العزيز "مصطفى".

إلى ملاكي في الحياة، وإلى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني، إلى سمة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي، أمي العزيزة "نادية".

إلى القلب الطاهر والرقيق والنفس الصافية إلى ريحانة حياتي والنور الهادي ومنبع حناني أمي الثانية "سكينة"

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكراهم فؤادي، أخواتي أسماء، شروق، كنزة وأخوتي منصف، حسام، عادل.

إلى زوج أختي العزيز "فارس". إلى رمز النقاء والبراءة : رنيم وفادي

إلى ربيع العطاء و مصدر الإكرام، للملامح التي علمتني الشموخ والكبرياء خالتي العزيزة وأخوالي وأعمامي وعماتي وأولادهم

إلى رفيقتي دربي : سارة و إيمان وملاك قلبي رمز الصفاء والمحبة...

إلى زميلتي في المذكرة: هاجر وخيرة وكنكوتها "محمد أديب"

إلى صديقاتي والأصدقاء الأعزاء : سارة ، إيمان، سلمى، رجاء، أميمة، فايزة، آية ، بلقيس، بية، أحمد، رؤوف، يحيى، هشام، تقي الدين ...

إلى كل زملاء دفعة المالية ، وإلى كل من اعرفهم من قريب أو من بعيد الذين ساهموا في إنارة دربي وتصويب عقلي . و شكرا

رميساء





اللهم لك الشكر ولك الحمد حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفققتي لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا...

أما بعد: عبارات من قلب يتقاطر شكرا و عرفانا وتقديرا وامتنانا إلى الذي أنار طريقي وأزال العقبات عن سبيلي و علمني معنى الشموخ وكب الصعاب إلى غاية نيل المرام، إلى من فداني و ما ملكت يداه أعطاني، إلى من ضحى لأجلي وكان ولازال الشمعة التي تذوب لتتبر درب حياتي..زرعت وحق لك الحصاد يا حبيبي الغالي أبي "عبد المجيد "

إلى القلب الدافئ و الصدر الرحيم، إلى من أعطتني دون سؤال ودفعتني للمضي قدما رغم الصعاب،إلى من فارق النوم جفونها لترعاني وحرمت نفسها لترضييني، إلى من رسمت شعار النجاح على قلبي وجعلته وساما على صدري،إلى من يعود لها الفضل الوافي إلى ما وصلت إليه، إلى ضياء قلبي ونور حياتي،إلى زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء أمي الحبيبة " ببيبة " إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله، إلى من أثروني على أنفسهم ،إلى من علموني علم الحياة،إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي "محمد الطاهر، عدنان، محمد السعيد "

إلى توأم روحي و ريحانة حياتي أختي الغالية " رقية " و إلى زوجها "معاد"، وإلى القلب الرقيق و النفس الخجولة زوجة أخي "عائشة"

إلى مصدر الشموخ والكبرياء أخوالي وأعمامي ومصدر الحب والعتاء خالاتي وعماتي

إلى رمز النقاء والبراءة " يحي، رونق، علاء الدين، صفاء، محمد تيسير، مهند،...والى أصغرهم محمد أديب" حفظهم الله و رعاهم.

إلى من تقاسمت معهم عبء انجاز هذه المذكرة زميلاتي " خيرة ورميساء "

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من تركوا بصماتا في حياتي، إلى من حفرت صورهم في عيوني "غزلان، فائزة، بية، أميرة، أية، بلقيس، رؤوف، احمد، هشام،حسين، يحي، صلاح، حيدر،تقي الدين...."

إلى كل من نسيته بقلمي و اذكره بقلبي ووجداني.....إليكم جميعا اهدي هذا الجهد المتواضع.



هنا جسر

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الدعاء.....
	التشكرات.....
	الإهداءات.....
أ-و	الفهرس.....
ح	قائمة الأشكال.....
ي	قائمة الجداول.....
د	قائمة الملاحق.....
3-1	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية.....
5	تمهيد.....
6	المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية.....
6	1. مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها.....
6	1.1 مفهوم الخدمة المصرفية.....
7	2.1 خصائص الخدمة المصرفية.....
9	2. تصنيفات الخدمة المصرفية وعوامل نجاح تقديمها.....
9	1.2 تصنيفات الخدمة المصرفية.....
10	2.2 عوامل نجاح تقديم الخدمات المصرفية.....
11	3. المزيج التسويقي للخدمة المصرفية.....
11	1.3 تعريف المزيج التسويقي.....
11	2.3 عناصر المزيج التسويقي.....
14	4. دورة حياة الخدمة المصرفية.....
15	1.4 مرحلة البحث والتطوير.....
15	2.4 مرحلة التقديم أو الإدخال.....
15	3.4 مرحلة النمو.....
15	4.4 مرحلة النضج أو الاستقرار.....
16	5.4 مرحلة الانحدار أو التدهور.....
17	المبحث الثاني: آليات تطوير الخدمة المصرفية.....
17	1. مفهوم ومبررات تطوير الخدمة المصرفية.....
17	1.1 مفهوم تطوير الخدمة المصرفية.....
17	2.1 مبررات تطوير الخدمة المصرفية.....

18	2. مراحل تطوير الخدمة المصرفية وابتكار خدمة مصرفية جديدة.....
18	1.2 البحث عن الأفكار.....
19	2.2 تصفية وتقليص الأفكار.....
19	3.2 تقييم الأفكار اقتصاديا.....
19	4.2 تطوير الخدمة.....
19	5.2 اختبارات السوق.....
19	6.2 تقديم الخدمة للسوق.....
20	3. أهداف تطوير الخدمة المصرفية.....
20	4. العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية.....
20	1.4 خصائص الخدمة الجديدة.....
21	2.4 خصائص البنك.....
21	3.4 التأثير الشخصي.....
21	4.4 تصرفات المنافسين.....
21	5.4 المتغيرات الأخرى.....
22	5. إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية.....
22	1.5 إستراتيجية تنمية وتطوير السوق.....
22	2.5 إستراتيجية اختيار السوق.....
23	3.5 إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية.....
23	4.5 إستراتيجية التنوع.....
23	5.5 إستراتيجية التمييز.....
25	المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في ظل التكنولوجيا الحديثة.....
25	1. الحداثة المصرفية.....
25	1.1 مفهوم الحداثة من المنظور المصرفي.....
27	2.1 أسباب تطبيق الحداثة في البنوك.....
27	3.1 أهمية تطبيق الحداثة في البنوك.....
28	2. الصيرفة الإلكترونية.....
28	1.2 مفهوم الصيرفة الإلكترونية.....
29	2.2 أسباب تطبيق الصيرفة الإلكترونية.....
30	3.2 قنوات توزيع الخدمات المصرفية الإلكترونية.....
32	3. وسائل الدفع الإلكترونية.....
32	1.3 البطاقات الإلكترونية.....

35البطاقات الذكية.2.3
36الشيك الإلكتروني.3.3
36النقود الإلكترونية.4.3
37العقبات التي تواجه تكنولوجيا تطوير الخدمات المصرفية.4
39خلاصة الفصل الأول.
الفصل الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية.
41تمهيد.
42المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
421. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.
421.1. مفهوم الميزة التنافسية.
432.1. خصائص الميزة التنافسية.
432. مصادر وأنواع الميزة التنافسية.
431.2. مصادر الميزة التنافسية.
442.2. أنواع الميزة التنافسية.
453. محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.
451.3. محددات الميزة التنافسية.
472.3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
484. أسباب الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها.
481.4. أسباب الميزة التنافسية.
482.4. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.
49المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية.
491. تحليل قوى التنافس التي تشكل البيئة التنافسية.
501.1. تهديدات الداخلين الجدد.
512.1. شدة المزاحمة (المنافسون التقليديون).
523.1. تهديدات المنتجات البديلة.
534.1. قوة تفاوض الزبائن.
545.1. قوة تفاوض الموردين.
552. التحليل الإستراتيجي محدد رئيسي لبناء الميزة التنافسية.
563. العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية.
561.3. الكفاءة.
2.3. الجودة.

56التجديد.....3.3
57الاستجابة لحالة العميل.....4.3
57الإستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية.....4
57قيادة التكلفة.....1.4
57التميز.....2.4
58التركيز.....3.4
58	المبحث الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية.....
591. أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
591.1. تغير تكاليف المدخلات.....
592.1. التغير في القيود الحكومية.....
593.1. ظهور حاجات جديدة للمستهلك.....
594.1. ظهور تكنولوجيا جديدة.....
592. أهداف تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
593. شروط عامة لنجاح سياسة تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
604. طرق لتنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
611.4. مواكبة أحداث التطورات التكنولوجية.....
612.4. تطوير وتوزيع الخدمات المصرفية.....
63خلاصة الفصل الثاني.....
65	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
تمهيد.....
67	المبحث الأول: نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
681. نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
681.1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
682.1. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
692. أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
701.2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
702.2. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
713. لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
711.3. تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-.....
712.3. تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-.....
72	المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-...

76	1. الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
76	1.1 خدمات مقدمة عن طريق البنك الواقف.....
76	2.1 خدمات مقدمة عن طريق البنك الجالس.....
77	3.1 الخدمات المشخصة.....
79	4.1 خدمات الصندوق الآلي.....
79	5.1 إرسال الشيك عبر الصورة.....
80	2. القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
80	1.2 تسهيلات الصندوق.....
80	2.2 السحب على المكشوف.....
80	3.2 القروض المضمونة.....
80	4.2 القروض الموسمية.....
80	5.2 القرض الرفيق RFIG.....
81	6.2 القرض الإيجاري.....
81	7.2 قروض المؤسسات المصغرة (ANSEJ).....
81	3. خدمة البطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
81	1.3 تعريف البطاقة البنكية.....
82	2.3 أنواع البطاقات البنكية.....
82	3.3 طريقة عمل البطاقات البنكية.....
86	4.3 كيفية الحصول على البطاقات البنكية.....
86	5.3 مزايا وعيوب البطاقات البنكية.....
88	6.3 الأجهزة المستعملة للبطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
89	المبحث الثالث: أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية والسياسات المتبعة من أجل
89	تحسين تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-
89	1. أساليب تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
89	1.1 التدريب.....
90	2.1 التحفيز.....
90	3.1 تحسين عملية الاتصال.....
90	2. وسائل تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
90	1.2 التركيز على الزبائن واستخدامهم كوسيلة تنافسية.....
90	2.2 وجود أشخاص مكلفين بالزبائن.....

90	3. السياسات المتبعة من أجل تحسين تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.....
90	1.3. سياسة التسعير لدى بنك BADR.....
92	2.3. سياسة التوزيع.....
92	3.3. الاتصال.....
94	خلاصة الفصل الثالث
97-96	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الأعمال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	المزيج التسويقي للخدمات المصرفية	1
16	دورة حياة الخدمة المصرفية	2
24	استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية	3
34	عملية توقيع رقمي	4
46	دورة حياة الميزة التنافسية	5
49	تحليل قوى التنافس	6
72	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	7

قائمة الطلاب

الصفحة الأولى

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85-84	تطور استخدام البطاقات المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثلاثي الأخير لسنة 2013 والثلاثي الأول لسنة 2014	1

قائمة الملائكة

قائمة الملاحق

عنوان الملحق	الرقم
أنواع البطاقات البنكية	1
إعادة الرمز السري لبطاقة CIB	2
طلب بطاقة بدر -التوفير-	3
طلب سحب بطاقة بدر - CIB-	4
غلق البطاقة المغناطيسية	5



مقدمة عامة:

يشهد العالم في القرن الحالي توسعا وتطوراً مذهلاً في سوق المعلوماتية والاتصالات وتقنياتها، وقد أخذت هذه التقنيات ترتبط بالأنشطة والمجالات الاقتصادية على تنوعها، وقد كان القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تتأثر بتأثير بثورة المعلوماتية والاتصالات، والتي شكلت عاملاً مساعداً لتنمية العمل المصرفي، حيث أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة عنصراً ملازماً له لما توفره من فعالية في العمل، وسرعة في الإنجاز، ووفرة في المعلومات عن الزبائن والأسواق، والقدرة على تطوير المنتجات الجديدة وإيصالها إلى الزبائن في أي مكان وفي أي وقت، ونتيجة لسرعة انتشارها وتطورها فتح باب المنافسة أمام الدول وخاصة المتطورة منها للاستفادة من مميزات وتقنياتها العالية في شتى المجالات خاصة المجال المصرفي لينتج من خوض غمار المنافسة الشديدة في ظل الانفتاح والعولمة، والمحافظة على مكانته كجهاز قوي في السوق المالي والاقتصادي.

ولمواجهة هذه التحديات تضع البنوك هذه التكنولوجيا المتطورة والمتجددة باستمرار كرهان حقيقي في قدرتها على رفع التحدي من خلال تطوير خدماتها، وتنويعها بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن ومتطلباتهم المتطورة والمتغيرة، وبالتالي كان لازم عليها متابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية باستخدامها وتطويرها.

ونتيجة لتزايد المنافسة في الصناعة المصرفية وتوسعها لتصبح منافسة على نطاق سوق عالمية مفتوحة، وهذا يتطلب تركيزاً متزايداً على سرعة التحرك لاغتنام الفرص في الأسواق المختلفة، والتطوير والتحديث المتواصل في تقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة لإرضاء الزبائن والمتعاملون في السوق المصرفية.

كلها تحديات تؤدي لرفع ومواجهة المنافسة التي تقابلها المصارف، عن طريق إعداد الخطط التسويقية في إطار الأهداف المطلوبة، مما يساعد على اكتساب ميزة تنافسية.

1. إشكالية البحث:

من خلال ما سبق من عرض تتضح الإشكالية التي يمكن طرحها في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور تطوير الخدمات المصرفية في تحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية؟

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالخدمة المصرفية؟
- ما هي العوامل المؤثرة في الخدمة المصرفية؟
- ما معنى الميزة التنافسية وكيف يمكن تطويرها؟
- ما هي الخدمات التي يقدمها بنك BADR؟
- ما هي اهم الاساليب المستعملة في تطوير الخدمات في بنك BADR ؟

- فيما تتمثل السياسات المتبعة من أجل تحسين تنافسية بنك BADR ؟
- هل تطوير الخدمة المصرفية يؤدي إلى رفع فعالية نشاط البنك؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- موافقة الموضوع لمجال الدراسة الاقتصادية.
- استمرارية ظهور الابتكارات المتعلقة بالخدمة المصرفية.
- التعرف على آخر التوجهات الحديثة للخدمة المصرفية والتي تحسن القدرة التنافسية للبنوك التجارية.

3. أهداف البحث:

- تبيان ومعرفة الخدمة المصرفية.
- محاولة عرض آليات تطوير الخدمة المصرفية.
- التعرف على الميزة التنافسية ومحدداتها.
- إبراز الاستراتيجيات الأساسية لبقاء الميزة التنافسية.
- التعرف على كيفية استخدام البنوك لأساليب ووسائل تطوير الخدمة المصرفية من أجل تحسين الميزة التنافسية.

4. أهمية البحث:

يحتل الموضوع أهمية فريدة في العلوم الاقتصادية والمالية والمصرفية والذي بات الشغل الشاغل للبنوك التجارية، التي تهتم بتقديم صورة واضحة عن الخدمات المطورة، ولفت الانتباه إلى أهمية الميزة التنافسية والاستراتيجيات المتبعة من أجل تحسين أداء المؤسسة.

5. المنهج المتبع ومصادر جمع المعلومات:

لمعالجة إشكالية موضوع الدراسة سنتبع المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة المناسبين لطبيعة الموضوع.

أما بالنسبة للمصادر المستعملة في جمع المعلومات نجد:

مصادر مكتوبة:

- الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث السابقة.
- المقالات التي لها علاقة بالموضوع.
- الكتب والملتقيات العلمية.
- رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه.

مصادر غير مكتوبة:

- وثائق خاصة بالبنك.

6. تقسيم البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث نعالج في الفصل الأول تطوير الخدمة المصرفية ويضم: ماهية الخدمة المصرفية، آليات تطوير الخدمة المصرفية، تطوير الخدمة المصرفية في ظل التكنولوجيا الحديثة. وفي الفصل الثاني تناولنا الميزة التنافسية في البنوك التجارية ويضم الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، بناء الميزة التنافسية، تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية. أما الفصل الثالث فكا دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- ويضم: تقديم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تطوير الخدمة المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-، أساليب ووسائل تطوير الخدمة المصرفية وسياسة التسيير المتبعة من اجل تحسين تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.

7. صعوبات البحث: (في الجانب النظري والتطبيقي)

صعوبات الجانب النظري:

- قلة المراجع حول موضوع الدراسة.
- تعذر الوصول إلى بعض المراجع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع.

صعوبات الجانب التطبيقي:

- عدم القدرة على الإفصاح عن بعض المعلومات الداخلية للبنك
- ضيق وقت العامل الذي تكفل بمرافقتنا اثناء الدراسة الميدانية

الفصل الأول:

تطوير الخدمات المصرفية

تمهيد:

لقد شهدت الساحة المصرفية خلال السنوات الماضية مجموعة من التطورات والتغيرات على المستوى العالمي، والتي أدت إلى تغيرات جذرية على المستوى الاقتصادي بصفة عامة وعلى النظم المصرفية بصفة خاصة. وبالتالي أصبح تطوير الخدمات المصرفية أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك، وهذا ما جعلنا نعالج هذا المدخل من خلال هذا الفصل بالتركيز على جوانب تطوير هذه الخدمات وذلك كمايلي:

- ماهية الخدمة المصرفية.
- آليات تطوير الخدمة المصرفية.
- أثر التكنولوجيا الحديثة على تطوير الخدمة المصرفية.

المبحث الأول: ماهية الخدمة المصرفية

من أجل معرفة وفهم بوضوح الخدمات المصرفية ومدى أهميتها في المصارف التجارية، يجب الوقوف على تحديد مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها، تصنيفها، مزيجها التسويقي، ودورة حياتها.

1. مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها:

1.1. مفهوم الخدمة المصرفية:

تجدر بنا الإشارة أولاً إلى مفهوم الخدمة بصفة عامة، ومن ثم مفهوم الخدمة المصرفية بصفة خاصة.

1.1.1. تعريف الخدمة: لقد ظهرت تعريفات مختلفة للخدمة سواء في مجال التسويق أو مجالات في أخرى ورغم وجود اختلاف بينهما إلى أنها تشترك في عناصر وخصائص رئيسية ومن بين تعريف الخدمة نذكر ما يلي:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمات بأنها: "منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل، ولا يتم نقلها أو خزنها، وهي تقريبا تقنى بسرعة، كما يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت الذي يتم شراؤها واستهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتصدر فصلها عن مقدمها)، وغالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة¹."

ويمكن تعريف الخدمة بأنها " نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف آخر وتتميز بأنها غير مادية بشكل ملموس، ولا يعني أن المستفيد يصبح ماليا لأي شيء، ومن أمثلة ذلك خدمات السفر، الترفيه، أو تقديم استشارة طبية أو قانونية²."

كما يعرفها Kotler et Arastreng " أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة يستطيع أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، دون أن يترتب على ذلك نقل الملكية من المنتج إلى العميل، كما وأن إنتاج الخدمة طبقا لهذا المفهوم قد يرتبط أو لا يرتبط بنتائج مادي ملموس، فإن لم يكن يرتبط بها ناتج مادي كانت خدمة خالصة³."

2.1.1. تعريف الخدمة المصرفية: بعد تطرقنا لمفهوم الخدمة المصرفية بشكل عام من خلال التعاريف

السابقة نترج في حديثنا بشكل خاص لنتكلم عن الخدمة المصرفية.

¹ نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 226.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 203.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 298-299.

الخدمة المصرفية مجموعة الأنشطة أو الأدوات، تقدم من البنك للزبون، غير ملموسة. لا يترتب عنها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديمها قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس¹.

تعرف أيضا على أنها مصدر للإشباع، الذي يسعى العميل إلى تحقيقه، أما من منظور المصرف فإنها تمثل مصدر الربح².

وهناك من عرفها على أنها منتج غير ملموس، أي أن تسويقها ذو طبيعة خاصة تتطلب مهارات مميزة من أجل تجسيد مزايا فريدة لهذه الخدمة على الرغم من أن جوهرها نمطي وتقدمها جميع المصارف³.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للخدمة المصرفية: حيث فسرت بأنها مجموعة من الأنشطة، والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير ملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والذي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين.

2.1. خصائص الخدمة المصرفية:

تنطبق خصائص الخدمات بشكلها العام على الخدمات المصرفية ولكنها تختلف عنها بالأنشطة والإجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقة الأداء والعاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها، كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين واختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون في الحصول عليها، ويمكن إيجاز خصائص الخدمات المصرفية بما يلي:

- **عدم الملموسية:** معنى ذلك بان الخدمة المصرفية ليس لها تجسيد مادي، وبالتالي لا يمكن إدراكها بالحواس... الخ، وبناءً على ذلك فإنه لا يمكن نقلها أو تخزينها أو تعبئتها أو فحصها قبل الشراء. فمن الناحية العملية أن إشباع واستهلاك الخدمة تحدث في نفس الوقت لذلك يصعب علينا معاينتها⁴.
- **الاعتماد على الودائع:** تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمة المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص: 69.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 32.

³ ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، الأردن، 1994، ص: 48.

⁴ علي توفيق الحاج، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، الإعصار العلمي، الأردن، 2011، ص: 43.

- **تعدد وتنوع الخدمات المصرفية:** إن الخدمات التي تقدم من قبل البنوك كثيرة ومتنوعة لتلبية مختلف احتياجات الزبائن خاصة الاحتياجات التمويلية والائتمانية باختلاف أنواعهم وتواجدهم الجغرافي¹.
- **الانتشار الجغرافي:** أي امتلاك شبكة فروع في أي بنك ذو حجم ومجال واسع وبشكل متتابع للتزويد بالمنافع الملائمة، بحيث تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات الزبائن إلى الخدمات والمنتجات المصرفية، وكل هذا من أجل تحقيق المنفعة المكانية للعميل وبشكل فعال سواء على المستوى المحلي حيث يمارس نشاطه، أو على المستوى القومي حيث تنتشر معاملاته، وحتى على المستوى الدولي بحيث يحتاج إلى من يساعده على اختراق السوق الدولية والتصدير إليها بفعالية كبيرة²؛
- **تكامل الخدمة المصرفية في ذاتها:** الخدمة المصرفية تتصف بعدم قابليتها للتجزئة، أو التقسيم أو الانفصال فهي كل متكامل في ذاته وأجزائه وعناصره، من المعروف أن منفعة الخدمة المصرفية تنتهي عند تقديمها في كل مرة تقدم فيها، حيث لا يمكن تخزين الخدمة لتقديمها مرة أخرى للزبون فهي تستهلك في نفس اللحظة التي تنتج وتقدم فيها، وهذا ما أدى إلى الاهتمام بجودة تقديم الخدمة والمهارة في التعامل مع الزبائن؛
- **صعوبة تقييم الخدمات المصرفية:** وترجع هذه الصعوبة إلى أن الخدمات المصرفية غير ملموسة يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعية لها، ولعدم قدرة البنك على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية، فإن الزبون لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة المصرفية قبل الحصول عليها، وهذا يؤثر على برامج الترويج والتوزيع للخدمة المصرفية؛
- **صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:** الخدمة المصرفية لا تختلف إلا في حدود ضيقة جداً ولهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، مثلاً الخدمات المصرفية التالية تكاد تكون نمطية في بنوك مختلفة: الحساب الجاري، القروض بمختلف أنواعها، الاعتمادات المستندية، خطابات الضمان حساب التوفير... الخ؛
- **التوازن بين النمو والمخاطر:** بمعنى أن أي عمل مصرفي موضوعي يتصف بالضرورة إيجاد توازن بين توسع نشاطه ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، باعتبار أن المصرف مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة ومتبادلة بين الزبون وبين المصرف، إذن من أولى مسؤوليات المصرف أن يجري نوعاً من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أعباء هذا التوسع؛

¹ تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

² نفس المرجع السابق، ص: 33.

- **إشباع رغبات الزبون:** يتعين أن تكون هذه الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن خدمات كاملة الإشباع أي ترضي الزبون تماما ولا تدع له مجالاً للبحث عن خدمات بنك آخر، فالعلاقة ما بين البنك والزبون علاقة دائمة ومستمرة قائمة على تقديم الإشباع لدى الزبون؛

- **صعوبة تحديد السوق المصرفية بدقة:** وخاصة في الدول النامية وذلك لعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية من جهة، والقصور الواضح في الجهود والأنشطة التسويقية للبنك من جهة أخرى.

ونتيجة لكل هذه الخصائص وتنوعها وارتباطها وتداخلها، تزداد أهمية الخدمة المصرفية سبب تلك الخصائص¹.

2. تصنيفات الخدمة المصرفية وعوامل نجاح تقديمها:

1.2. تصنيف الخدمة المصرفية:

إن نوعية المخرجات التي يقدمها المصرف هي عبارة عن "خدمات" حتى وغن كثر الكلام في أيامنا هذه عن الصناعة المصرفية، ونجد أن تشكيلة الخدمات المصرفية تتضمن عدة معايير لتقديمها.

المعيار الأول: ويتضمن ما يلي:

- **خدمات ميسرة:** وهي الخدمات التي تكون في متناول الزبون متى احتاج إليها، ولا يلاقي فيها أي مشكلة في الحصول عليها، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام البطاقة البنكية، وكذلك الاستخدام الآلي من خلال الأجهزة والمعدات المتوفرة في البنك وخارجه، أو حتى الاتصال بالهاتف أو من خلال الأجهزة المتاحة الإلكترونية المنتشرة في أماكن مختلفة من المنطقة أو التراب الوطني مثلا، وغالبا ما تكون أجورها منخفضة نسبيا أو أنها تقدم مجانا دون أي مقابل، إذ تلجأ البنوك إلى تقديمها للزبائن بصور عديدة ومختلفة طمعا في إرضاء هؤلاء الزبائن ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا، أسبوعيا، وقت الحاجة تبعا لشكلها ونوعيتها.

- **خدمات تسويق:** غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا، أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة. فقد يبذل الزبون جهدا للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها. ولا تتاح في أي وقت كان، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي ودون شروط معينة، وإنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغير من الاعتبارات الأخرى.

¹ سامر جلد، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص: 29-30.

- **خدمات خاصة:** هذه الخدمات لا تقدم إلا بشكل خاص لمستفيدين منها ولها خصوصية معينة ينفرد بها بنك عن آخر، فبعض البنوك قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساساً بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم قروض استثمارية أو إدارة الاستثمارات... الخ، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجاته لها وعلى النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه¹.

المعيار الثاني: ويشمل ما يلي:

- **الخدمات الصرفة:** ويتحصل عليها فقط عن طريق عمل خدمي يؤديه موظفو المصرف، ومن قبيل ذلك: خدمات الاستشارة، والهندسة المالية... الخ.

- **الخدمات المختلطة:** وهي الخدمات التي تجمع بين أداء عمل خدمي ومنتج للتجهيز في نفس الوقت، إذ ومع التطور الحاصل في مجال الإعلام الآلي في المصارف، فهذه الخدمات تطورت بشكل كبير على حساب الخدمات الصرفة، ونجد أن خدمات الاستشارة أصبحت تعتمد بشكل متزايد على وسائل أخرى، كأنظمة الخبرة وأنظمة الإعلام الآلي المساعدة على اتخاذ القرارات وفي وقتنا الحالي فإن معظم الخدمات المصرفية تحمل في طياتها حذراً كبيراً من التكنولوجيا².

- **الخدمات الرأسمالية:** هذا الرأسمال يتكون في شكل قروض وودائع، وهذه الخدمات تتبع من وظيفة الوساطة المالية للمصارف، وتعتبر من المميزات التي تتسم بها النشاطات العالمية والتجارية في المصرف بما أن منحها يعكس على حالة الذمة المالية للمؤسسة المصرفية.

2.2. عوامل نجاح تقديم الخدمات المصرفية: لكي تستطيع البنوك التي تقدم الخدمات المصرفية أن تتجح في هذا الميدان يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عدد من العوامل ولعل من أهمها³:

- السرية في التعامل: وبالتالي شعور الزبون بمزيد من الأمان، الأمر الذي يساعد على ضمان ولاء الزبون للبنك وعدم خروجه من قائمة الزبائن الكبار له؛

- ضرورة فهم طبيعة الزبون وتوقعاته، وتوفير راحة التعامل من خلال المسئول عن قسم الخدمات المصرفية؛

- ضرورة توفير إشارات مؤهلة ومحترفة وذو خبرة متنوعة وعميقة، تستطيع أن توفر حلولاً شاملة ومفصلة تناسب احتياجات الزبون من حيث الوقت، المكان والسعر، وبالطريقة المناسبة وبالسرعة والدقة اللازمة؛

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 311.

² Sylvie de coussergues, " La banque: structures marché gestion ", OP-CIT, p p: 64-65.

³ صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص: 88.

- ضرورة توفير مسئول واحد لكل زبون، وذلك لتأمين إقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة، ومدير العلاقة، وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسئول والزبون؛
- ضرورة توفير البنك لفريق من المحللين على الصعيدين الجزئي والكلي وذلك لإبقاء الزبائن على معرفة بأحداث المستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي؛
- ضرورة تزويد هذه الطبقة من الزبائن، وعلى مدار 24 ساعة لكشوف الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية، وبحوث الأسواق المالية، والنصائح الاستثمارية... الخ؛
- ضرورة تخصيص البنوك فروعاً خاصة لزبائن الصيرفة الخاصة، كما وأن لابد من الفصل بين الخدمات المصرفية الخاصة وباقي الخدمات المصرفية التقليدية التي تقدمها البنوك الشاملة مثلًا "سي تي" بنك يلجأ مؤخرًا إلى تركيز المزيد من أنشطته في مجال الخدمات المصرفية الخاصة؛
- وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى البنك.

3. المزيج التسويقي للخدمة المصرفية:

1.3 تعريف المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو " خليط من الأدوات التسويقية والتي يمكن للمصرف استخدامها والتحكم فيها لتحقيق الاستجابة المطلوبة من السوق المستهدف".¹

كما يشير إلا أنه " مجموعة من الأنشطة الشاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها".²

2.3 عناصر المزيج التسويقي:

تم تقسيم المزيج التسويقي المصرفي إلى³:

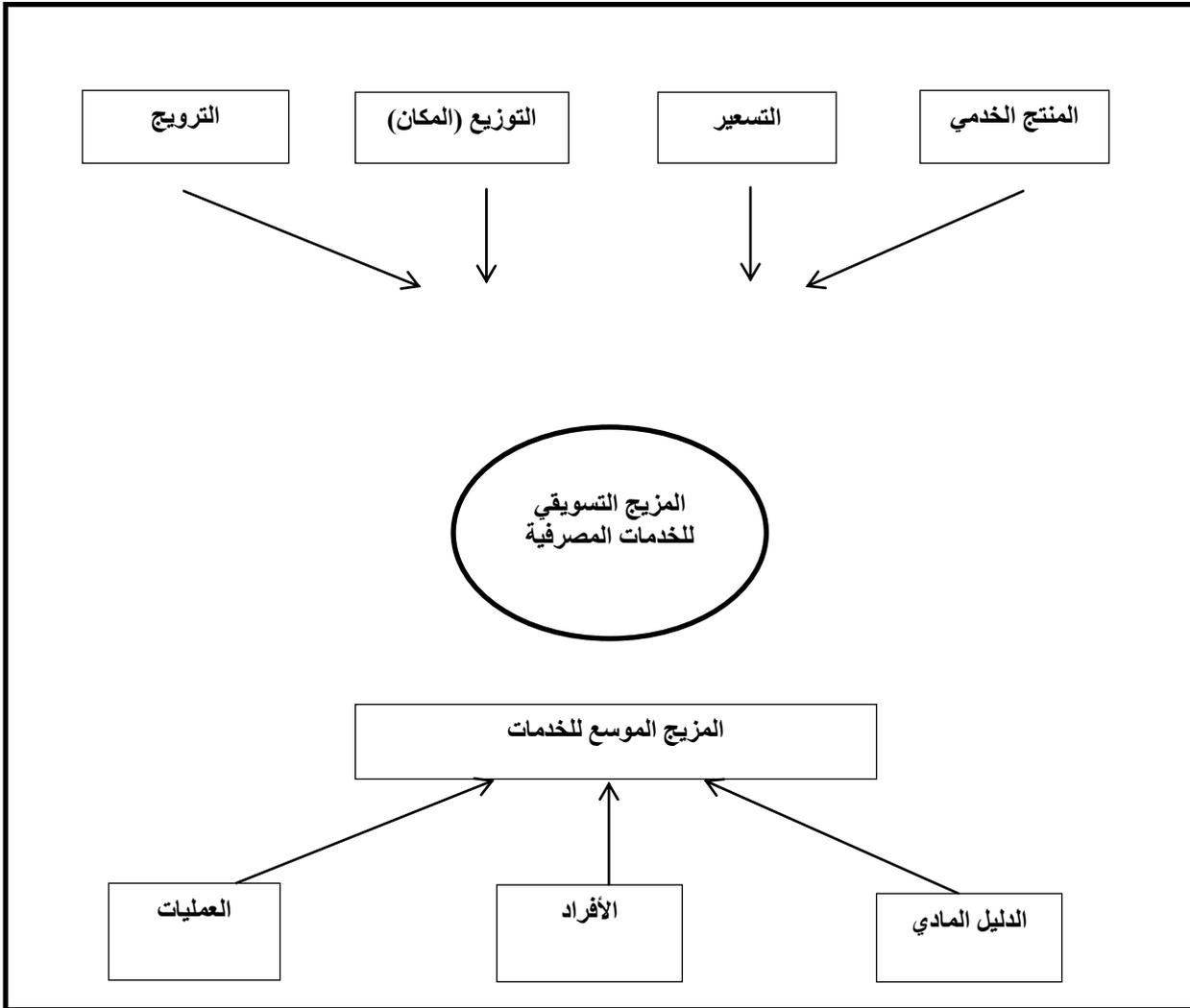
- **المزيج التسويقي التقليدي:** ويشمل كل من: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج.

¹ جبلي هدى، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص: 53.

² منير نوري، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية- المطبعة المركزية، جامعة بن عكنون- الجزائر، 2009، ص: 33.

³ محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 79.

- المزيج الموسع للخدمات: ويشمل كل من: الدليل العادي، الأفراد، العمليات.



الشكل رقم (1): المزيج التسويقي للخدمات المصرفية.

المصدر: محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسى، مرجع سبق ذكره، ص: 79

1.2.3. المزيج التسويقي التقليدي: هو عبارة عن المزيج التقليدي للمنظمات بشكل عام.

- **الخدمة المصرفية:** عرفها المنتج أنها " أي شيء يمكن أن يعرض في السوق من أجل إشباع حاجة أو رغبة ". فمصطلح المنتج لا يشمل فقط السلع العادية الملموسة بل يشمل كذلك الخدمات، التجارب التظاهرات، الأشخاص، الأماكن، المنظمات والأفكار، وفي مجال التسويق المصرفي فإن المنتج المصرفي عبارة عن خدمة والتي سبق تعريفها¹.

¹ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

يعبر المزيج الخدمي من مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك في وقت واحد إلى عملائه حيث يتكون من عدد من الخطوط الذي يندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها¹.

- **السعر:** يتمثل في المقابل المادي الذي يدفعه العميل للحصول على الخدمة المصرفية، توجد عدة قرارات متعلقة بالسعر مثل: الفوائد، العمولات، الرسوم المصرفية، شروط التسديد وقواعد منح الائتمان².

- **الترويج:** وتتمثل في عناصر المزيج الترويجي وهذه الأساليب هي: الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر، العلاقات العامة، وبناءً على ذلك يتضمن الترويج جميع أنشطة رجال التسويق في مجال الاتصال بكل من المستهلكين النهائيين للمنتج والوسطاء لزيادة فرصة تحقيق المبيعات³.

- **التوزيع:** " المكان " يعرف التوزيع على أنه عملية إيصال المنتجات من المنتج أو المورد إلى المستهلك أو المستقبل باستخدام منافذ التوزيع، وبعد المكان أو التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات وأن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر أو غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة ومكان ووقت تقديمها⁴.

2.2.3. المزيج الموسع للخدمات:

- **الدليل المادي:** وتتمثل في كافة الأشياء والعلامات الملموسة في تقديم الخدمة للعميل أو تحقيق شعوره المادي بها، كأجهزة الحسابات المالية، أجهزة التكيف، آلات تصوير المستندات والهواتف، الإنترنت، وغيره...

- **العمليات:** تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة المصرفية وتتعاظم خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة، وكذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة المصرفية تؤثر إيجاباً في إدراك المستفيد وبما يجعل إنتاج الخدمة المصرفية لائقاً ومقبولاً⁵.

¹ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 31.

² جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

³ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 44-46.

⁴ محمود جاسم الصميدعي وربيعة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 81-83.

⁵ جبلي هدى، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

- الأفراد: يقصد به المشاركون الذين يساهمون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين الذين يطلبونها وبالتالي فإن الاتصال الشخصي عبر رجال البيع يمثلون دالة معنوية لإكمال عناصر المزيج التسويقي ولعل هذا الأمر يرجع للأسباب التالية¹:

✓ شعور المستهلك بأن قرار الشراء المتخذ من قبله تكتفه الكثير من المخاطر فيها إذا لم يستعن بالآراء التي يقدمها البائع حول الخدمة المباعة.

✓ من الصعوبة تحديد مستوى النوعية ودرجة المعولية على الخدمة المقدمة دون توضيح ذلك من أجل منتجها (بائعها).

✓ الرغبة الأكيدة لدى المستهلك في المقارنة بين ما يدفعه من النقود وما يحصل عليه من خدمة انطلاقاً من كون المستهلك أساساً يميل إلى الرشد والعقلانية في قرارات الشراء.

4. دورة حياة الخدمة المصرفية:

إن مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية يعتبر من المفاهيم الأساسية في تسويق الخدمات، إذ أنه يعمل على تفسير اتجاه مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مراحلها المختلفة حيث أن للخدمة مراحل حياة تشبه مراحل حياة الكائنات الحية، إذ يفترض أنها تتقدم وتتضاءل وتتلاشى أو تخنفي شأنها في ذلك شأن الكائن الحي لذلك فإن الخدمة خلال مراحل حياتها تولد وتتمو ثم تموت، وتستند دورة حياة الخدمة في تفسيرها لسلوك المبيعات الخدمية وأرباحها على فرضيتين أساسيتين هما²:

- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقديم، النمو، النضوج، التدهور) وبمعدلات متباينة بمرور الزمن، لتشكل بمسارها هذا دورة حياة الخدمة التي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم؛

- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها، ولذا فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً، إلا أنه نتيجة لتغيير مدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

كما أنه هناك عدد من الباحثين يقوم بتقسيم حياة الخدمة إلى خمس مراحل، وذلك بإضافة مرحلة التتبع Susurraton ما بعد مرحلة النضج، التي تعكس حالة الإشباع التي وصلت لها مبيعات الخدمة في السوق.

¹ ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 221.
² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

1.4. مرحلة البحث والتطوير:

من أكثر المراحل كلفة، حيث لا يوجد مبيعات إطلاقاً، بل فقط مصروفات التجارب والاستشارات لتقديم المنتجات الجديدة بهدف الوصول إلى صورتها النهائية، التي ستطرح بها إلى السوق.

2.4. مرحلة التقديم أو الإدخال:

وفيها يتم إدخال الخدمة المصرفية للسوق المصرفي لأول مرة بشكل تجريبي محدود حيث يتم تعريف الزبائن بها.

تتميز هذه المرحلة بم يلي:

- تدني نسبة المبيعات، بعبارة أخرى محدودية التعامل مع هذه الخدمات.
- ارتفاع التكاليف وخاصة الترويجية، وذلك لجهل الزبون لها وعدم اقتناعه بها.
- تتطلب هذه المرحلة من البنك: دراسة الانطباع الأول للزبون عن هذه الخدمة وتحديد أوجه القصور ومعالجتها، ومعرفة الايجابيات والمزايا.
- على إدارة البنك تحديد التوقيت المناسب لتقديم الخدمة المصرفية للسوق المصرفية وتهيئة المناخ المناسب في السوق، حتى تقبل الخدمة فور تقديمها.

3.4. مرحلة النمو:

يلاحظ تزايد نسبة المبيعات، وتزداد معها إيرادات المصرف، فيجعل البنك يسعى لتحسين جودة المنتج أو إضافة خصائص جديدة له، لرفع حصته في السوق بشكل مستمر، كذلك يحفز البنوك الأخرى.

ملاحظة: يتطلب من البنك خلال المراحل الثلاث السابق ذكرها، توفير نظام معلومات متكامل قصد تتبع التغيرات التي تحدث على الخدمة الجديدة المقدمة في السوق المصرفية والتنبؤ بالوضع المستقبلي. ومن ثم يحتاج البنك إلى جمع تيار متدفق من البيانات.

4.4. مرحلة النضج أو الاستقرار:

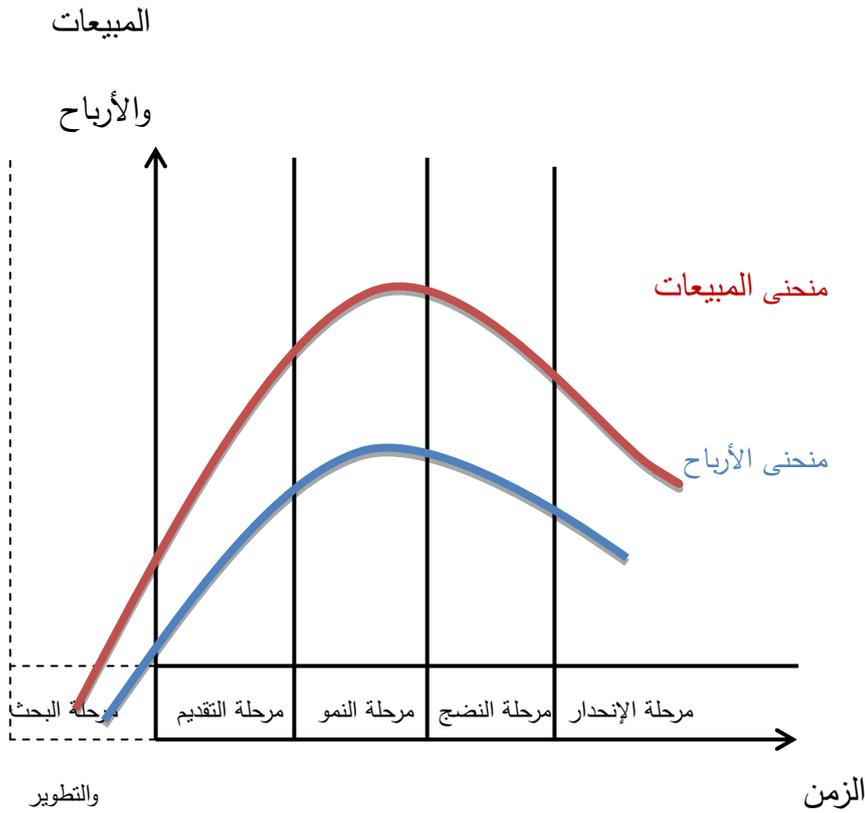
يلاحظ بداية الانخفاض التدريجي لنسبة المبيعات. وعادة ما تكون هذه الفترة أطول من الفترات السابقة، ازدياد شدة المنافسة وسرعتها، ارتفاع تكاليف البحث والدراسة قصد تطوير نوعية الخدمة.

تعد هذه المرحلة أصعب المراحل بالنسبة للتنبؤ بها، ولأنها تأتي متأخرة عن المرحلتين السابقتين، كما أن حدة المنافسة وسرعتها تصعب من الحكم على إحدى الخدمات بشكل قطعي.

5.4. مرحلة الانحدار أو التدهور:

هي مرحلة الشيخوخة بالنسبة للخدمة المصرفية، تتميز ب¹:

- هبوط التعامل مع الخدمة المصرفية، لحد تفكير البنك التوقف عن تقديمها، حيث يقوم بسحبها تدريجيا من السوق والبدء بإدخال خدمات تحل محلها.
- يفضل البدء في إدخال خدمات جديدة في مرحلة النضج، حتى يتحقق التوازن الحركي للمعاملات المصرفية، ويجنب المصرف هزة ناشئة عن توقف تقديم خدمة ما.



الشكل رقم (2): دورة حياة الخدمة المصرفية.

المصدر: تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 154.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص: 151-153.

المبحث الثاني: آليات تطوير الخدمة المصرفية

أمام ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم في القرن الحالي، كان لابد من محاولة كل بنك الحصول على أكبر حصة سوقية وتقدير مركزه التنافسي، وهذا من خلال تطوير خدماته المصرفية، فهي عملية ضرورية لتلبية حاجات ورغبات زبائنها من جهة وجذب زبائن جدد من جهة أخرى، لذلك يتسم التطرق إلى عملية تطوير الخدمة المصرفية من مفهوما، مراحلها، العوامل المؤثرة فيها ثم استراتيجيات تطويرها.

1. مفهوم ومبررات تطوير الخدمة المصرفية:

1.1. مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:

تعتبر عملية تطوير الخدمات المصرفية مهمة بالنسبة لكل بنك في ظل التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية أمام ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولقد تعددت مفاهيم عملية تطوير الخدمات المصرفية ومن أهمها ما يلي¹:

- يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات.
- وقد تعني طرح منتجات معروفة حاليا في الأسواق ولكنها جديدة على المصرف مثل إدخال خدمات التخطيط المالي والقرض الدوار للمنشآت الصغيرة، أو الخدمات المالية الجديدة.
- إن عملية تطوير الخدمات المصرفية تهدف إلى تعزيز وضع البنك التجاري التنافسي وبالتالي زيادة ربحيته على المدى الطويل.

2.1. مبررات تطوير الخدمة المصرفية:

- تستند الخدمات في تطوير خدماتها المصرفية للعديد من المبررات، من بينها ما يلي²:
- تجديد وتطوير كفاءة المؤسسات الإنتاجية والإدارية والتسويقية بما يشبع حاجات المستهلكين أو المستخدمين الحاليين والمتوقعين.
- اكتشاف بعض الفرص التسويقية وتطويرها لتقديم خدمات معدلة أو جديدة بما يشبع أو يحل بعض المشاكل التي يعاني منها الزبائن.
- التواصل المستمر مع المساهمين، والموردين، وسد احتياجات المتعاملين بما يتفق مع إمكانياتهم المالية.

¹ محمود جاسم الصميدعي ووردنية عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 249.
² بريش عبد القادر، التحرير الوصفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2009، ص: 240.

- كما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات يحتم على المؤسسات اللحاق بما يجري من تطور وإبداعات في مجال نشاطها.

2. مراحل تطوير الخدمة المصرفية وابتكار خدمة مصرفية جديدة:

ذكرنا سابقا أن عملية تطوير الخدمة المصرفية تتطلب تخطيطا جيدا وسبقا ينطوي على جوانب عدة وذلك بإتباع خطوات محددة ومتتابعة نذكرها فيما يلي:

1.2. البحث عن الأفكار:

إن الخدمات المصرفية لا تأتي بسهولة، فهي محصلة مجموعة من الأفكار الجديدة والمبتكرة ولهذا ينبغي على البنك البحث عن أكبر قدر ممكن منها لزيادة فرصة نجاحه ونموه¹.

ويستمد البنك أفكاره الجديدة من مصادر عدة أهمها²:

- الزبائن: حيث تعتبر مشاكلهم وحاجاتهم هي الإحساس بالحاجة إلى التطوير والتوصل إلى خدمات مصرفية جديدة، ويمكن التعرف على هذه المشكلات وتلك الحاجات، بعدة وسائل أهمها الاستقصاء، والمقابلات وتلقي المقترحات وفحص الشكاوي.

- الخبراء: وهي مصدر هام للأفكار، فالبحوث التي يجريها المنافسون من المصارف ومنظمات مالية، وتعتبر إعلانات المصارف المنافسة، والزبائن وقوة البيع، أهم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن المنافسين.

- المنافسون: تجب ملاحظة التطورات التي يجريها المنافسون من المصارف ومنظمات مالية وتعتبر إعلانات المصارف المنافسة، والزبائن وقوة البيع، أهم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات عن المنافسين.

- مندوبو البيع: من واقع تعاملهم مع الزبائن، فهم يتعرفون على أسباب عدم رضائهم والتعديلات الممكن أن تشبع احتياجات الزبائن، كما يعتبرون من مصادر المعلومات عن أنشطة المنافسين.

- الإدارة: تساعد جهود الإدارة، وبالذات العليا، في تحديد مجالات السوق التي تحتاج إلى إشباع جديد، وتوصى بأفكار جديدة يمكن أن تتحول إلى خدمات مصرفية جديدة.

- العاملون: يمكن أن تصدر الفكرة من أي عامل في أي مجال من مجالات النشاط بالبنك.

¹ بشير العلاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، وبحثه)، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004، ص:

67.

² معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 77.

2.2. تصفية وتقليص الأفكار:

تتصف هذه المرحلة عملية حذف منطقية تستبعد فيها كل الأفكار التي لا جدوى اقتصادية منها أو أنها صعبة ومستحيلة التجسيد فنيا بحيث يصل البنك في النهاية إلى اختيار الأفكار المهمة فقط " الأهم ثم الأهم".

3.2. تقييم الأفكار اقتصاديا:

خلال هذه المرحلة يتحول البنك إلى دراسة إمكانية تصريف الخدمة وقبولها من قبل العملاء وذلك من خلال آليات أهمها:

- التنبؤ بحجم الطلب المرتقب على الخدمة المصرفية وتأثيره على السوق المصرفي ككل.
- تقدير النتائج الاقتصادية للخدمة من خلال مقارنة العوائد بالتكاليف المحتملة.

4.2. تطوير الخدمة:

خلال هذه المرحلة تتحول الفكرة إلى واقع مادي ملموس، حيث يتم وضع دليل عمل تنفيذي يتضمن كل الإجراءات التي يتعين على العاملين بالبنك الالتزام بها لتنفيذ الخدمة ومن ثم إنتاج نماذج للخدمة على نطاق محدود ليتم تجربتها لاحقا.

5.2. اختبارات السوق:

إن لهذه المرحلة أهمية قصوى في تطوير الخدمات المصرفية الجديدة وتقليل نسبة المخاطر المحيطة بها، حيث تخدم اختبارات السوق البنك في معرفة وجهة نظر العملاء بالخدمة ومدى تقبل السوق لها قبل وضعها في شكلها النهائي.

6.2. تقديم الخدمة للسوق:

عقب التأكد من سلامة النتائج في التجارب السابقة تكون لحظة التقديم قد حانت، حيث يقرر البنك طرح الخدمة الجديدة في السوق ونضرها على كافة الفروع والمناطق الجغرافية الخاصة به مرفقة بمجهودات بيع وترويج مكثفة، إذ يتعين على كل موظف له علاقة بالعملاء أن يكون على دراية تامة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها، كما ينبغي أن تشمل هذه المرحلة مراجعة الأداء ونتائج طرح الخدمة¹.

¹ محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دار الكتاب الجامعي، 1999، ص: 222.

3. أهداف تطوير الخدمة المصرفية:

وتعد عملية تطوير الخدمات المصرفية عاملا مهما أساسيا للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها المصرف يشكل فعال للمحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية وهي:

- جذب المزيد من الزبائن.
 - زيادة التعامل مع الزبائن الحاليين.
 - تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة.
 - تحسين الوضع التنافسي للبنك.
 - زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق المصرفي.
 - اكتساب القدرة على البقاء والاستمرار في السوق المصرفية.
- وهناك أهداف أخرى لعملية تطوير الخدمات المصرفية ومن أهمها¹:
- تأكيد زيادة البنك وتفوقه وسبقه الدائم نحو الجديد والتجديد.
 - تحقيق التكامل والاتساق بين عناصر مزيج الخدمات المصرفية.
 - سد الفجوات بين مستوى الإشباع الحالي وبين طموحات وتطلعات الزبون لمستوى إشباع أفضل.
 - تدعيم كيان الثقة والفاعلية والقدرة على الإشباع المنتامي والمتطور لحاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرتبين.

4. العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تطوير الخدمات المصرفية ومن أهمها ما يلي:

1.4. خصائص الخدمة الجديدة:

ويقصد بذلك المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة ومدى اتفاقها مع حاجات ورغبات الزبائن وثقافتهم وخبراتهم.

¹ محسن أحسن الخضيرى، التسويق المصرفي، أتراك للنشر، مصر، 1999، ص: 229.

2.4. خصائص البنك:

إن السمعة والصورة الجيدة للبنك تتيح له فرصة أكبر لانتشار منتجه الجديد بالإضافة إلى التنظيم والتخطيط الجيد لعملية اختيار الأفكار الجديدة، والتوصل إلى المنتجات الجديدة له أثر كبير على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجيد، وبالتالي انتشاره بسهولة وأيضاً القدرة على القيام بحملات ترويجية بالتخطيط الجيد في التركيز على فئات معينة من الزبائن، وهذا باستخدام أساليب الاتصال المؤثرة، وبالتالي تساعد القدرة المالية للبنك على سرعة انتشار المنتج الجديد.

3.4. التأثير الشخصي:

للأفراد دور كبير وهام في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة وهذا عن طريق الاتصالات الشخصية والكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص آخر.

4.4. تصرفات المنافسين:

تكون فرصة للبنك باستثمار خدماته المصرفية على حسب درجة شدة بحيث عندما تكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص الانتشار بسرعة والعكس صحيح في حالة في حالة ريادة البنك يؤدي إلى سهولة انتشار خدمته المصرفية.

5.4. المتغيرات الأخرى:

هناك عوامل أخرى تؤثر في عملية تطوير الخدمة المصرفية وبالتالي تؤثر على سرعة وسهولة انتشار الخدمات المصرفية مثل: الحالة الاقتصادية، النواحي الاجتماعية والثقافية والحالة التكنولوجية، ويمكن تقسيم مجموعة هذه العوامل إلى عوامل داخلية، وعوامل خارجية.

- **العوامل الخارجية:** ترتبط هذه العوامل بالبيئة التي ينشط فيها البنك أعماله والتي تؤثر في عملية تطوير الخدمات المصرفية من بينها ما يلي¹:

✓ الزبون والمنافسة.

✓ السياسة الحكومية.

✓ العوامل الثقافية والحضارية.

¹ هوارى معراج، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

- **العوامل الداخلية:** ولها أثر على البيئة الداخلية للبنك ومن أهمها:

✓ وسائل وأساليب الرقابة الإدارية في البنك.

✓ استعداد موظفي البنك للتغيير.

✓ التنظيم الإداري للبنك.

✓ العلاقة الداخلية السائدة في البنك بين الموظفين.

5. استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساسا على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يتبناها لتطوير خدماته ومنها:

1.5 إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:

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

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

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

- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

2.5 استراتيجيات اختيار السوق:

وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية.

- محاولة جذب واستقطاب زبائن المصارف المنافسة لشراء خدمات المصرف.

- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمصرف.

3.5. إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية:

تقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة، أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن، كما انه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية.

4.5. إستراتيجية التنوع:

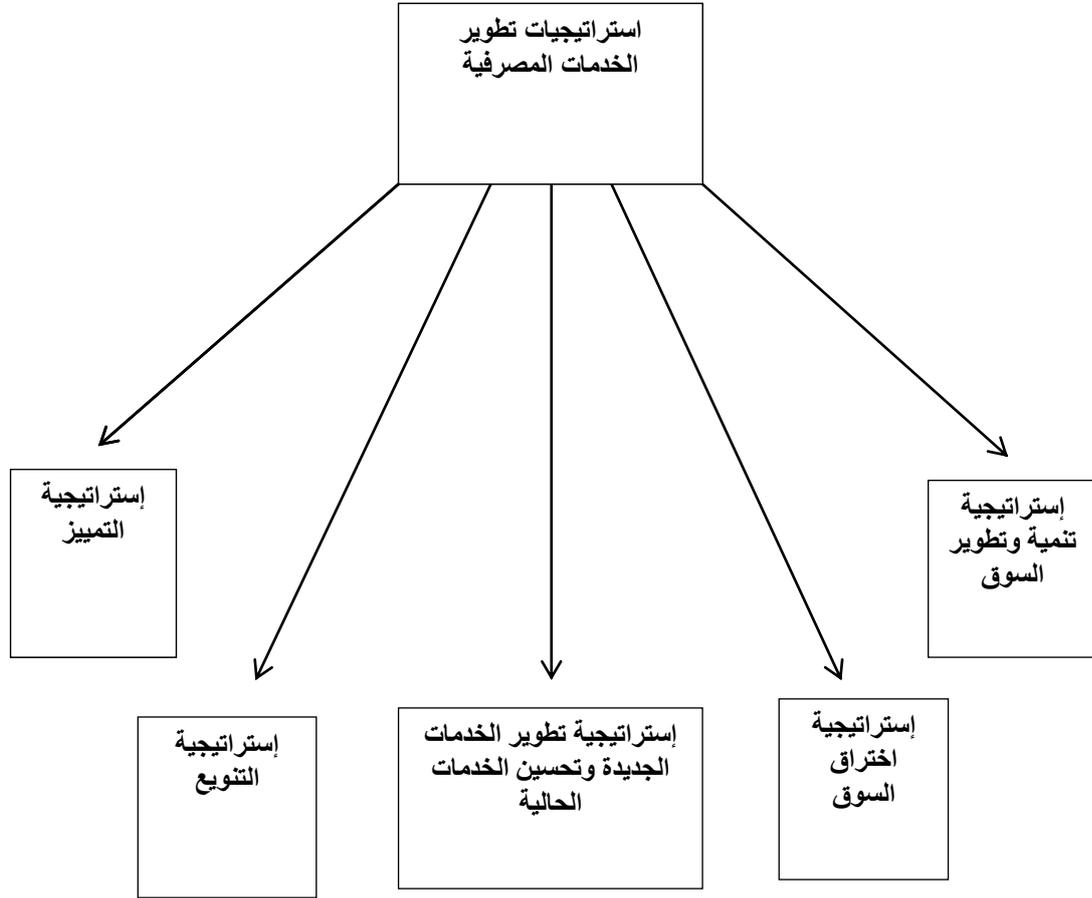
وتتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة، وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة كم أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة. معنى ذلك أن يعمل البنك خارج نطاق الأنشطة المصرفية المعتادة، كأن يمارس نشاط التأمين أو أن يدخل مجالات العقارات وخدمات السفر والسياحة وغير ذلك.

5.5. إستراتيجية التمييز: إن التحرك باتجاه إستراتيجية التمييز يتطلب بالضرورة تطوير منتجات مصرفية

واضحة المعالم، وتكون موجهة إلى قطاعات سوقية مختارة. ولأغراض ترويجية فإن جوهر منتج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف، إن هذه المجموعة من الخدمات يتم الإبقاء عليها بشكل صغير نسبياً، وذلك للسماح بالتعريف أو الإبلاغ عن طبيعة الحقيقة الملائمة للمنتج المصرفي، دون أن يحمل إرباك في أذهان العملاء. علاوة على أن المصرف نفسه قد يجد نفسه عاجزاً، عن إبلاغ السوق بهذا العدد الهائل من الخدمات¹.

والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات بوضوح أكثر:

¹ محمود جاسم الصمعيدي وردنية عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 276-277.



الشكل رقم (3): استراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية.

المصدر: من إعداد الطلبة، اعتماداً على: يسرى عرامة، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله، 2012-2013، ص: 80.

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية في ظل التكنولوجيا الحديثة

تمهيد:

يشهد الاقتصاد العالمي ثورة معلوماتية في كل القطاعات، خاصة القطاع المصرفي، فقد أثرت تكنولوجيا المعلومات أثراً إيجابياً على هذا القطاع كوسيلة هامة لتحسين الأداء داخل البنوك، الأمر الذي جعل من عملية تقديم الخدمات المصرفية أكثر سهولة وسرعة ودقة، وبما أن البيئة التنافسية للبنوك تتميز بالحدثة والتكنولوجيا فإن تطوير الخدمة المصرفية يعتمد بدرجة كبيرة على هذه التغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا على القطاع المصرفي بتركيز أكثر من خلال التعرض لمفهوم الحدثة المصرفية، الصيرفة الإلكترونية، وكذلك التطرق إلى مفهوم وسائل الدفع الإلكتروني والعوامل المعرّقة لنجاح هذه الوسائل.

1. الحدثة المصرفية:

1.1 مفهوم الحدثة من المنظور المصرفي:

إن تحديد مفهوم الحدثة من منظورها المصرفي بشكل عام يتطلب أولاً تعريف الحدثة كظاهرة مؤثرة على جميع المجالات، لها علاقة بكل ما هو جديد وعصري ومتطور.

لفظ الحدثة أو التحديث يعني سمة يتميز بها الحاضر أو الآونة الأخيرة في مقابل الماضي البعيد، ويقوم هذا المفهوم على فكر مفكري علم الاجتماع في رصد التطورات الحدثة في المجتمعات، وخاصة خلال القرن التاسع عشر والنصف الأول من القرن العشرين، والتي تميزت بمرحلة صناعية واحتكارية كانت المحرك الرئيسي في تطور اقتصاديات العالم الرأسمالي (أوروبا، الولايات المتحدة الأمريكية) مقارنة بالحقب التاريخية السابقة، وقد ترسخ مفهوم الحدثة بصورة قوية في الغرب ثم انتقل إلى سائر بقاع العالم عبر العلاقة الاستعمارية غير المتكافئة والرأسمالية العالمية وبصفة عامة فالحدثة يشير إلى المجتمعات الصناعية الحديثة وما بعد الصناعية حالياً والتي تكون في العادة رأسمالية بالضرورة¹.

وقد عرفه BLACK بأنه: " العملية التي تكيفت بها المؤسسات المتطورة تاريخياً مع الوظائف سريعة التغير التي تعكس الزيادة غير المسبوقة في معارف الإنسان، والتي سمحت له بالسيطرة على بيئته والاستفادة من إمكانياتها ومواردها وواكبت الثورة العلمية"².

كما يرى LEVY أن تعريف الحدثة يتوقف على مدى استخدامات المجتمع لمصادر القوة والاستعانة بالأدوات والمعدات، التي تساعد على تعظيم ناتج مجهود البشر، ويعد المجتمع أكثر تحديثاً أو أقل، تبعاً لمدى زيادة استخدام أفرادها للموارد الاقتصادية غير المستغلة أو استعانتهم بأدوات لمضاعفة تأثير جهودهم³.

أما حافظ كامل الفندور فقد ربط مصطلح الحدثة بمجموعة من المفاهيم تمثلت فيما يلي:

¹ معراج هوارى، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

² حافظ كامل الفندور، محاور التحديث في المصارف العربية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص: 21.

³ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 5.

- الحديث أو الجديد: هو سمة ما يميز ما ينتمي للحاضر أو الآونة الأخيرة صفة أو زمانا ،بمعني تعبيره عن " صفة" أو "زمان" أو كليهما في وقت واحد ،فإذا قلنا هذا الفكر حديث أو جديد كان تعبيراً عن أنه فكر مغاير عن الفكر السائد، وبهذا يكون وصفاً للفكر أو قد يكون فكراً للحاضر والآونة لأخيرة، وهو ما يمثل زمان هذا الفكر.
 - المعاصرة: هو تعبير عن الوضع كظرف زمان فإذا قلنا هذا الفكر معاصر فهو تعبير عن أنه يخص الفترة الراهنة قصرت أو طالت تلك الفترة حسب مقصد مستخدم التعبير، فقد تكون عقداً أو سنة ولكنها بالتأكيد لا تخص الماضي البعيد وليس بالضرورة أن كل معاصر حديثاً أو جديداً، فالحديث أو الجديد غالباً ما يكون تعبيراً عن الأحداث من مجرد المعاصر.
 - **التحديث**: هو عملية التوافق مع الحديث فإذا قلنا هذا الفكر يحتاج إلى تحديث، فهذا يعني أنه يحتاج توفيقه أو تحويله إلى فكر يتفق بالفكر الحديث أو الجديد، على النحو السالف بيانه صفة أو زمانا.
 - **العولمة**: هي تعبير عن حالة عالمية سائدة في الآونة الأخيرة تتجسد في زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر حدود الدول، لتصبح تلك الحدود مجرد خطوط سياسية وجغرافية لا معنى لها في المعاملات.
- أما الحداثة فإن معناها ومجالها أوسع من كل ما يبدو من تعبيرات سابقة، فهي تستوعب كل معانيهم، في أن واحد فهي " معاصرة " وهي "حديث" وهي "جديد" وهي "تحديث" فهي الإطار الفكري للعلم الراقي المبني على الأدلة العلمية والدافع لوجود كل ما هو جديد والذي يتم في سياقه.
- وفي ذلك الإطار يمكن القول أن مفهوم الحداثة من وجهة نظر العمل المصرفي هي ذلك الإطار العام الذي يعمل على تبني كل ما هو جديد وعصري، من شأنه أن يحقق الرفاهية للعملاء بما يحقق طموحاتهم ويشبع رغباتهم في وقت وبالشكل المطلوبين، هذا بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والسلوكيات أهمها استخدام التكنولوجيا الجديدة¹.

2.1. أسباب تطبيق الحداثة في البنوك:

هناك عدة أسباب شكلت ضغطاً على البنوك وجعلت من تطبيق الحداثة والتكنولوجيا أمراً مهماً، بل زادت من أهميته، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي²:

¹ حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25-26.
² بوغتروس جمال، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي - حالة البنك العربي -، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص: 71-72.

- تغير بيئة الأعمال خاصة منها البيئة التكنولوجية التي أدت إلى تغير متطلبات السوق، الأمر الذي حتم على البنوك ضرورة تحسين عملياتها خاصة في ظل عدم الاستقرار الذي يميز بيئة الأعمال.
 - تزايد حدة المنافسة خاصة من قبل البنوك التي تبنت هذه التكنولوجيا أو استعملتها في غزو الأسواق، ليس على المستوى المحلي فحسب بل حتى على المستوى الدولي.
 - تغير في عادات الشراء وزيادة حاجات ورغبات العملاء بعد أن أصبحوا أكثر دراية ومعرفة على المتاح من السلع والخدمات وجودتها، هذا الوضع جعل البنوك تتسابق فيما بينها حتى لا تفقد حصتها السوقية.
 - تنامي الاختراعات والابتكارات التكنولوجية والتي أدت إلى إيجاد العديد من البدائل للمنتجات والخدمات، ورفعت من مستوى جودتها، هذا ما أدى بدوره إلى زيادة حدة المنافسة.
- أضف إلى ذلك يمكن أن نذكر بأن تكنولوجيا المعلومات توفر العديد من المزايا للمؤسسات والتي يمكن أن تحصر أيضا في دائرة الأسباب الداعية لامتلاك هذه التكنولوجيا ومن ضمنها نذكر:
- تساعد على زيادة المبيعات من خلال إشباع حاجات ورغبات العملاء والذي ينجر عنه زيادة الأرباح.
 - زيادة قدرة البنوك على المنافسة وتعزيز مركزها في السوق.
 - تساعد تكنولوجيا المعلومات على تخفيض التكاليف.

3.1. أهمية تطبيق الحداثة في البنوك:

إن التغير في البيئة المصرفية الذي أدى بدوره إلى تغير متطلبات السوق وظهور الحاجة الماسة إلى تحسين العمليات المصرفية، خاصة في ظل التغير وعدم الاستقرار الذي يميز بيئة الأعمال كتزايد حدة المنافسة، التطورات التكنولوجية المستمرة وتغير عادات الشراء في ظل زيادة حاجات ورغبات العملاء أنتج حتمية وضرورة تعاطي البنوك مع كل ما يدل على مظاهر الحداثة والتطور لضمان استمرارها وبقائها في السوق المصرفية، كالصيرفة المنزلية في أي مكان، بنوك الهاتف، بنوك الإنترنت، البنوك المتحركة، بطاقات الخدمات المصرفية للسحب والإيداع والتحويل، خدمات الصرف الأجنبي عبر الإنترنت وغيرها من مظاهر التكنولوجيات الحديثة ونلمس ذلك في ما يلي ذكره¹:

- تطوير شخصية البنك وزيادة هذه الشخصية بمدلولات الحداثة وما بعدها، كنمط وصبغة دافعة لمزيد من الارتباط لعملاء البنك.
- إعطاء البنك رؤية جديدة للمستقبل، وطاقة جديدة على فهم الحاضر بأبعاده وعوامله وعناصره.
- إيجاد آلية للتحديث تعمل في إطار تطوير ما هو سائد واستخدام كل ما هو ممكن، وهو ما يجعل هناك تيار لما بعد الحداثة يعمل على تحسين أداء البنك، وما تتطلبه الحركة المصرفية من نظم وأدوات وإمكانيات تحتاج استجابة لها من البنك وكوادره واستراتيجياته وسياساته وإمكانياته.

¹ حافظ كامل الغندور، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

- إيجاد مزيج ما بعد الحداثة يتوقف على العصرية الحاضرة، بمستقبلات أكثر إيجابية، وفي الوقت ذاته يقدم للبنك مزيجا من قوة الدفع المستندة إلى عمق جذور الخبرة الماضية، وما قام به البنك من ممارسات فعلية سواء لإحداث حركة في مجتمع المال والأعمال، أو في مجتمع الادخار والاستثمار، أو في مجتمع الرسائل والحركة المصرفية محليا وعالميا.
- المساهمة في تطوير البيئة المصرفية محليا وعالميا، وإيجاد شخصية مصرفية حديثة وعصرية كما يتخيلها كل من البنك عن ذاته والمجتمع وهي شخصية ليست ثابتة بحكم ما يدور في السوق والبيئة المصرفية من متغيرات ومستجدات تتناول الهوية المصرفية، وتتناول المفاهيم وتتناول الأدوار التي تقوم بها البنوك، وتتناول الأدوات والوسائل والطرق، كما تتناول النظريات والمناهج والفقهاء المصرفي.
- التحول من مفهوم الكيانات المصرفية الجامدة، إلى مفهوم الكيانات المصرفية الحية والحيوية أي أن يصبح البنك كائنا حيا فاعلا ومتفاعلا، له قدرته على التوسع والنمو والحركة.
- إيجاد أشكال متطورة من المعالجات المصرفية ذات الجانب الابتكاري سواء لاحتياجات العملاء والمتعاملين، أو لصناعة خدمات وتخليق رغبات جديدة، أو لإيجاد عالم افتراضي جديد.
- المضي قدما والاتحاق بالتيارات المصرفية الحديثة خاصة تيارات المعلوماتية والاتصالات.
- معالجة كافة نواحي القصور والضعف واستبدالها بعناصر القوة والتفوق وفي الوقت ذاته خلق عقيدة الحداثة والإصرار على التفوق، ومن ثم إيجاد نظام للوقاية والحماية في إطار البنين الحديث الذي يتميز بنوع من الخطورة وعدم التأكد، ولتصبح معه الحداثة نموذجا متطورا للارتقاء الفعلي النظري وللتطور التنفيذي العملي للبنك لنظام ذي طابع خاص.

2. الصيرفة الإلكترونية:

1.2 مفهوم الصيرفة الإلكترونية:

الصيرفة الإلكترونية هي عبارة عن " أنظمة تعمل على الخط، تسمح للزبائن بالاستفادة من مجموعة من الخدمات المصرفية انطلاقا من حاسوب شخصي يتم ربطه بحواسيب البنك عبر الخطوط الهاتفية، وهي تمكن من إجراء العمليات المصرفية ليس على مستوى محلي فحسب بل على مستوى عالمي على مدار ساعات اليوم بدون انقطاع"¹.

كما تعرف على أنها " الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة التي تقدمها البنوك من خلال شبكة اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا لشروط العضوية التي تحددها البنوك، وذلك من خلال أخذ المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها"².

¹ العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص: 125.

² ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص: 97.

من خلال التعريفين يتضح ملياً أن الصيرفة الإلكترونية تعمل وفق نظام متكامل يمثل طريقة اتصال بين البنك والمستفيد من خدماته، وهي بذلك تعمل على إيجاد آلية لتوفير المعلومات للعملاء خارج البنك وخارج نطاق العمل الرسمية، وذلك من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير تقنيات متعددة، تناسب مختلف شرائح العملاء كاستخدام الحاسب الآلي، الهاتف، شبكة الإنترنت... الخ، وتتمثل أهدافها في الآتي ذكره:

- تسهيل عملية الدفع من خلال الوسائل الإلكترونية ووسائل الدفع المختلفة.
- تحقيق راحة المتعاملين من خلال تقريب الخدمة إليهم عن طريق الخدمات المنزلية.
- مواجهة المنافسة الشديدة الناتجة عن التطورات العالمية خاصة بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية.

2.2. أسباب تطبيق الصيرفة الإلكترونية:

إن تطبيق الصيرفة الإلكترونية يرجع إلى أسباب عديدة نذكر منها¹:

- حاجة البنك إلى التخلص من ظاهرة صفوف الانتظار التي يعاني منها، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في كثير من الأحيان على أداء عمال البنك فيما يخص كمية أو جودة الخدمات المقدمة ويظهر هذا بشكل جلي إذا تحدثنا عن التكلفة التي يتحملها البنك جراء هذا التزامم والأبعد من ذلك عندما نتحدث عن إمكانية فقدانه لعملائه.
- المنافسة الشرسة التي تشهدها الصناعة المصرفية وتسابق البنوك وراء تقرير مركزها التنافسي مستعملة شتى الطرق والوسائل لذلك ومن ضمنها سلاح التكنولوجيا الذي أصبح يشكل خطراً على البنوك الضعيفة، خاصة في ظل عصر تحرير الخدمات المصرفية والمالية.
- التغيير في حاجات ورغبات العملاء كاستجابة للتحويلات التي يشهدها العالم في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن ذلك نذكر رغبة العملاء في تلقي الخدمات المصرفية عن بعد وخارج أوقات العمل الرسمية للبنك.
- طالما أن البنوك تسعى وراء إيجاد طرق أو وسائل تساعد على زيادة حصتها السوقية وتعظيم أرباحها مقارنة مع منافسيها، فإنها تجد في الوسائل الإلكترونية سبيلاً لذلك، خاصة أنها ذات تكاليف منخفضة وسريعة في إتمام العمليات.
- المزايا والتسهيلات التي يمنحها استخدام الصيرفة الإلكترونية والتي تتمثل في²:
✓ خفض تكاليف البنوك (الصيرفة الإلكترونية تقوم على التعاقد الإلكتروني ولا وجود للمستندات الورقية المكلفة).

¹ بوغروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

² ميهوب سماح، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

- ✓ زيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية.
- ✓ تقديم خدمات عبر الحدود ولا تعرف قيود جغرافية، بالإضافة إلى عدم وجود اتصال مباشر بين أطراف الخدمة المصرفية.

3.2. قنات توزيع الخدمات المصرفية الإلكترونية:

إنه لمن الجدير بالذكر أن كافة الخدمات الإلكترونية لا تتيح فقط للعملاء الحصول على نفس الخدمة المصرفية التي توفرها فروع البنوك التقليدية التي تتعامل بالمستندات والوثائق الرسمية، بل وتوفر العديد من المزايا والتي سبقت الإشارة إليها، لذا سنستعرض أهم الخدمات الإلكترونية المتاحة وقنوات توزيعها في الآتي ذكره:

1.3.2. أجهزة الصراف الآلي: هي تلك الآلات التي يمكن نشرها بالأماكن المختلفة سواء بالحائط أو بشكل مستقل، وتكون متصلة بحاسب البنك Online، ويقوم العميل باستخدام بطاقة بلاستيكية، أو بطاقة ذكية، بسحب مبالغ نقدية من خلالها خصما على حسابه إلكترونيا، كما أضيف إليها مؤخرًا العديد من الخدمات الأخرى المتطورة مثل تحويل الأموال إلكترونيا وأيضا الاستفسارات عن العديد من الخدمات، وكذلك دفع الشيكات وعمليات استبدال العملات الأجنبية، وكذا عمليات الإيداع، وتعبئة طلبات القروض.

لقد أصبحت أجهزة الصراف الآلي منذ بدء تشغيلها قبل 28 عاما من المستلزمات اليومية في تنفيذ العمليات المصرفية الحديثة للأفراد ومحفزا للتغيير الملحوظ في مواقع الخدمات المصرفية، كما حسنت هذه الأجهزة باعتبارها قناة اتصال جديدة بين البنك والعملاء طبيعة علاقة مصارف التجزئة والمؤسسات المالية بعملائها.

2.3.2. نقاط البيع الإلكترونية: وهي الآلات التي تنتشر لدى المؤسسات التجارية والخدمية بمختلف طبيعتها وأنشطتها ويمكن للعميل استخدام بطاقة بلاستيكية أو بطاقة ذكية للقيام بأداء مدفوعاته من خلال الخصم على حسابه إلكترونيا بتمرير هذه البطاقات داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونيا بحاسب البنك Online.

3.3.2. الكمبيوتر المنزلي: وهو ذلك الحاسب الشخصي بالمنزل أو مكان العمل أو أي مكان آخر، والذي يتصل إلكترونيا بحاسب البنك Online ليتمكن من خلال كلمة سر Password، أو رقم سري fin number، أو كليهما إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.

4.3.2. البنك المحمول: وهي تلك الخدمات المصرفية التي تتاح من خلال التليفون المحمول وذلك بقيام العميل باستخدام رقم سري يتيح له الدخول إلى حسابه للاستعلام عن أرصده وكذا ذلك للخصم منه تنفيذًا لأي من الخدمات المصرفية المطلوبة.

5.3.2. البنوك التليفونية: تقوم البنوك بتشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء مما يسمى بالموزع الآلي، تتيح أداء الخدمة المصرفية تلفونيا باستخدام رقم سري شخصي fin number، وتعمل هذه المراكز على مدار 24 ساعة يوميا ودون توقف.

6.3.2. التليفون الرقمي: وهو عبارة عن ربط عبر الأقمار الصناعية بين جهاز التليفزيون بالمنزل أو بالعمل وبين حاسبات البنك، وبإدخال رقم سري يمكن من الدخول إلى حاسب البنك أو شبكة الإنترنت أو تنفيذ التعليمات المصرفية للعميل.

ويعد هذا التلفزيون من أحدث القنوات التي تم ابتكارها والتي تمكن المصارف من التفاعل مع العملاء في منازلهم، وما يعنيه ذلك من اتساع إمكانية جذب المزيد من العملاء وتوفير نطاق عريض من الخدمات تشمل على تقديم المشورة وتوفير المعلومات ومع إدخال البنوك لخدماتهم في هذه التقنية الجديدة فإن المصارف ستفتح أبوابها إلى نسبة مئوية كبيرة من العملاء (خاصة ربات البيوت وذوي الاحتياجات الخاصة). وقد وجدت هذه التقنية رواجًا كبيرًا بين البنوك والعملاء على حد سواء ببريطانيا، يليها في ذلك السويد وفرنسا، إذ يتوقع أن يبلغ عدد العملاء المشتركين في هذه التقنية عام 2002 نحو 40% من السكان بها.

7.3.2. بنوك الإنترنت: وتعد بنوك الإنترنت هي الأهم والأشمل والأيسر والأكثر أهمية في مجال قنوات توزيع الخدمة المصرفية إلكترونيا، وذلك أن تلك الشبكة - شبكة الإنترنت - لاتساعها المتنامي على مستوى العالم، والزيادة اليومية لعدد مستخدميها فضلا عن الزيادة المذهلة لعدد مرات الاستخدام اليومي لها، كل ذلك يرشح هذه القناة أو الوسيلة لتكون الأهم، والقابلة لأن تكون محط الاهتمام لمتبني فكر الحداثة¹. كما ويساعد التعامل بالإنترنت على انتعاش التجارة الإلكترونية وزيادة فرص إنشاء علاقات تجارية دولية دون الحاجة إلى الانتقال وفتح أسواق جديدة لترويج الخدمات المقدمة. ومن أهم الخدمات المصرفية المقدمة عبر شبكة الإنترنت ما يلي²:

- خدمة معرفة الرصيد: وهي أبسط الخدمات المصرفية التي توفرها البنوك من خلال دخول المستخدم إلى حسابه المصرفي عن طريق كلمة مرور خاصة يزوده البنك بها، وهذه الخدمة قد يحصل عليها المستخدم كخدمة إضافية تنافسية من البنك التقليدي الذي يتعامل معه؛
- خدمات تسديد الفواتير والفوائد المالية المستحقة؛
- خدمات تحصيل الديون والمستحقات المالية بصورة آلية؛
- خدمات التوفير؛
- خدمات الوساطة المالية: وذلك بتسهيل عمليات البيع والشراء للمستخدمين في الأسواق المالية؛
- تقديم خدمات الائتمان المصرفي: تنتشر خدمات الائتمان بصورة كبيرة في العمل المصرفي التقليدي.

¹ معراج هوارى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 149-151.

² يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 176-177.

ولكن هذه الخدمات لا تزال محدودة كخدمات تقدم عبر الإنترنت، خاصة أن هناك عددا كبيرا من المستخدمين للإنترنت غير معروفين لإدارة البنك، وعملية منح الائتمان تحتاج إلى جمع بيانات مفصلة وحديثة ودقيقة وصحيحة، وعادة ما يطلب المستخدم خدمة الائتمان المصرفي من أجل شراء إلكتروني من المواقع التجارية على الإنترنت، إذ أن أعدادا قليلة من المتاجر الإلكترونية تسمح بالبيع بأسلوب الائتمان ولزبائن محددين ويجدر الذكر أن هناك نوعين من البنوك، بنوك موجودة فعلا تقدم خدماتها المصرفية التقليدية، وتطرحها عبر شبكة الإنترنت، وبنوك افتراضية ليس لها وجود في الواقع وتقدم خدماتها فقط عبر شبكة الإنترنت وهو ما يعبر عنه بتكنولوجيا الواقع الافتراضي حيث أنه أصبح بإمكان العميل أن يقوم بعمليات تحريك أموال على أساس تعليمات مصرفية افتراضية، تترجم في شكل إضافات أو خصومات من حساب ما.

3. وسائل الدفع الإلكترونية:

لقد اتجهت البنوك إلى استحداث تشكيلة من خدماتها المصرفية مع الابتكارات الجديدة والذي شمل وسائل الدفع التي يعتمد عليها العملاء بشكل كبير. من هذا المنطلق سوف نحاول التعرف على أهم وسائل الدفع وكيفية استخدامها والتعامل معها.

1.3. البطاقات الإلكترونية:

مع دخول الإنترنت المجال التجاري وبرز التجارة الإلكترونية أصبح التعامل بالبطاقات المصرفية الإلكترونية أكثر انتشارا وشيوعا وأهمها بطاقة الائتمان الإلكترونية وبطاقة الوفاء.

1.1.3. بطاقة الائتمان الإلكترونية: هي وسيلة دفع إلكترونية تمنح حاملها رقما أو رمزا سريا يستخدمه في عملية الدفع أو التحويل أو في سحب الأموال النقدية وغير ذلك من الخدمات التي تحصل جميعها عن بعد إما عبر شبكات مصرفية أو عبر شبكات خاصة وأيضا عبر شبكة الإنترنت¹.

يسمى استخدام الرقم السري للدفع بالبطاقة " التوقيع الإلكتروني " حيث يعرف التوقيع الإلكتروني على أنه رقم سري ينشئه صاحبه باستخدام برنامج حاسب آلي، ينشأ دالة رقمية مرمزة لرسالة إلكترونية يجري تشفيرها بإحدى خوارزميات المفاتيح². وعلى هذا الأساس يصبح الدفع بواسطة البطاقة الائتمانية الإلكترونية ممكنا لكنه لا يمنع حصول مخاطر متعلقة بقضية القرصنة المعلوماتية للأرقام السرية التي تتجول بداخلها واحتمال تعرض هذه الأرقام إلى لاعتداءات ذات طابع احتيالي بما قد يهدد أمن الصفقات الحاصلة عبر شبكة الإنترنت.

¹ طوني عيسى، حول الدفع الإلكتروني بالبطاقة الائتمانية في شبكة الإنترنت (الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، سوريا، 2007، ص: 241.

² يسرى عرامة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88-89.

ومن أجل تفادي هذا الخطر ولحماية مستخدمي شبكة الإنترنت يلجأ المعنيون إلى تشفير أو ترميز هذه الأرقام السرية، وهذا بالطرق التالية¹:

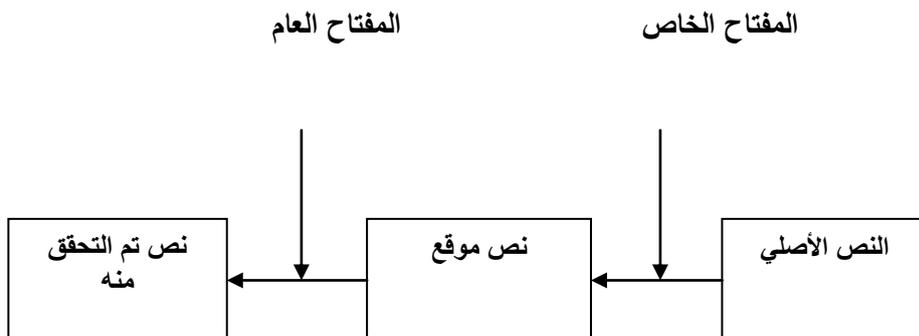
- **التشفير**: يعرف التشفير على أنه عملية تحويل المعلومات إلى شفرات غير مفهومة بمنع الأشخاص الغير المرخص لهم من الإطلاع على المعلومات أو فهمها، ولهذا تتطوي عملية التشفير على تحويل النصوص العادية إلى نصوص مشفرة، وتستخدم مفاتيح معينة في تشفير الرسالة وفك التشفير، وتستند هذه المفاتيح إلى صيغ رياضية وخوارزميات معقدة.

رغم أن التشفير يمنع المتلصقين من الإطلاع على محتويات الرسالة إلى أنه لا يمنع المخربين من العبث بها، أي أن التشفير لا يضمن سلامة الرسالة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى البصمة الإلكترونية للرسالة.

- **البصمة الإلكترونية للرسالة**: وهي بصمة رقمية يتم اشتقاقها وفقا لخوارزميات معينة، إذ تطبق هذه الخوارزميات حسابات رياضية على الرسالة لتوليد بصمة، وتدعى البيانات الناتجة بالبصمة الإلكترونية للرسالة.

وتتميز البصمات الإلكترونية عن بعضها حسب المفاتيح الخاصة التي أنشأتها، ولا يمكن فك شفرته إلا باستخدام المفتاح العام العائد إليها، ولهذا يطلق على اقتران التمويه المستخدم في إنشاء البصمة الإلكترونية اسم آخر هو اقتران التمويه الأحادي الاتجاه والجدير بالذكر هو أن استخدام خوارزمية البصمة الإلكترونية أسرع من القيام بعملية التشفير، ولهذا تستخدم البصمة الإلكترونية كثيرا في إنشاء توافيق رقمية والتي تستخدم للتأكد من أن الرسالة قد جاءت من مصدرها دون تعرضها لأي تغيير أثناء عملية النقل.

ويمكن للمرسل استخدام المفتاح الخاص لتوقيع الوثيقة إلكترونيا، أما في طرف المستقبل نوضح هذه العملية من خلال الشكل أدناه:



¹ نايلي إهام، تطوير المنتج المصرفي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 207.

الشكل رقم (4): عملية توقيع رقمي.

المصدر: نايلي إلهام، مرجع سبق ذكره، ص: 208.

- من خلال الشكل يتضح لنا أن التوقيع الرقمي يمثل طريقة من طرق التأمين على سلامة الرسالة والتأكد من صحتها، كما أنه يمثل وسيلة إثبات إذ أنه يمنع المرسل من التكرار للمعلومات التي أرسلها. ويتم التسويق لهذه البطاقات بناءً على دراسات سابقة وكافية للسوق المستهدفة وتشمل ما يلي¹:
- الحجم الفعلي لبطاقات الائتمان المصدرة والحجم الأمثل لذلك السوق.
 - دراسة نوعية العملاء المرتقبين ورغباتهم.
 - دراسة المنافسين في السوق ومنتجاتهم.
 - وسائل الدعاية والإعلان المناسبة لنوعية المنتج.
 - وسائل الاتصال المباشر بالعملاء.
 - كيفية استغلال الإمكانيات المتاحة (فروع البنك) في التسويق.

2.1.3. بطاقة الوفاء الإلكترونية: لا تختلف كثيرا عن بطاقة الوفاء التقليدية إلا من حيث أنها تسمح لحاملها القيام بالوفاء الإلكتروني، فهو الوفاء الحاصل بواسطة البطاقة الممغنطة ذات الرقبة السلبية للمعلومات أو بواسطة الرقبة المسجلة والمحلاة للمعلومات وذلك لدى مخرج وفاء إلكتروني TPA أو مخرج بيع TV.

وتصرف بطاقة الوفاء الإلكترونية بأنها البطاقة التي تسمح لصاحبها بالقيام بالوفاء الإلكتروني، سحب النقود وإيداعها وإيداع الشيكات وإجراء العمليات المرتبطة بذلك لدى أجهزة إلكترونية خاصة². ولقد تطور استخدام نظم ووسائل الدفع الإلكترونية وأخذت تعتمد على أنظمة جده متطورة، وكان أبرز تطور لها ظهور النظامين التاليين:

- **نظام تحويل الأموال إلكترونيا:** وهو جزء بالغ الأهمية من البنية التحتية لأعمال البنوك الإلكترونية التي تعمل عبر الإنترنت حيث يسمح هذا النظام بنقل التحويلات المالية أو الدفعات المالية من حساب بنكي إلى حساب بنكي آخر بطريقة إلكترونية آمنة، إضافة إلى نقل المعلومات المتعلقة بهذه التحويلات، أي أن عملية التحويل تتم إلكترونيا عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر وأجهزة المودم عوضا عن استخدام الأوراق وتتم عملية

¹ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص: 82.

² يسرى عرامة، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

التحويل المالي الإلكتروني بتوقيع الزبون نموذجاً معتمداً واحداً لمنفعة الجهة المستفيدة ويتيح هذا النموذج اقتطاع القيمة المحددة من حساب الزبون وفق ترتيب زمني معين (يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا)¹. ويعمل هذا النظام وفق آلية معقدة نوعاً ما، حيث تدخل نفقة السلع والخدمات التي حصل عليها المشتري في النهاية الطرفية التابعة لنقاط المبيعات باستخدام البطاقة البلاستيكية أو بطاقة الوفاء مثلاً، ويتم إرسال المعلومات المتعلقة بهذه المشتريات إلى البنك المسئول باستخدام أدوات الاتصال عن بعد. فيقوم هذا البنك بخصم قيمة المشتريات من حساب المشتري وإجراء التحويل إلى حساب البائع، فالبنك يخصم آلياً قيمة المشتريات من حساب المشتري ويضيفها إلى حساب البائع ويتم ذلك على الفور.

- **نظام تبادل البيانات إلكترونيًا: (Electronic data enter change):** نظام تبادل البيانات إلكترونيًا هو مجموعة من البرمجيات المستخدمة في تبادل المعلومات بين أجهزة الكمبيوتر التابعة للمؤسسات التجارية، وتنفيذ صفقات العمل بطريقة إلكترونية ومن بين العمليات التي يقوم بها هذا النظام: الاستعلامات، طلبات الشراء والأسعار، وجدولة المواعيد الشحن، الاستقبال، دفع الفواتير، العقود وبيانات الإنتاج إضافة إلى المبيعات باستخدام الخوارزميات تمنع التزوير أو التجسس أو القرصنة².

2.3. البطاقات الذكية:

ظهرت هذه البطاقة نتيجة للمشاكل التي عثرت بطاقة الائتمان، خاصة ما يتعلق منها بالسرية والأمان، وهي تشبه في شكلها بطاقة الائتمان أو بطاقة الدفع، وتختلف عنها في كونها تحتوي على شريط مغنط يحمل شريحة إلكترونية أو أكثر وبذلك يمكن اعتبارها بمثابة حاسب صغير الحجم مزود بذاكرة تسمح بتخزين واسترجاع ومعالجة البيانات في ظرف قصير جداً. ويتم تحميل هذه البطاقة بقيمة معينة من حساب العميل لدى المصرف من خلال جهاز الصراف الآلي أو من خلال الحاسب الشخصي الذي يكون مزوداً بآلة مجهزة لذلك، وعند التعامل يمرر البطاقة على آلة قارئة لتتم خصم قيمة المشتريات ونقلها إلى طرفية الآلة دون الحاجة إلى توقيع على الفواتير³. تتيح البطاقة الذكية لحاملها إمكانية الاستفتاء عن البطاقات الأخرى إذ يمكن استعمالها كبديل لبطاقة التأمين الصحي ورخصة القيادة وبطاقة الطالب أو العمل وغيرها، كما تصلح في التعامل على الإنترنت شريطة توفر أجهزة الحاسوب على قارئ خاص بها⁴.

3.3. الشيك الإلكتروني:

يعرف الشيك الإلكتروني على أنه المكافئ للشيكات الورقية التقليدية، وهو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مُصدر الشيك لمستلم الشيك ويقوم بمهمته كوثيقة تعهد بالدفع ويعمل توقيعاً رقمياً، يمكن التأكد من

¹ إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية (مفاهيم واستراتيجيات التطبيق في المؤسسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص: 73.

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 125.

³ بوعتروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 95.

⁴ فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية، المنكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 124.

- صحته إلكترونيا وهو يختلف عن التوقيع العادي المكتوب باليد حيث يتضمن ملفا إلكترونيا آما يحتوي على معلومات أخرى كتاريخ صرف الشيك قيمته، المستفيد منه، ورقم الحساب المحول إليه¹.
- وتتلخص عملية الدفع بواسطة الشيك الإلكتروني لقيمة المبادلات التي تتم من خلال التجارة الإلكترونية، والتي يكون البنك طرفا فيها لإتمام هذه العملية، وتمر هذه العملية بالمراحل التالية²:
- يقوم العميل باختيار السلعة أو الخدمة التي يرغب في شرائها من خلال موقع المحل مثلا على الإنترنت، ويتم الاتفاق على السعر وطريقة الدفع؛
 - يرسل التاجر فاتورة البضاعة إلى العميل عبر البريد الإلكتروني؛
 - يقوم العميل بإرسال الشيك الإلكتروني إلى التاجر عبر البريد الإلكتروني، بعد تدوين قيمة البضاعة وتوقيعه؛
 - يوقع بدوره العميل على الشيك ويرسله مرة أخرى إلى مصرف العميل؛
 - بعد أن يتأكد المصرف من صحة المعلومات المدونة على الشيك بما فيها التواقيع يقوم بتحويل المبلغ المدون على الشيك إلى حساب التاجر؛
 - يتم إلغاء الشيك الإلكتروني من طرف البنك وإعادته إلى المستفيد ليكون دليلا على أنه قد تم صرف الشيك فعلا؛
 - في الأخير يقوم التاجر بإرسال الخدمة أو السلعة إلى العميل.

4.3.4. النقد الإلكتروني:

1.4.3. تعريف النقد الإلكتروني:

النقد الإلكتروني هو " عبارة عن مستودع للقيمة النقدية يحتفظ به في شكل رقمي بحيث يكون متاحا للتبادل الفوري في المعاملات"³.

كما تعرف النقود الإلكترونية أيضا على أنها " القيمة النقدية لعملة تصدر بشكل إلكتروني من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص. ويتم تخزينه في جهاز إلكتروني ويمكن اعتبار هذه النقود أحد أشكال الأدوات المالية الرقمية التي مهمتها إنجاز بعض أو كل وظائف النقد"⁴.

2.4.3. خصائص النقود الإلكترونية: يتميز النقد الإلكتروني عن أدوات الدفع الأخرى بخصائص أهمها ما يلي:

- يحتفظ النقد الإلكتروني بالقيمة لمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي حيث يسمح بتحويلها إلى شخص آخر عن طريق تحويل المعلومات الرقمية؛

¹ إبراهيم بختي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

² بوعتروس جمال، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

³ توفيق شنبور، مرجع سبق ذكره، ص: 128.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 102-103.

- أنه يسمح بالتحويل عن بعد عبر شبكات عامة كشبكة الإنترنت أو شبكات الاتصال اللاسلكية؛
- أنه يناسب التعاملات قليلة القيمة لأن نفقات التعامل تكون عادة عند حدودها الدنيا لدى يتعين أن تكون هذه النفقة متناسبة مع قيمة السلعة أو الخدمة محل التبادل فلا مجال لفرض نفقة عالية على تعاملات لا تتجاوز قيمتها دولارًا واحدًا أو عدة دولارات؛
- يتميز النقد الإلكتروني بالقابلية للانقسام ويكون متاحًا بأصغر وحدات النقد الممكنة تيسيرًا لإجراء المعاملات محدودة القيمة؛
- أنه مصمم ليكون سهلًا للاستخدام مقارنة بوسائل الدفع الأخرى.

3.4.3. مزايا النقود الإلكترونية: لقد لقيت النقود الإلكترونية رواجًا وانتشارًا خاصة في أوساط متبني فكر الحداثة والتقدم التكنولوجي نظرًا لتمتعها بالمزايا التالية¹:

- انخفاض تداولها: تحويل النقود الإلكترونية عبر الإنترنت أو الشبكات الأخرى أرخص بكثير من استخدام الأنظمة البنكية التقليدية.
- عدم خضوعها لحدود: يمكن تحويل النقود الإلكترونية من أي مكان إلى آخر في العالم وفي أي وقت كان.
- سهولتها وبساطتها استخدامها: تسهل النقود الإلكترونية التعاملات البنكية إلى حد كبير، فهي تغني عن ملء الاستمارات وإجراء الاستعلامات البنكية عبر الهاتف.

4. العقبات التي تواجه تكنولوجيا تطوير الخدمات المصرفية:

الجدير بالذكر أن التوصل إلى خدمات جديدة يتطلب جهودًا تسويقية تستلزم تضافر الإمكانيات البشرية العادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. لذلك فإن عملية تطوير الخدمات المصرفية ليست بالأمر السهل خاصة مع وجود احتمال فشلها وتعرضها لعدم القبول وعموماً فهي تواجه مجموعة من التحديات والصعوبات نجمها فيما يلي²:

- **التطور التكنولوجي:** مع التطور التكنولوجي أصبحت الخدمات القائمة تقابل حاجات متعددة، ومن الصعب اكتشاف حاجات جديدة، ولكن ذلك بالطبع ليس مستحيلًا فالحاجات الجديدة تظهر باستمرار وسوف تستمر في الظهور مدى الحياة. فعلى سبيل المثال بالرغم من حداثة خدمة الصراف الآلي أوضحت إحدى الدراسات أنها تحتاج إلى تطوير حيث أن 70% من استخدامها يتم لصرف النقد. ويجب أن تفكر المصارف في كيفية استغلالها في تقديم خدمات أخرى وأنشطة إعلانية عن المصرف وخدماته؛
- **شدة المنافسة:** تحول شدة المنافسة دون السيطرة على سوق متسع يشكل كامل بل تتطلب تجزئة السوق وتقسيمه إلى قطاعات، ولذلك فالهدف من تقديم الخدمة الجديدة عادة ما يكون تحقيق أكبر حصة سوقية من

¹ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129-131.

² عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003، ص: 215.

- قطاع معين في السوق وليس تغطية السوق بأكملها، ويعني ذلك بالطبع تحقيق مبيعات وأرباح أقل حتى وإن تمكن المصرف من المحافظة على وضعه في السوق لفترة طويلة؛
- **تضارب المصالح:** لابد للخدمة الجديدة أن تحقق الإشباع للزبون وتقدم له منافع كافي وفي نفس الوقت تحقق أرباحا مناسبة للبنك. وقد ازدادت القيود المفروضة على المصارف فيما يتعلق بتوافر خصائص معينة في تصميم الخدمات الجديدة بسبب التدخل الحكومي ودور المصارف بالنسبة للاقتصاد الوطني؛
- **ارتفاع التكلفة:** هناك مشكلة ارتفاع تكلفة التوصل إلى خدمة جديدة. في حقيقة الأمر لا تشغل هذه التكلفة على ما يتحملة المصرف في سبيل التوصل لهذه الخدمة فقط، بل تكلفة الخدمات أو الأفكار الأخرى التي تم استبعادها في أي مرحلة من مراحل تطوير الخدمة الجديدة؛
- **عدم التقبل:** هناك مشكلة عدد الخدمات التي تقبل، حيث أن احتمال نجاح الخدمة الجديدة أقل من احتمال فشلها في المتوسط كما أثبتت كثير من الدراسات.

خلاصة الفصل الأول:

إن تطور المجتمعات وتغير احتياجات العملاء ألزم على المصارف أن تواكب هذا التغير وتقدم خدمات تتماشى ومتطلبات المجتمع، فكان لظهور التبادل والنقود والإيداع الأثر الكبير على ظهور الخدمة المصرفية هذه الخدمة التي تقوم بتنشيط وتحريك العمليات الاقتصادية والمالية والتجارية بأنواعها المختلفة، أي أنها تساعد في تسريع عجلة الاقتصاد نحو الأمام.

وفي هذا الصدد فإن الاستجابة لمتطلبات السوق ومتطلبات العملاء يتطلب توفر عنصر الابتكار والتطوير الأمر الذي لا يعد بالمسألة السهلة فقد تبين أن تطوير واستحداث الخدمات المصرفية ليست بالشيء البسيط. إذ أنها تتم وفق مداخل وطرق مختلفة، تختلف باختلاف الأوضاع السوقية، وتتأثر بعوامل وظروف تخص البنك والعاملين فيه. هذا بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية وتوفر التكنولوجيا الحديثة، هذه الأخيرة التي أصبحت من أهم مظاهر الحداثة والتطور في البنوك.

ويبقى التطور التكنولوجي وثورة المعلومات الأساس الذي تعتمد عليه البنوك في تطوير خدماتها المصرفية لتلبية حاجات ورغبات زبائنها المتطورة والمتجددة باستمرار في ظل بيئة ديناميكية متطورة، كل هذا للوصول إلى تحقيق أهداف تطوير خدماتها من كسب زبائن جدد وزيادة التعامل مع زبائنها الحاليين ورفع حصتها السوقية وتعزيز مركزها التنافسي.

الفصل الثاني!

الميزة التنافسية في البنوك التجارية

تمهيد:

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

ومع تزايد هذه التركيبات والتعقيدات وتزايد حدة المنافسة بين المنافسين، أصبحت المؤسسة تبحث وتطور منتجاتها للتفوق على منافسيها في السوق، وذلك من خلال اكتسابها لميزة أو مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة، وهذا من أجل تفضيل ميزتها التنافسية. وأخيرًا نتطرق في المبحث الثالث إلى تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظم العمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها وبالتالي سنطرق في مبحثنا هذا إلى الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية بشكل عام.

1. مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها:

1.1. مفهوم الميزة التنافسية:

مع كل الغموض الذي يكتسي مصطلح التنافسية، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة العمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهومها والتي شكلت مجال دراستنا لها، ثم إن مصطلح التنافسية ينصرف إلى: المنتج، المؤسسة والاقتصاد، فضلا عن ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها:

- "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد"¹؛

- كما تعرف أيضاً على أنها " عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، التمايز، وخلق القيمة بالنسبة للعملاء وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية"²؛

- إضافة إلى ذلك فالتنافسية هي "الخصائص أو المواصفات التي يكتسبها منتج ما أو علامة والتي تعطي بعض التفوق على منافسيه الحاليين"³؛

- كما يمكن أن تعرف على أنها "تمثل العنصر الإستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها"⁴؛

- "فضلا عن ذلك فإن التنافسية تمثل مدى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى والعاملة في نفس النشاط والتي تحقق لها أرباحاً من خلال الاستغلال الفضل للإمكانيات والموارد الفنية المادية، التنظيمية المتاحة بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها التي تتمتع بها المؤسسة، التي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية"⁵؛

- وانطلاقاً من التعاريف المقدمة للميزة التنافسية والتي تدل على شيء واحد وهو أن القدرة التنافسية تمثل ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص: 16.

² عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص: 26.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص: 13-14.

⁴ Akoudri.M.S, Haichour, enquête sur les pratiques et obstacles de management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade,2001, p: 56.

⁵ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

إذا فالقدرة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خلاصة منفردة يكون معها العميل مستعد للدفع أكثر، وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الأداء المتميز، والكفاءات ذات العصرية الكامنة ضمن مختلف الأنظمة والاستراتيجيات والأنشطة بما يؤدي إلى تحسين الجودة وزيادة حصة السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل¹.

2.1. خصائص الميزة التنافسية:

من خلال التعاريف المختلفة لمفهوم الميزة التنافسية يمكن أن حدد خصائصها:

- نسبية: أي أنها تحقق بالمقارنة وليست بصفة مطلقة.
- أنها تتعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه للمنظمة وتحفزهم للشراء منها والوفاء لها².

وكذلك من خصائصها:

- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المنظمة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة³.

2. مصادر وأنواع الميزة التنافسية:

1.2. مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدران للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)⁴، لذا فإن الميزة التنافسية تنشأ عن طريق استغلال المنظمة لمواردها الداخلية أي الاعتماد على نقاط قوتها بالإضافة إلى الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية⁵.

ويمكن من خلال هذين المصدرين استغلالها بفعالية للحصول على المصادر النهائية التالية:

1.1.2. الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال المثلى للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة

لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة

¹ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية-تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات، دار المعارف، مصر، 1999، ص: 37.
² حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 138.
³ نجم عبود نجم، إدارة العمليات -النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001، ص: 27.
⁴ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 101.
⁵ يحي لخضر، دور الامتيازات الضريبية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص: 54.

المنظمة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.

2.1.2. الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك. بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها هذا ما اوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

3.1.2. المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المنظمات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس، فالمعرفة باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياستها الاستثمارية¹، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للمنظمات ذات المعاملات الخاصة، وبراءة الاختراعات، والعلامات التجارية المتميزة... الخ، فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

2.2. أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق تنافسية مفتوحة تسمح للمنظمة من تحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المنظمة، إما من خلال الاعتماد على التميز بتكاليف منخفضة، أو من خلال الاعتماد على تميز منتجاتها على منافسيها². وهناك نوعين من أنواع الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها وهما:

1.2.2. ميزة التكلفة الأقل: يقوم هذا النوع من الميزة التنافسية على محاولة المنظمة تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة مقارنة بمنافسيها، ولأجل ذلك عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف، ومن ثم مراقبتها، حيث أن التحكم في التكاليف يمكن المنظمة من تحقيق تكلفة أقل من مقارنة بالمنافسين وتكون المراقبة من خلال العوامل التالية:

- **اقتصاديات السلع:** ويقصد بها توسيع المنظمة لعدد من منتجاتها أو خدماتها من أجل التكاليف الثابتة على أكبر قدر ممكن من الوحدات؛
- **منحنى التعلم:** ويقصد به أن تكرر نفس العمل يؤدي إلى تقليل فترة الإنجاز وبالتالي ربح الوقت، والوقت بدوره يمثل مورد ذو قيمة في عصر السرعة؛
- **مراقبة الارتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها، أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد من المنظمة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستقلالها من أجل تحقيق التكاليف؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 100.
² الوليد هلال، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009، ص: 26.

- **مراقبة الإجراءات:** غالبًا ما تلجأ المنظمات إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة، وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات، وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيًا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبيًا على الميزة بطبيعة الحال؛ **مراقبة تموقع الأنشطة:** ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافياً مثل: تقريب عمليات الإنتاج من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو التقريب من مصادر المواد الأولية لتخفيض تكلفة النقل أو تقريب أماكن الإنتاج من الزبائن لتخفيض تكلفة التوزيع، وفي هذا الصياغ توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فونتونن لتحديد الموقع؛

- **مراقبة الرزنامة:** ويقصد بذلك محاولة المنظمة تنظيم أنشطتها الإنتاجية والخدماتية وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف¹.

2.2.2. ميزة التميز: ويعتمد هذا النوع من الميزة على قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز وفريد ولها قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، لذلك يصبح من الضروري فهم المصادر المختلفة لتميز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة².

3. محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

1.3. محددات الميزة التنافسية:

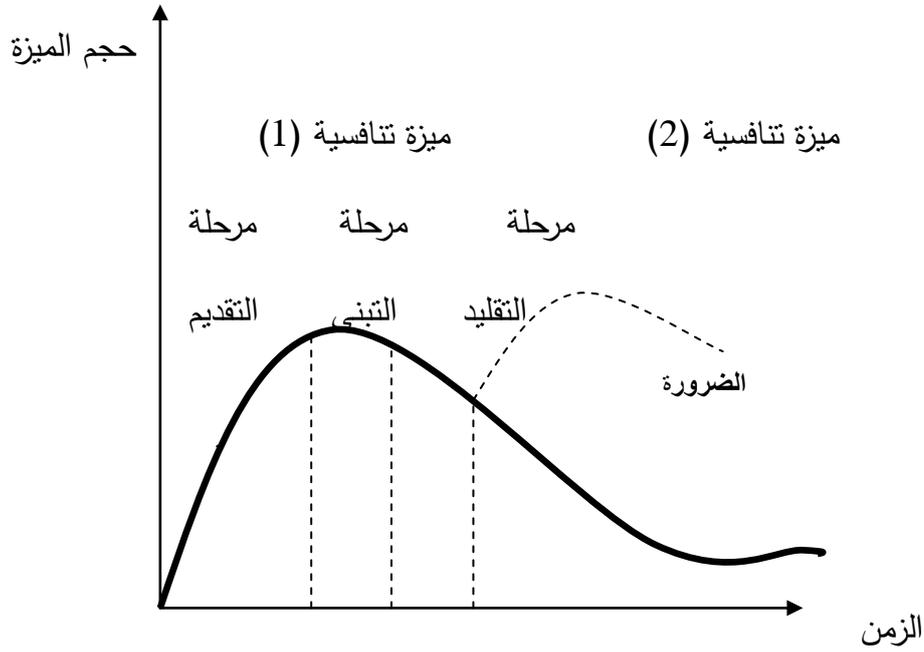
إن فكرة الميزة التنافسية تتعلق بعملية بحث المنظمة عن العوامل التي تميزها على منافسيها، وذلك ما يمكنها من تحقيق الريادة في السوق. وتحدد الميزة التنافسية انطلاقاً من بعدين هامين هما:

1.1.3. حجم الميزة التنافسية: تتحقق الاستدامة في الميزة التنافسية للمنظمة، إذا ما تمكنت من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة في القطاع بصفة مستمرة ودائمة، وعموماً كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من قبل المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها وكما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن الميزة تمر بنفس دورة الحياة على الشكل التالي³:

¹ Michael Porter, l'avantage Concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit France, 1999, p p: 129-136.

² يحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 63.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 100.



الشكل رقم (5): دورة حياة الميزة التنافسية.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

من خلال الشكل رقم (1-2) يتبين لنا أن الميزة التنافسية تمر بمراحل هي:

- **مرحلة التقديم:** تمثل أطول المراحل للمنظمة المنشأة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المالي والمادي والبشري وجهود ضخمة وذلك لكون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة؛
- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها، كونها بدأت تشهد استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، إذ أنه كما هو موضح في الشكل السابق يبلغ حجم الميزة التنافسية أقصاه، وفي هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر الميزة التنافسية التي امتاكتها المنظمة؛
- **مرحلة التقليد:** كما هو مبين في الشكل السابق يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع وهذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المنظمة ومحاولة التفوق عليها؛
- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية، وذلك لكون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، وبالتالي أصبح من الضروري على المنظمة تحسين ميزتها التنافسية وتطويرها¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 100.

2.1.3. نطاق التنافس أو السوق المستهدفة: ويقصد به مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة الهادفة لتحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة، وكمثال على ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، وخبرة فنية واعدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة وفي مثل هذه الحالة تتفق اقتصاديات السلم وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومتراصة بين القطاعات السوقية أو المناطق التي تغطيها عمليات المنظمة، وهناك أربعة أبعاد في نطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

- **النطاق السوقي:** يعكس مدى تنوع منتجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم.
- **النطاق الرأسي:** يعبر عن درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء الداخلية أو الخارجية، فالتعامل الرأسي المرتفع مع المنافسين يحقق مزايا بالتكلفة الأقل أو التميز.
- **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق مزايا من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- **نطاق النشاط:** يمثل مدى الترابط بين القطاعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود (رابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة قطاعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة¹).

2.3. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية هي:

- 1.2.3. مصدر الميزة:** كما سبق الإشارة إلا أن هناك نوعين رئيسيين من مصادر الميزة التنافسية، غير أنه إذا أرادت المنظمة الحصول على ميزة تتميز بجودة عالية عليه الاعتماد على المصدرين الرئيسيين اللذين هما:
- ميزة التكلفة الأقل.
 - ميزة التميز.

2.2.3. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة: فاعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين، في حين يصعب تقليد الميزة التنافسية عند تعدد مصادرها².

3.2.3. درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المنظمة إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة الحالية لها وعليها أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 101.

² فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 105.

4. أسباب الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة على إنشائها:**1.4. أسباب الميزة التنافسية:**

إن تطوير الميزة التنافسية وتحسينها لأي مؤسسة يعد هدفاً واستثماراً وتكتيكاً في وقت واحد، لأن وجود هذه الميزة يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق، ويحتاج ذلك إلى رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمول والديناميكية في حشد جميع الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وفي التحديات الراهنة يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية في النقاط التالية:

1.1.4. ظهور تكنولوجيا حديثة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يعطي فرصاً جديدة في مجالات عديدة، كتصميم المنتج باستخدام الحاسوب، وطرق التسويق عبر الإنترنت، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها التنافسية من أجل تخفيض التكلفة، وتدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ في تجديد أو تطوير الميزة الحالية، وتقديم ميزة تنافسية جديدة، تحقق قيمة أكبر من متطلبات العميل.

2.1.4. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يرغب العملاء في تلبية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتها، فإن هذا يدفع بالمؤسسة إلى إجراء تعديلات على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة. خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تأثير وتأثر متبادل لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود رغبة لم يتم إشباعها. ولم يعد المر يقتصر على الحاجة القائمة ليتم هذا الإشباع، بل يتعدى هذا الحد إلى درجة صناعة الرغبة، وإلى درجة الارتقاء بالحاجة، ونظراً لهذا الاتجاه الحديث تظهر حدة المنافسة بين المؤسسات التسابق على إشباع الحاجات واختراع الرغبات¹.

3.1.4. تغير تكاليف المدخلات: عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالات حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات عند ارتفاع قيمتها، حيث تلجأ المؤسسة هنا إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف، ومن ثم تحقيق التميز مرة أخرى.

4.1.4. التغير في القيود الحكومية: عندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى السواق، فإن المؤسسة ملزمة على مواجهة هذه التغيرات للبقاء في السوق، ومن ثم الصمود في وجه المنافسين².

2.4. العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية:

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

1.2.4. العوامل الخارجية: تتمثل في تمييز احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة سرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

¹ حريري بوشعور وصليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس، يومي 14-13 ديسمبر 2011، ص: 9.

² محسن أحمد الخضري، طباعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص: 53.

ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أيضاً.

2.2.4. العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، ولا ينحصر الإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة¹.

المبحث الثاني: بناء الميزة التنافسية

يهدف التحليل الإستراتيجي إلى فهم المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها، إذ أن المؤسسة تكتسب مدخلاتها ونطرح مخرجاتها إليها، وبذلك فهي تمنح المؤسسة فرصة لتحقيق أهدافها في البقاء والنمو والتوسع، وفي الوقت نفسه فإن التهديدات تتبع أيضاً وتشكل تأثيراً على المؤسسة في عدم قدرتها على تحقيق وتنفيذ استراتيجياتها، لذلك أصبح التحدي الحقيقي هو تحليل قوى التنافس التي تشكل البيئة التنافسية وكيفية بناء الميزة التنافسية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

1. تحليل قوى التنافس التي تشكل البيئة التنافسية:

تنشط المؤسسة في بيئة تنافسية تتميز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية، حيث يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية، فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب، بل تتعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابياً أو سلبياً. وتسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (6): تحليل قوى التنافس

المصدر: M.Porter, choix stratégiques et concurrence, ed economica, 1982, p: 4.

¹ حريري بوشعور وصليحة فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

1.1. تهديدات الداخلين الجدد:

يجعل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرن في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط وبناء على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول.

1.1.1. اقتصاديات الحجم: تعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة أو الحدية للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد لأنها تضعه بين أمرين، إما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهضة، عدد وحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة كالتصنيع، الشراء، البحث عن التطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير أنه بإمكان الداخلين الجدد تحديد أثر هذا العامل¹.

2.1.1. تمييز المنتج: ويعني ذلك أن المؤسسات المتموقة بشكل جيد تملك صورة جيدة وزبائن أوفياء ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدّمة للزبائن، اختلافات في المنتج أو لأن المؤسسة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع ويشكل هذا التمييز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة حتى يستقطبوا زبائن القطاع ويؤدي هذا الجهد عادة إلى خسائر في البداية ويتطلب وقت طويل لصنع صورة خاصة في المؤسسات الجديدة.

3.1.1. الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة وخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الاستثمار، أو البحث والتطوير وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة لأنه يصعب التنبؤ بنتائجها، وتتطلب تجهيزات الإنتاج المخزونات وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا وحتى إذا توافرت رؤوس الأموال في السوق المالية فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

4.1.1. تكاليف التبديل: تلك التكاليف الآتية التي يجب أن يتحملها الزبون نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر، ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل، تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين، الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد تعديل المنتج، وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص، فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج حتى يتقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

¹ M.Porter, choix stratégiques et concurrence, ed economica, 1982, p: 4.

5.1.1. الوصول غلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم فهذا يشكل بحد ذاته حاجزاً للدخول وباعتبار المؤسسات المتواجدة تغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار... الخ، ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، فإذا استعصمت على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

6.1.1. السياسة الحكومية: تؤدي السياسة الحكومية دوراً في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول بتقديم تسهيلات جبائية مثلاً، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة كأن تقرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة¹.

2.1. شدة المزاومة (المنافسون التقليديون):

تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، وتحسين الخدمات، والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود خدمة المزاومة إلى أن عدداً من التي تعتمد المؤسسات ضد المنافسة آثار مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بدل الجهود للرد على العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها هادئة، وتتمج المزاومة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في:

1.2.1. عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبير، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلقت الانتباه، وعلى العكس من ذلك فعندما يكون القطاع مركز أو مسيطر عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقاً لإمكانية السهو عن القوى النسبية حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي.

2.2.1. بطء نمو القطاع: يحول بطء قطاع النشاط المنافسة إلى عملية تقاسم السوق بالنسبة للمؤسسات التي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع².

3.2.1. التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما توجد شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، إذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جداً للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب، ففي خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولرفض تغطية الأعباء الثابتة فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة

¹ Gérard Garibaldi, "Stratégie concurrentielle", choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1994, p: 121.

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 46.

سبل مثل: تخفيض أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جلب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

4.2.1. غياب التميز: يشجع المنتج النمطي والمتجانس على منافسة حادة باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج وعندما يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة ومن ثم يركز المنافسون على هذين العنصرين فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

5.2.1. الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة وهو ما يؤثر على القدرة التنافسية في السوق.

6.2.1. منافسون مختلفون في التصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات يضيف على أفعالها نوعاً من الضبابية فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط¹.

7.2.1. حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والإستراتيجية التي تبقى أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع بالرغم من ضعف أو سلبية مردودية الاستثمارات، ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

- **أصول متخصصة:** تعتبر حاجز للخروج لأن قيمتها السوقية ضئيلة، ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة.

- **القيود الحكومية والاجتماعية:** تتجسد في عملية المنع أو الحث التي تفرضها الحكومة على المؤسسات بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي ومن ثم تؤخر أو تلغي قرارات الانسحاب.

- **الحواجز العاطفية:** يحدث أن يتماطل المسيرين في اتخاذ قرار الانسحاب، لأنهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه المستخدمين، ويخافون على مسارهم المهني.

- **الاعتبارات الإستراتيجية:** يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة علاقات إستراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى المؤسسة الأم نفسها وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا سمعتها في السوق المالية، وهنا تعطي المؤسسة الأم الأهمية الإستراتيجية وهذا يؤخر عملية الخروج.

3.1. تهديدات المنتجات البديلة:

تدخل المؤسسات في المنافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث تقلص هذه الخيرة من المردودية المحتملة في القطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلاً إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان إنشاء واسع للمنتج، وأما المنتجات التي يجب تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين علاقة: جودة، سعر مقارنة بمنتج القطاع أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة¹.

4.1. قوة تفاوض الزبائن:

يجتهد الزبائن لتحقيق أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة، وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا الأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع، وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

1.4.1. حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع فإن لعمليات الزبون تأثيراً كبيراً على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

2.4.1. منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية للحصول على معلومات في القطاع حتى يتمكن من الحياة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءاً بسيطاً من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون عموماً أقل حساسية للسعر.

3.4.1. نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون المنتج نفسه، حيث لا يمكن التمييز فيه، وثم يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.

4.4.1. ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات فيبدون تشدداً في المفاوضات حتى يحافظوا على هامش الربح، وعندما تكون مردودية القطاع معتبرة فإن الزبائن لا يبدون اهتماماً كبيراً للسعر شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإن بإمكان الزبائن اعتماد نظرية طويلة المدى والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمواردهم قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلاً.

5.4.1. الزبائن يشكلون تهديداً للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعتمد المؤسسات الكبيرة على استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلية في صنع منتجاتها، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي، ويمكن تحديد قوة الزبائن التفاوضية ولو جزئياً إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديداً للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 56.

6.4.1. أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزيتون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزيتون ارتباطاً وثيقاً بمنتجات القطاع يكون الزبائن عموماً أقل حساسية للسعر والعكس صحيح.

7.4.1. امتلاك الزيتون لمعلومات كافية: في حال حيازة الزيتون لمعلومات كاملة عن الطلب الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات وتجعل الزيتون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات، ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاربيين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط¹.

5.1. قوة تفاوض الموردين:

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات، وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

1.5.1. درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين عموماً التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة، وشروط الشراء لدى الزبائن.

2.5.1. غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة يمكن أن تصدم بمزاومة المنتجات البديلة مما يؤدي إضعاف قوة الموردين التفاوضية.

ويتبع غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن ومن ثم تزيد ربحيتهم.

3.5.1. القطاع المشتري لا يمثل زبوناً هاماً: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد، أما في حالة المعاكسة فإن مصير الموردين يكون مرتبطاً أكثر بالقطاع المشتري فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار ومساعدات تقنية مثلاً.

4.5.1. يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحالة يؤدي المنتج دوراً كبيراً في إنتاج العملية الإنتاجية أو جودة إنتاج القطاع فتزداد قوة الموردين التفاوضية وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

5.5.1. تمييز المنتج أو وجود تكلفة البديل: في حالة امتلاك المورد منتج متميز فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين فتتكون من التبعية لدى الزيتون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج، أما في حال وجود تكلفة التبديل فإن الزيتون يحجم عن التخلي عن مورده، لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه، وإن حدث وتخلي فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة جراء استقطابهم للزبون وتعويض عما خسره.

6.5.1. تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ

¹ بوروكة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص: 44.

بنشاطه الأصلي، ومن ثم فهو يقوي من قدراته التفاوضية باعتباره مسيطر ومؤثر في مختلف مراحل الإنتاج. تدعى قوى التنافس بالبيئة الخاصة، وثم التطرق إليها دون غيرها من أنواع البيئة الأخرى لسببين:

- تهديد المؤسسات بشكل مباشر .

- تحدد بدرجة كبيرة جاذبية قطاع النشاط.

تدفع قوى التنافس المؤسسات إما إلى النمو شريطة الاستفادة من الغرض الذي تدفع تتيحها وإما الزوال إذا ما فشلت في مجاراة وتيرة تطور هذه البيئة¹.

2. التحليل الإستراتيجي محدد رئيسي لبناء الميزة التنافسية:

يدور موضوع التحليل الإستراتيجي حول محورين أساسيين يتمثلان في التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، تشمل البيئة الداخلية كل الإمكانيات والقدرات المتاحة في المؤسسة سواء كانت مادية، مالية، بشرية، أو تنظيمية، مما يدفع المؤسسة إلى تقييم أداءها الداخلي بصفة مستمرة وهو ما يسمح بتحديد مواضع القوة والضعف لديها، أما المحيط الخارجي فيتكون من مجموع القوى في المجتمع الأوسع التي تؤثر اجتماعياً أو اقتصادياً أو قانونياً أو سياسياً أو تكنولوجياً على عمل المؤسسة، فهذه القوى لا تؤثر على مؤسسة معينة، وإنما يمتد تأثيرها إلى جميع المؤسسات، ويمكن حصر هذه القوى في: قوى اقتصادية، ديمغرافية، تكنولوجية، سوسيو-ثقافية، سياسية-قانونية، إضافة إلى ذلك تضم البيئة الخارجية مجموعة المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع مجال نشاط المؤسسة، فهي تؤثر عليه وتتأثر به، وتعتبر هذه البيئة المحدد الرئيسي لاستمرار المؤسسة ذلك أن عناصر هذه البيئة تؤثر بشكل مباشر على تنافسية المؤسسة.

تتميز بيئة التنافس الحديثة بمجموعة من الخصائص، يمكن حصر البعض منها في النقاط التالية²:

- تزايد المنافسة العالمية، الشيء الذي أدى إلى اتساع نطاق وحجم الأسواق والاتجاه إلى الأسواق

العالمية، بدلا من الاقتصار على المنافسة في الأسواق المحلية؛

- التركيز على وضع استراتيجيات تحقيقاً للميزة التنافسية، باعتبارها عنصراً جوهرياً وأساسياً في خلق قيم

الزبائن، لذا اتجهت أغلب المؤسسات إلى إجراء تحليلات لبيئتها ووضع استراتيجيات للمنافسة بهدف تحقيق

ميزة تنافسية مستمرة؛

- ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن، وهي المنافسة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح

الزبون، ومن ثم تحسين القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛

- تزايد معدلات الابتكار والتميز التكنولوجي، مما أدى إلى تقليص زمن دورة حياة المنتجات، لذا وجب

الاهتمام بعمليات تصميم المنتجات بحيث تتم بسرعة وكفاءة أعلى؛

¹ Gérard Garibaldi, Op cit, p:123.

² عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة قلمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص ص: 9-10.

- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة، وذلك بالتركيز على معدلات مرتفعة من الآلية والكفاءة حيث نجد في ظل بيئة التصنيع الحديثة الاهتمام بتكنولوجيا التصنيع المتقدمة، مما يمكن من زيادة حجم الإنتاج ومن ثم تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة؛
- توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين، وذلك بتوجيه مزيد من الاهتمام نحو وظيفة الشراء لتوفير احتياجات المؤسسات من المواد والمكونات، ومن هنا يتم توجيه مزيد من الجهد لبناء علاقات جيدة مع الموردين؛
- التركيز على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتستهدف أحداث تغيير وتطوير على مستوى المؤسسة ككل، وليس على مستوى منتج معين، أو فرد من الأفراد، أو وحدة تنظيمية معينة فهي تطبق على كل وظائف المؤسسة بدءاً من الشراء وانتهاءً بالتسويق والتمويل؛
- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد، وتعتمد هذه الفلسفة على أنه يمكن تحقيق قيمة مضاعفة للمدخلات كلما أمكن تخفيض عنصر الزمن، نظرياً لا يوجد مخزون لأن المواد الخام يتم الحصول عليها عند الحاجة إليها، كما أن المنتجات النهائية يتم بيعها فوراً.

3. العناصر الأساسية لبناء الميزة التنافسية:

يشمل بناء المزايا التنافسية على أربعة أركان وأسس رئيسية: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة لحاجات العملاء، وهذه الأسس الأربعة متداخلة ومتشابكة فيما بينها ويدعم بعضها البعض، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1.3 الكفاءة:

تسعى المؤسسة من خلال نشاطها المتمثل في تحويل المدخلات إلى مخرجات إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة في حدود إمكانياتها المتاحة، وأبسط قياس للكفاءة يمكن استخلاصه من النظام الإنتاجي للمؤسسة، والمتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، أي أن الكفاءة تساوي المخرجات/المدخلات، وتكون المؤسسة أكثر كفاءة كلما كانت المدخلات اللازمة لإنتاج مخرجات معينة أقل، وتعتبر إنتاجية العامل واحدة من أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من المؤسسات، والتي يمكن قياسها عادة بالمخرجات بالنسبة لكل عامل خلال فترة زمنية معينة، حيث أن زيادة إنتاجية العامل سوف تؤدي إلى تخفيض التكلفة مما يزيد من إنتاجيته، أي أن المؤسسة تحقق مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

2.3 الجودة:

إن التركيز على الجودة أصبح هدفاً إستراتيجياً تسعى الإدارة العليا في المؤسسة للوصول إليه، وذلك لإعطاء ثقة أكبر لمنتجاتها على المنافسة، الجودة العالية للمنتج لها تأثير مضاعف على المزايا التنافسية، فالأول يتمثل في أن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين مما يسمح لها من فرض سعر عال لمنتجاتها، أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف

المنخفضة للوحدة، حيث أن اختصار عامل الوقت يؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة مما يسمح بفرض أسعار عالية.

إن الجودة أصبحت من بين أهم إستراتيجيات التغيير المطبقة في المؤسسات لتحقيق الكفاءة العالية والحيازة على مزايا تنافسية.

3.3. التجديد:

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو تصميم المنتجات، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، فالتجديد يعتبر أحد أهم أسس بناء المزايا التنافسية لأنه يجعل المؤسسة متميزة ومنفردة عن منافسيها وذلك يمكنها من تخفيض تكاليفها وفرض أسعار عالية، إلى أن يتمكن المنافسون من محاكاة المنتج المجدد تكون المؤسسة قد نجحت في إرساء ولاء لعلامتها يصعب على المنافسين التفوق عليه.

4.3. الاستجابة لحاجات العميل:

إن قدرة المؤسسة على تحقيق هذا العامل، تكون من خلال أداء مهامها ونشاطاتها بطريقة أفضل من المنافسين في تحديد رغبات العملاء وإشباعها، وذلك من شأنه أن يزيد من قيمة منتجات المؤسسة في أعين المستهلكين مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية من خلال التمييز. إن الجودة والتجديد يتماشيان مع تحقيق الاستجابة للعملاء، ويظهر هذا أساساً أثناء عمليات تحسين الجودة وتطوير منتجات جديدة بمزايا تفوق إليها المؤسسات المنافسة وعلى سبيل المثال فإن مؤسسات السيارات أصبحت أكثر خبرة في موازنة السيارات مع حاجات العملاء¹.

4. الاستراتيجيات الأساسية لبناء الميزة التنافسية:

حددها مايكل بورتر في ثلاثة استراتيجيات نذكر منها ما يلي:

1.4. قيادة التكلفة:

وهي الاستراتيجيات التي تكون الشركة فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق، وتتطلب هذه الإستراتيجية أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، والملاحظة المستمرة للتكلفة بغرض حفظها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح، وخفض التكاليف لبعض الوظائف مثل: البحث والتطوير والإعلان والترويج وغيرها.

إن تمتع المؤسسة بوضع ريادي في التكلفة يوفر لها خطأ دفاعياً ضد المنافسين الآخرين فالتكلفة المنخفضة للمنتجات تسمح للمؤسسة مواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة كم أن الحصة السوقية الكبيرة للمؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية تعني أن للمؤسسة قوة مساومة عالية مع الموردين، كم أن البيع

¹ لعور فريد، إدارة التغيير واثرا على الميزة التنافسية في المؤسسة، مكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص ص: 43-45.

بأسعار منخفضة سوف يشكل حاجزاً أمام دخول الآخرين إلى الصناعة، وذلك بسبب قلة عدد المؤسسات التي يمكن أن تتحمل المخاطر في منافستها أو الدخول في الصناعة على أساس التكلفة الأقل.

2.4. التميز:

وإستراتيجية تنافسية تنطوي على الأفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من طرف المستهلك على انه شيء فريد أو مميز، ويتمثل التميز في تصميم المنتج أو العبوة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك، وتمكن هذه الإستراتيجية التنافسية المؤسسات من تحقيق عائد على الاستثمار يفوق المستوى المتوسط في صناعة معينة بسبب وجود الولاء للعلامة التجارية من جانب العملاء والذين تقل حساسيتهم للسعر، كما أن ارتفاع التكاليف الناتجة عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري، إضافة إلى أن الولاء للعلامة يمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة التي تتبع إستراتيجية التمايز.

إن إستراتيجية التميز تؤدي دائماً إلى معدلات عالية من الربحية بالمقارنة بإستراتيجية التكلفة المنخفضة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تضع حواجز أفضل للداخلين.

3.4. التركيز:

تتوجه هذه الإستراتيجية إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المستثمرين، وتسعى الشركة هنا إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكاليف أو تقديم منتجات متميزة في الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء... الخ، ولهذه الإستراتيجية بديلين: التركيز على خفض التكلفة، والتركيز على التمايز¹. من خلال هذا العرض الموجز للإستراتيجيات التنافسية المقترحة من طرف مايكل بورتر، يتبين لنا أن سر الزيادة في السوق هو "التميز" إذ أنه:

- يدفع المؤسسة للبحث عن مواطن القوة لديها واستغلال مواردها المادية والبشرية على أحسن وجه؛
- يفتح مجال أوسع للإبداع والابتكار على مستوى جميع وظائف المؤسسة؛
- يسمح للمؤسسات الناشئة التغلغل السريع في السوق وتحقيق أهداف إستراتيجية في ظرف زمني قصير (من الأمثلة على ذلك محركات البحث عبر الإنترنت الشهيرة yahoo و Google اللتان حققنا تطوراً سريعاً في ظرف زمني قياسي لم يتعدى الخمس سنوات).

يمكن الإشارة إلا أن سعي المؤسسة إلى تبني إستراتيجية التميز لا يعني عدم قدرتها على قيادة التكلفة، وهذا ما أثبتته الشركات اليابانية التي استطاعت الجمع بين إستراتيجيتي التميز وقيادة التكلفة، وهو في حقيقة الأمر من الانتقادات التي وجهت لنظرية مايكل بورتر التنافسية حين اقترح على المؤسسة عدم المزج بين الإستراتيجيات الثلاثة².

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص: 146-147.

² عبادة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

المبحث الثالث: تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية

إن تنمية وتطوير ميزة تنافسية يعد مطلبًا حتميًا للمؤسسات الاقتصادية، ويتم ذلك عن طريق اختيار السياسات الأفضل التي تنمي المستوى المعيشي والاقتصادي والاجتماعي لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أسباب وأهداف تنمية وتطوير الميزة التنافسية في البنوك التجارية والشروط العامة لنجاح ذلك إضافة إلى الطرق المستخدمة.

1. أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة تقفز بالمؤسسة من ميزة إلى أخرى، فتتخلى عن واحدة لحساب أخرى، تكون حاسمة للمنافسة، ولتطوير الميزة التنافسية من قبل المؤسسة أسباب من بينها:

1.1. تغير تكاليف المدخلات:

تتأثر الميزة التنافسية بتغيير تكاليف المدخلات مثل تكاليف اليد العاملة، وكذا تغير أسعار المواد الأولية والآلات ووسائل الإنتاج... وغيرها.

2.1. التغير في القيود الحكومية:

تمس هذه التغيرات أساسًا في مواصفات المنتج وحملات حماية البيئة وقيود الدخول إلى السوق¹.

3.1. ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:

يعتبر ظهور الحاجات الجديدة للمستهلك من بين الأسباب الأساسية لتعديل أو حتى تنمية ميزة جديدة.

4.1. ظهور تكنولوجيا جديدة:

يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصًا جديدة وأسواقًا جديدة يتيح للمؤسسة أن تبرز مزايا جديدة تنافس بها، إضافة إلى ذلك هناك أسباب حكومية أيضًا وما تفرض الحكومات من قيود على المؤسسة وهناك أسباب متعلقة بتكاليف المدخلات التي تستعملها المؤسسة لمزاولة نشاطها مثل المواد الأولية، وكذلك أسباب متعلقة بالمستهلك حيث أن تغير أذواقه وتفضيلاته يستدعي بالمؤسسة إعادة النظر في ميزتها التي كانت تستقطب بها ها المستهلك، وكذلك أسباب متعلقة بتغير التكنولوجيا المستعملة حيث أن ظهور تكنولوجيا جديدة يبطل المزايا التنافسية التي كانت معتمدة على تكنولوجيا أقل تطورًا².

2. أهداف تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

تشير أدبيات الاقتصاد الحديثة إلى خبرة الدول في تحديد أهداف قوانين المنافسة والتي تتلخص في بديلين³:

¹ بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص: 99.

² ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص: 132.

³ موريس جرجس، آليات دعم القدرات التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، الكويت، المجلد الثالث، العدد الأول، 2000، ص: 27.

- الأول: يرتكز على الكفاءة الاقتصادية كهدف رئيسي وحيد تقوم على أساسه كافة القوانين والإجراءات الداعمة للمنافسة.
- والثاني: يركز على أهداف متعددة لقوانين المنافسة، مثل تخفيض معدلات البطالة والتنمية الاقتصادية، والتكامل الاقتصادي وغير ذلك من الأهداف الأخرى، وقد رجحت كندا والإتحاد الأوروبي ونيوزلندا والولايات المتحدة الأمريكية كفاءة الكفاءة الاقتصادية، وقد تتخذ الكفاءة أبعادًا عديدة منها:
 - ✓ كفاءة تخصيص الموارد وتستوجب تسعير السلع النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبًا منها؛
 - ✓ كفاءة الحجم وتستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما كالصناعة مثلاً، بحيث لا تتخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل.
 - ✓ الكفاءة التقنية وتستوجب اختيار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة؛
 - ✓ الكفاءة الحركية وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحوث والتطوير؛
 - ✓ الكفاءة النسبية المرتكزة على التنظيم والتنافس (X.efficiency) وتستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، الضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

3. شروط عامة لنجاح سياسة تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن الاتجاه نحو تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي والإصلاح الهيكلي القطاعي الهادف إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين كفاءتها وخاصة ما يتعلق بقطاع الصناعة والمكانة التي يحتلها في النشاط الاقتصادي، وتحديد نقاط الضعف في واقع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وكيفية التغلب على مواقع الضعف و تطوير مواقع القوة بما يمكنها من تحسين موقفها التنافسي، فإنه لا بد من تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية وذلك عن طريق عدة مداخل يمكن اعتمادها في محاولة بناء وتعظيم القدرة التنافسية واعتبارها مقومات ازدهار الصناعة.

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يجب توفرها لنجاح سياسات دعم القدرات التنافسية، وسوف نذكر فيما يلي أهم هذه الشروط¹:

- الاستقرار الاقتصادي وسهولة تعرف القطاع الخاص على مستقبل مسيرة الاقتصاد ومسيرة الدولة، وتوفير الرؤية الواضحة حول موقف الحكومة اتجاه تفصيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية؛
- تواجد قوى تنافسية تدفع المؤسسات بشدة اتجاه التعاون مع الحكومة وقد يأتي ذلك في شكل منافسة محلية أو منافسة من خلال الاستيراد أو التصدير للمؤسسات المصدرة؛

¹ ياسين حميني، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

- تحفيز القطاع الخاص على الدخول في القطاع الصناعي، وكلما ازداد عدد المؤسسات العاملة في السوق الواحد، كلما ازدادت حدة المنافسة؛
 - توفر الثقة المتبادلة بين الحكومة والمؤسسات الصناعية، المر الذي يحتاج إلى قنوات جديدة يمكن من خلالها تبادل الآراء، ومشاركة وجهات النظر والتوصل إلى رؤية متوافقة لما فيه مصلحة المجتمع؛
 - تبني سياسات الانفتاح الاقتصادي ومنع الاحتكار من أجل تحقيق الكفاءة الاقتصادية وتعظيم رفاه المستهلك وذلك من خلال عملية التنافس وليس المتنافسين؛
 - حماية الإنتاج الوطني الذي يهدف إلى حماية المنتجين المحليين من تعرضهم لضرر بالغ نتيجة لتزايد استيراد سلع متشابهة أو منافسة لإنتاجهم.
- 4. طرق لتنمية وتطوير الميزة التنافسية:**

لقد أضحت إلزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة، التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن العادي والعشرين، ويمكن إبراز وتحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير الخدمات المصرفية ودعم القدرات التنافسية للبنوك والتي تتمثل فيما يلي:

1.4 مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية:

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمات المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الداء بما يتلاءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين¹.

وقد اهتمت الدول المتقدمة في المجال المصرفي بتكييف استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي، ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما يترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها²:

- انخفاض تكلفة التشغيل لا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات فضلا عن تقلص استخدام النقود؛
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومنها بطاقات الائتمان والشيكات والنقود الإلكترونية؛
- تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية المصرفية Home Banking التي توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك؛
- تقديم خدمات العملاء لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصرف الآلي وخدمات تسديد الفواتير بالهاتف، ظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية والبنك المحمول؛

¹ بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص: 294.

² رجب نصيب وأمال عيادي، المؤسسة المصرفية الجزائرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، عدد 15 ديسمبر، 2005، جامعة عنابة، ص: 53.

- تحسين الاستقبال ومرونة تقديم الخدمات ومعالجة العمليات؛
 - الاستفادة من الوقت الإضافي في المصالح الإدارية لصالح الخدمات المباشرة للزبائن؛
 - تبسيط الهياكل والإجراءات والقرارات التنظيمية؛
 - تحسين إنتاجية العمليات المقدمة مباشرة للعملاء وكذلك العمليات الداخلية التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على الأولى؛
 - المساهمة الفعالة لكل من مهمة الأمر في عملية التطور وإعادة التنظيم وخلق روح الجماعة وتطبيق عمليات التطور التكنولوجي.
- ولعل أهم الركائز التي يجب أن تتبناها الدولة من أجل تعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي:

- ✓ زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيات المعلومات؛
- ✓ ضرورة التوسع في استخدام "ATH" لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع.
- ✓ التوسع في استخدام البطاقات البلاستيكية مثل: الكرات الذكية نظرًا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية.
- ✓ الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك.
- ✓ إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمليات المصرفية الإلكترونية، كالقانون الخاص بالتوقيع الإلكتروني، والقوانين التي تنظم التجارة الإلكترونية، وتكييف القوانين السارية مع تطور المعاملات المصرفية الإلكترونية كتزوير البطاقات البنكية والدخول إلى الحسابات الشخصية.
- ✓ إدخال أنظمة المعلومات إلى البنوك، يعني تطوير مجموعة من العناصر يتمثل أهمها فيما يلي¹:

- **تطوير المعارف:** تركز الاقتصاديات الحديثة على أهمية المعارف، وأن إدارة المعارف بفعالية يتطلب تجديدها باستمرار حتى تكون متماشية مع المصارف والتقنية المتوفرة في المحيط الخارجي.
- **تطوير التقنيات:** أي استعمال مجموع الآلات، والمعدات والتجهيزات والإجراءات والطرق والعمليات التي تمكن البنك من تحويل موارده المختلفة (المدخلات) إلى منتجات وخدمات ذات جودة.
- **تطوير الوسائل (المادية والتقنية):** تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات مادية، وغير مادية جديدة نظراً لاختلاف أساليب العمل، ودخول إجراءات وعمليات جديدة ناتجة عن إدخالها، فاستعمال المصارف بصورة فعالة يتطلب السيطرة على الوسائل المادية والتقنية

¹ حمداوي وسيلة، الجودة والميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص ص: 124-127.

الضرورية، وهذا يتطلب تخصيص موارد مالية للحصول على المعلومات والاحتفاظ بها ومعالجتها.

• **تطوير شبكة المعلومات:** أصبحت المعلومات في وقتنا الحالي عنصرًا أساسيًا لتطوير منطقة الأعمال فبقاء هذه الأخيرة على علاقة مستمرة بمحيطها للكشف عن الفرص وتوفير الإمكانيات اللازمة مرتبط بتوفير نظم فعالة وشبكات قوية للمعلومات للإجابة على متطلبات العملاء.

• **تطوير نظام الإبداع:** تحتوي مقولة الإبداع على عامل التغيير سواء في المنتجات أو الخدمات أو المعطيات أو أساليب العمل، ويطلب نظام الإبداع وعمله بفعالية توفر العناصر التالية:

- **نظام جمع المعلومات:** يتمثل في القدرة على جمع المعلومات من الناحية التقنية وجلب المعلومات من البنوك العالمية.

- **نظام الذكاء:** يوفر المعلومات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تتبع تطور المحيط الخارجي.

- **نظام البحث والتطوير:** ويوفر هذا النظام دراسة خاصة بالفرص المتوفرة في السوق.

- **نظام شبكة المعلومات:** وهي الإجراءات والتقنيات التي تستعمل في معالجة المعلومات وترجمتها وشرحها.

- **شبكة المعلومات:** إن معالجة المعلومات بصورة دقيقة وبجودة عالية تتطلب توفير القنوات وهيكل الاتصال الأساسية للربط بين مختلف المصادر البنكية ونشر المعلومات بين مختلف البنوك والهياكل الأخرى المرتبط بها.

ويمكن للتكنولوجيا أن تطبق في عدة مجالات¹:

✓ الحصول على المعلومات وتوثيقها.

✓ تحليل المعلومات.

✓ الإتصال: بمعنى تداول المعلومات.

✓ السيطرة على المعلومات والعمليات المصرفية.

✓ الإدارة بمعنى دعم القرار وإدارة المعلومات.

✓ التصنيع: بمعنى التصميم.

✓ مشاركة الخبرة: أي النظم القائمة على الخبراء.

2.4. تطوير وتوزيع الخدمات المصرفية:

في ظل المنافسة التي تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز

¹ رجب نصيب وأمال عبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-56.

على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية ومن أهم هذه الخدمات¹:

- الاهتمام بالقروض الشخصية التي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء أدوات سكنية، سيارات، أجهزة منزلية... الخ.
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.
- بالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه الفترة فإن هناك حاجة إلى تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:
 - التأجير التمويلي.
 - القروض المشتركة
 - خصم الفواتير التجارية.
 - شراء التزامات التصدير.
- تقديم خدمات التغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.
- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء مما يساهم في الحفاظ عليهم وجذب المزيد منهم.
- تخفيف تكلفة تقديم خدمات مصرفية مشابهة تقدمها مصارف أخرى.
- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق المالية وذلك من خلال:
 - ✓ زيادة البيع المتقاطع وهو امتلاك شبكة من الفروع ورصيداً من العملاء الذين يزورون هذه الفروع بانتظام.
 - ✓ جذب حسابات جوهريّة من المنافسين، ويعني تطوير الخدمات المصرفية تستهدف جذب العملاء لدى البنوك المنافسة وإقناعهم بتحويل حساباتهم إلى بنوك أخرى وتطوير منتجات مصرفية وعرضها على عملاء البنوك المنافسة بشكل مستقل.

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية - مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص: 281.

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر الميزة التنافسية سواء كانت في بنوك أو مؤسسات أخرى تعتبر حقيقية لا مفر منها فهي تلعب دوراً مهماً في نشاطها وإدارة أعمالها، حيث تتعلق بمصير ومستقبل هذه المؤسسات. وحتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق القدرة التنافسية يتوجب عليها الاعتماد على مصدرين هما الموارد المادية وغير المادية ومصدر المعرفة ففي وقتنا الحالي يعتبر من أهم المصادر في تدعيم القدرة التنافسية.

إضافة إلى ذلك فهي تعتبر بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسية وهي السبيل للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة بحيث تعتبر إستراتيجية التنافس من السبل والأساليب الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية المتواصلة، من خلال منح المؤسسة مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وتربح حصة سوقية إضافية عن طريق بعد النظر والتكيف مع المتغيرات البيئية.

وقد اتضح كذلك أن المنافسة بين المؤسسات تزداد بفعل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي المذهل... الخ، وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تقررهما المنافسة الشرسية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لبيك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة

تمهيد:

تعتبر البنوك التجارية وجهة للباحثين والراغبين في توسيع المعارف، وقد كانت وجهتنا لإكمال دراستنا الميدانية نحو البنك التجاري العمومي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث تشكل هذا الأخير منذ عدة سنوات.

البنوك في الجزائر من حيث اتساع تعاملاته وكثافة انتشاره داخليا فهو من البنوك الرائدة في المجال المصرفي والساعية دوما للتغيير.

ولتحقيق المستوى المطلوب تقع مسؤولية كبيرة على جميع عماله سواء على مستوى القطاع الفلاحي وعالم الريف وأيضا على مستوى جميع النشاطات الفرعية الأخرى.

فهو يأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن ويتكيف مع متطلبات جديدة وذلك بوضع ميكانيزمات جديدة بالإضافة إلى ذلك يقوم بتمويل المشاريع والتجارة الخارجية. ومن خلال هذا قمنا بتقسيم فصلنا هذا إلى الثلاث مباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- المبحث الثاني: تطور الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- المبحث الثالث: أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك التجارية.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لم يبقى بمنأى عن الحركية التي يشهدها القطاع المصرفي المحلي والعالمية. حيث بذل مسؤولو البنك جهودا معتبرة قصد تحقيق الشروط التي تقتضيها ممارسة النشاط المصرفي، والسعي إلى تقوية مركزه في الوسط المصرفي سواء بالانتشار الجغرافي أو بتوسيع وتنويع مجال تدخله. وعليه فإننا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة شاملة لإظهار الآتي:

- نشأة بنك الفلاحة ومراحل تطوره.

- أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- لمحة عن وكالة ميله.

1. نشأة ومراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**1.1. نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:**

أنشأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار سياسة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982¹. وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، وترقيته ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، مزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستخدمين الفرديين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص، تعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1968 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دج، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000 إلى 33 مليار دج موزع على 33000 سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص. أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 700 موظف، والقيام بتنويع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية.

¹ مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

2.1. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي¹:

1.2.1. مرحلة 1982-1990: خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الدعامات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث اكتسب ترغبة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية. هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الذي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة.

2.2.1. مرحلة 1991-1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاءه الشريك ذو الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت في هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك، كما شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب عليها في تطوير نشاط البنك، للإشارة فقط فقد شهدت هذه المرحلة مايلي:

- 1991: تم الانخراط في نظام سونيت (عبارة عن شبكة اتصالات أنشأت عام 1973 مقرها بلجيكا، تستخدم وسائل الاتصال الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك لتسهيل عمليات التجارة الخارجية).
- 1992: تم وضع نظام Sybu (شبكة معلوماتية خاصة ببنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة، تساعد على أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement) إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية التي أصبحت معالجتها لا تتجاوز 24 ساعة.
- 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك.
- 1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.
- 1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي.
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) La carte inter bancaire.

3.2.1. مرحلة 2000 - 2014: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات.

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي يعرفها البلد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوضع برنامج على مدى 5 سنوات يتمحور أساسا حول عصرنه البنك وتحسين

¹ المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله.

أدائه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة.

2. أهداف ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية¹:

يحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورًا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي من جهة أخرى. وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية، وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة على مستوى عالي من التطور موصول إلى إستراتيجية تجعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة.

1.2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي:

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة
- توسيع نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للإطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحويلات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاص باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بالمهام التالية:

- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
- توسيع نشاطات البنك فيم يخص التعاملات.

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-

- تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

2.2. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام التالية:

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.

3. لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة:¹

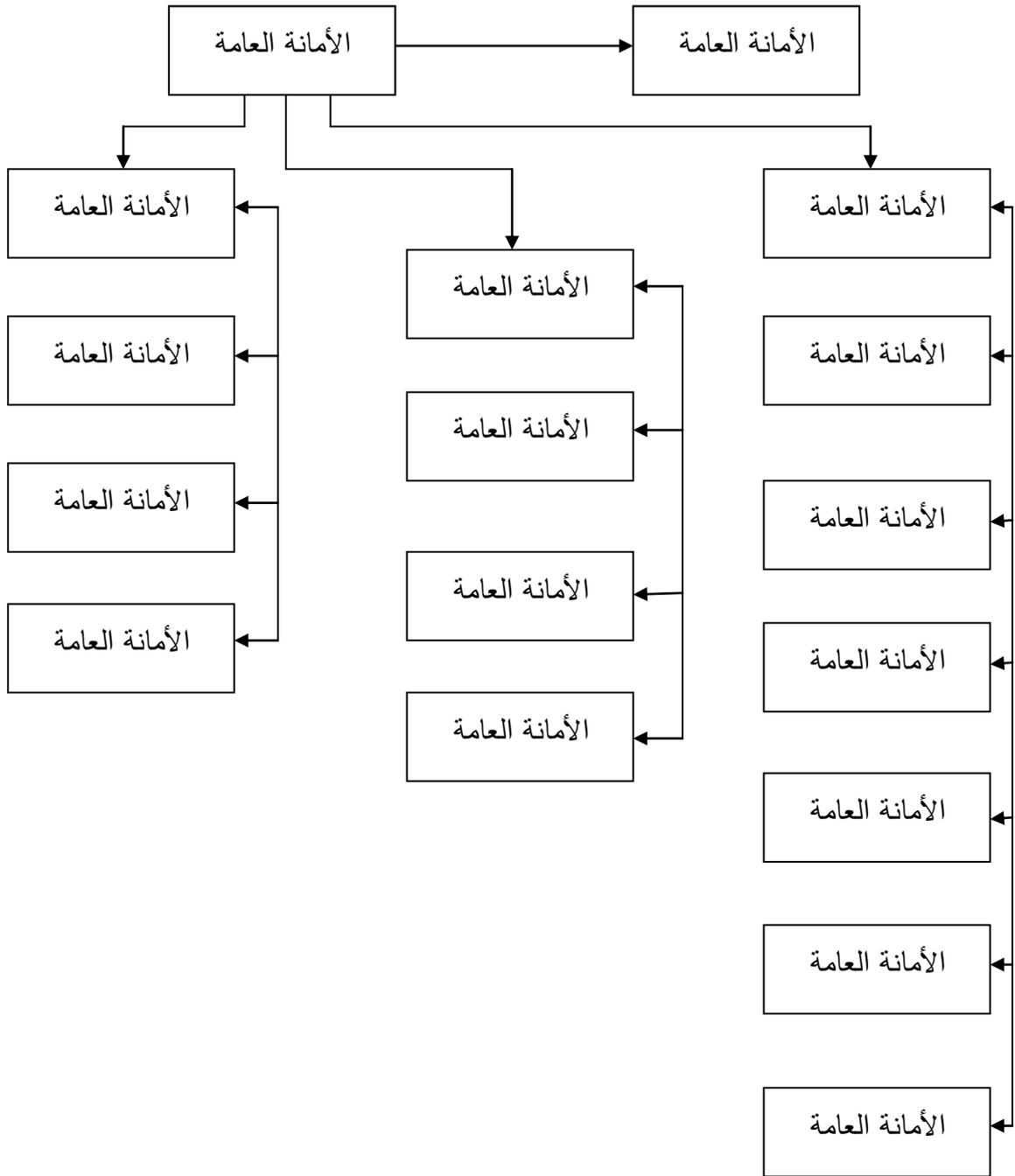
1.3. تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة:

تقرر إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم 13 مارس 1982 ولعدم توفر البنك على مقر خاص به، فقد كان البنك الوطني الجزائري يقوم بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن افتتحت هذه الوكالة في التاريخ المذكور سابقا، وبعد انتقال البنك الوطني إلى مقر جديد حل BADR محله وأصبح البنكين يعملان بشكل مستقل، كانت بلدية ميلة سابقة لولاية قسنطينة لكن بعد التقسيم الجديد للجزائر سنة 1982 أصبحت هذه الوكالة تابعة لولاية ميلة مما زاد أهميتها خاصة وأن الولاية تتميز بالطابع الفلاحي، وأصبح يقدم قروض لكافة الفلاحين والتجار والحرفيين، كما أن البنك يشمل 8 وكالات أخرى موزعة على مستوى الولاية كالاتي:

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة.

ميلة 834، القرارم 837، فرجيوة 673، شلغوم العيد 833، واد العثمانية 840، التلاغمة 841، واد النجاء 842، تاجنانت 843، وهناك وكالات قيد الإنجاز مثل وكالة الرواشد.

2.3. تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-



الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق إدارية من وكالة بدر ميلة.

تنظم وكالة ميله حسب الهيكل التالي:

- **مدير الوكالة:** بناء على اقتراح من مدير المديرية BADR يشرف على الوكالة مدير معين من طرف الرئيس المدير العام ويعتبر المسئول الأول على مستوى الوكالة ويتمتع بصلاحيات من قريب أو من بعيد في كل أمر يتعلق بالوكالة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ومن بينه مهامه:
 - التوجيه والمراقبة والتقدير في مجال القروض ومعالجة العملية البنكية.
 - تسيير الخزينة والتكوين المستمر للموظفين.
 - إعادة التقارير الدورية لنشاطات الوكالة في مواعيدها.
 - إبرام جميع العقود الخاصة بالوكالة.
 - الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك.
 - الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء.
 - إعداد الميزانيات الافتتاحية والمقدرة للوكالة.
 - ينسق بين مصالح الوكالة.
 - ينفذ قرارات ومداولات المديرية الفرعية.
- **الأمانة العامة «أمانة المدير»:** تتعامل مباشرة مع المدير وتنفذ أوامره ومن بين مهامها:
 - تحضير مواعيد المدير وزبائنه.
 - استقبال الرسائل التي تصل عن طريق البريد أو الفاكس.
 - استقبال الوثائق وتحضيرها للإمضاء والبريد الصادر والوارد للوكالة.
 - تعمل كوسيط بين مختلف المكاتب وكذا علاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي.
 - استقبال وإرسال الوثائق والملفات من وإلى المؤسسات الأخرى.
 - تسجيل الملفات والوثائق الواردة والصادرة.
- **مصلحة المحاسبة:** ويقوم المحاسب في هذه المصلحة بمراقبة جميع الحسابات في الوكالة، وتضم عدة مصالح فهي تعالج الجانب الإداري والمحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.

وهو المكتب الذي يقوم بتجميع العمليات الحسابية اليومية بشكل نظامي وتحقيق ومراقبة كل المدخلات والمخرجات التي تتم في البنك ومهامها:

 - إجراء الحسابات الخاصة بالبنك بما فيها الميزانية.
 - المتابعة للعمليات الحسابية اليومية.

- اقتناء وعد التجهيزات والعتاد المتعلق بنشاط الوكالة.
- الاهتمام بالشؤون العامة للعمال.
- إقبال اليومية الحسابية.
- **مصلحة الصندوق:** تعتبر هذه المصلحة المحرك الأساسي لأي وكالة حيث تقوم بعدة عمليات مخولة لها فهي تتطلب السرعة والخفة وهذا ما يعرضها لعدة أخطار، وبذلك يجب عليه الدقة والحذر ومن أهم هذه العمليات المقدمة من طرف هذه المصلحة هي السحب والإيداع، يتكون من نوعين:
 - فرع خاص بالدينار: يشرف عليه عون يقدم الخدمة عبر صندوق آلي للسحب.
 - فرع خاص بالعمولات الأجنبية: يتكون من نوعين، هذا الفرع يقوم بنفس المهام التي يقوم بها فرع الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة " أورو".
 ويشرف على هذه الفروع منسق يقوم بالتنسيق بين موظفي ومراقبة العمليات المقدمة على مستوى القسم.
- **مصلحة التسيير الإداري:** ويوكل لها مهام المراقبة لكل الوسائل التي تدخل الوكالة والعمال التي تقوم عليها التسيير كالمكاتب، الحاسوب، والأجهزة التي تتعامل بها كما تقوم بتقسيم الوسائل لمعرفة النقائص وتسييرها. بطريقة محكمة.
- **مصلحة القروض:** هي الجهة المختصة في منح القروض بمختلف أنواعها، متوسطة، طويلة، قصيرة الأجل سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين وهنا فعلى مسؤول هذه المصلحة مراقبة ملفات القروض ومدى توفرها على الشروط المقدمة والمطلوبة:
 - تكوين ملف قانوني للقرض.
 - موافقة لجنة القرض للوكالة على منح القروض.
 - تقديم الضمان اللازم لتغطية القروض.
- **مصلحة الزبائن:** وهو المكلف بالزبائن تكمن مهمته في تحفيز الزبائن وجلب أموالهم للبنك قصد توفير مبالغ مالية أكبر وكذلك القيام بالإجراءات الأولية لخدمة الزبائن، من مهامه:
 - شراء وبيع الأسهم والسندات.
 - الاحتفاظ بالودائع مقابل سعر فائدة.
 يشرف عليه 07 أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع:
 - فروع الاستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بما يلي:

• استقبال الزبائن وتوجيههم.

• تسليم دفاتر الشيكات.

• استخراج كشف حساب الزبون.

- فرع مكلف بالزبون العادي: يتكون من 03 أعوان مدة تدريبهم شهر:

• عون مختص بفرع التأمين.

• عونين مختصين باستقبال الزبائن واطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع .

- فرع مكلف بالمؤسسات: يتكون من عونين وتكون مدة تدريبهم شهر ونصف، ويقوم هذا الفرع بنفس

المهام التي يقوم بها الفرع المكلف بالزبون العادي ولكن يختص بالتجار والمقاولين والمؤسسات ويشرف على هذا القسم (المكلف بالزبائن) منسق ومن مهامه:

• الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة.

• مراجعة لكل العمليات البنكية المستعصية.

• مراقبة لكل العمليات المتخذة من طرف المكلفين بالزبائن.

• استقبال طلبات الزبائن وتقديم شروحات واقتراحات.

• متابعة الزبائن فيما يعرف بالعمليات بعد البيع.

- **مصلحة عمليات التجارة الخارجية:** وهنا تتم العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية سواء كانت

صادرات أو واردات والأجنبية، يشرف عليها عون يهتم بجانب التجارة الخارجية وكل ما تتطلبه،

وهو مكتب خاص بعملية...؟. للزبائن في تصدير أو شراء السلع حيث يلعب دور الوسيط بين

البنك في الخارج والزبون المستفيد في الوطن ومن مهامه:

- تدوين الملفات الخاصة بالتجارة الخارجية والمصادقة عليها.

- تتبع العمليات في النهاية أي حتى تتم عملية التحصيل.

- القيام بعمليات الحصول على التأشيرة لتسهيل عمليات السفر إلى الخارج.

- **مصلحة الإحصائيات:** وهنا تقوم هذه المصلحة بعملية الإحصاء سواء كانت شهريا أو ثلاثيا

أو سداسيا أو سنويا مثل إحصائيات القروض.

- **مصلحة الحافظة:** وهذه المصلحة يتم فيها جمع الأوراق المالية والتجارية وترتيبها حسب مكان

دفعها وتواريخ استحقاقها، يشرف عليها عون يقوم بإيداع الأوراق المالية (شيكات، سفتجات،

أوراق التبادل والقيام بعمليات التسديد).

- **المقاصة:** تتم هذه العملية على مستوى البنك المركزي الجزائري في غرفة تسمى غرفة المقاصة

يحضرها جميع البنوك، يتم على مستواها تبادل الشيكات والتحويلات وجميع الأوراق التجارية

المسحوبة على البنك أي التحولات المحولة إليه، يشرف عليه عون يختص بتمويل واستقبال الأوراق المالية للتحصيل والخصم ويتميز بالسرعة والدقة في العمليات البنكية.

- **مصلحة تحصيل الديون:** وهنا نجد موظف واحد مهمته متابعة الديون المستحقة على العملاء أو طالبي القروض وتحويل ملفاتهم إلى المحامي.

المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى إعادة النظر في كل أنماط وأساليب تقديم المنتجات والخدمات المصرفية، حيث تم التركيز على تهيئة مباني البنك مع توفير كل المستلزمات التي تساعد في تقديم تلك الخدمات ومن أهم الأنشطة التي قام بها البنك والتي تندرج في إطار التسهيلات ما يلي:

1. الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-¹:

من أجل ترقية وتطوير الخدمات البنكية لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة- إلى تنظيم جديد في إطار نظام "O.C.A" لتحسين خدماته وعلاقاته مع العملاء، بإدخال عدة تقنيات وأساليب للحصول على رضا العملاء، حيث قامت الوكالة بتخصيص مكتب لاستقبال العملاء يقدم عدة خدمات منها تسليم دفاتر الشيكات، واستخراج كشف حساب العميل، كما يقوم بتوجيههم إلى أقسام الوكالة والتي من شأنها تقديم الخدمة المرغوب فيها، وبذلك يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية خدمات متنوعة موزعة على مستوى البنك الواقف والبنك الجالس.

1.1. خدمات مقدمة عن طريق البنك الواقف:

يطلق عليه البنك الواقف أو الخدمات السريعة حيث يعتبر موظفي البنك الواجهة الأمامية في تقديم الخدمات للعملاء وهم واقفون بشكل سريع في وقت قصير لا يتعدى الدقائق، وقد خصص هذا القسم لأصحاب المعاشات العملة الصعبة، أو لسحب وإيداع أموال وأجور التجار، والمؤسسات الدائمين في عملياتهم مع البنك. ويتكون البنك الواقف من:

1.1.1. مكتب الواجهة الخاص بالدينار الجزائري: يضم هذا المكتب عمليات السحب وهي:

- دفع قيمة الصكوك نقدا من طرف الوكالة على العميل الذي يكون لديه حساب بنفس الوكالة.
- الدفع يكون آلي، عن طريق الصندوق الآلي، وأقصى حد للسحب 100.000 دج.

2.1.1. مكتب الواجهة الأوتوماتيكي الخاص بالعملة الأجنبية: تتعامل الوكالة بالعملة الأجنبية، حيث

تقوم بنفس العمليات التي يقوم بها القسم الخاص بالدينار الجزائري لكن بشكل واسع، بحيث تقتصر معظم خدماته على عمليات الصرف واستقبال دفع المعاشات بالعملة الأجنبية، ويتم السحب يدويا، وحدد أقصى حد للسحب 7500 أورو في اليوم.

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة.

3.1.1. الصندوق الرئيسي: هو مكتب خلفي خاص بإيداع وسحب مبالغ أكبر من 100.000 دج إذا كان للشخص حساب بنفس الوكالة، أما إذا كان له حساب في وكالة أخرى من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فإنه يسحب ويودع من الصندوق الرئيسي، وحدد مبلغ الدفع بشكل لا يتعدى 50.000 دج في الأسبوع بالنسبة للزبائن الذين يملكون حساب بوكالات أخرى بدر، ويحصل البنك مقابل ذلك على عمولة تقدر بـ 585 دج، ويتم تنشيط هذه العملية من طرف العملاء الذين يكون لديهم فائض في السيولة ويقومون بالإيداع من أجل الحفاظ عليها واستعمالها عند الحاجة.

2.1. الخدمات المقدمة عن طريق البنك الجالس:

يعتبر البنك الجالس من بين الأنظمة لهياكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هدفه تحقيق فعالية الداء من خلال تنمية مبدأ العمل المشترك مع العميل، وسمي بهذا الاسم لأن موظف البنك يستقبل العملاء بالجلوس في مكان مريح بشكل مباشر، مما يقلل من تنقل العميل بين مختلف المصالح ويشتمل مكتب الواجهة الخلفية على قسمين:

1.2.1. المكلفين بالعميل العادي: يختص القسم بالأشخاص العاديين والجراء حيث يقوم المكلف بالعملاء باستقبال وشرح مختلف العمليات والخدمات التي يرغبون فيها. فبالنسبة للعملاء الذين يتعاملون مع البنك سابقا فإن البنك يخصص لكل عميل موظف مكلف يقدم له كل الخدمات التي فيها، أما بالنسبة للعملاء الذين يتعاملون مع البنك لأول مرة فعلى المكلفون بالعملاء إعلامهم بكل الخدمات التي يقدمها البنك والتي من شأنها تسهيل تعاملاته وذلك حتى يقوم بفتح حساب لدى البنك، ثم يخصصون له مكلف يختص به شخصيا ومن بين الخدمات التي يقدمها هذا القسم نذكرها كما يلي:

- **بطاقة بدر للسحب:** هي بطاقات تسمح لحاملها التصرف في امواله باستخدام الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تقع خارج مبنى البنك في الواجهة، ويوجد عدة أنواع من بطاقات السحب نذكر منها:
 - **البطاقة ما بين البنوك CBRI:** هي بطاقة ممغنطة تسمح لعملاء البنك بسحب أموالهم من كافة الموزعات الآلية التابعة للبنوك التي وقعت على إصدار هذه البطاقة وهي: القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري... الخ.
 - **بطاقة بنك بدر CBR:** تستعمل هذه البطاقة للسحب من بنك الفلاحة والتنمية الريفية والوكالات التابعة لها فقط.
 - **بطاقة فولد GOLD:** لها نفس خصائص بطاقة بنك بدر إلا أنه من خصائصها السحب لأكثر من 50.000.000 دج وخصصت للمقاولين والتجار... الخ.
 - **بطاقة التوفير:** خصصت هذه البطاقة للأشخاص الذين يملكون دفتر توفير لدى البنك وذلك لتسهيل سحب أموالهم، وهو مشروع جديد في وكالة ميله 834 ولا توجد في باقي البنوك الأخرى.

وللحصول على أي نوع من البطاقات المذكورة على العميل ملاً استمارة طلب لدى البنك مع تحديد نوع البطاقة المرغوب بها.

- **سندات الصندوق:** هي عبارة عن تفويض لأجل، وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ويمكن أن يكون إسمياً باسم المكتتب أو لحامله، والذي يتأثر بنسبة الفائدة المرجعية للفترة وكذا ضريبة الدخل الإجمالي والرسم على القيمة المضافة.

- **دفاتر الادخار:** هي عبارة عن منتج بنكي يقدم للراغبين في ادخار أموالهم مقابل الحصول على فوائد يحصلون عليها كل ثلاثة أشهر، ويستطيعون السحب من أموالهم إما فوائد أو المبلغ المدخر وذلك بالنسبة للبالغين.

- **دفاتر الادخار للأشبال:** اتجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى جذب صغار المدخرين من خلال طرح منتج جديد "إدخار الأشبال" الموجه للأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 19 سنة للتعود على الادخار في بداية حياتهم وذلك بتسيير من الولي الشرعي الذي لا يستطيع سحب المبلغ المودع إنما يسحب الفوائد التي يحصل عليها خلال كل ستة أشهر.

- **الودائع لأجل:** هي عبارة عن حساب يوضع تحت تصرف الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لإيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم، وتقدم هذه الخدمة عن طريق تجميد الرصيد المحدد من طرف العميل وذلك من شهر إلى ما فوق عامين مقابل نسبة فوائد متغير بحسب الفترات المحددة من طرف البنك.

- **خدمات التأمين:** هي خدمة يقدمها البنك من خلال إجراء إتفاق مع مؤسسة التأمينات، وتتعامل وكالة ميلة حالياً بهذه الخدمة مع SAA للتأمينات، وذلك للتسهيل على العميل عبء التنقل إلى المؤسسات التامينية بحيث يستطيع تحديد مصاريف التأمين في القسم المخصص لذلك في البنك، ويتحصل في مقابله البنك على عمولة لقاء هذه الخدمة على المؤسسة، كما يستفيد العميل من التخفيض في سعر التأمين.

- **تأجير الخزائن الحديدية:** تعتبر الخزائن الحديدية عبارة عن صناديق لدى البنك يقوم العميل بإيجارها من أجل إيداع القيم الثمينة كالذهب والألماس، والأوراق المالية، والوثائق الهامة... الخ، لتجنب السرقة والضياع، ويفتح هذا الصندوق بمفتاحين الأول يعطيه البنك للعميل والثاني به لديه بحيث لا يمكن للعميل فتح الصندوق بالمفتاح الذي لديه وحده، كما لا يمكن للبنك فتح هذا الصندوق بالمفتاح الذي لديه وحده، أي انه يجب وضع المفتاحين معا من أجل فتح الصندوق، ويؤخذ على تأجير الصناديق الحديدية الملاحظات التالية:

- يوجد الصندوق في الخزينة الفولاذية التي يملك مفتاحها مدير البنك، وتوجد هذه الخزينة الفولاذية بدورها داخل الغرفة الفولاذية التي هي الأخرى لا يملك مفتاحها سوى مدير البنك.
- يمكن للعميل الإطلاع على قيمة ما في الصندوق، لذلك لو تعرض البنك غلى حدث أو خطر ما كالحريق، أو السرقة فإن البنك لا يتحمل أي مسؤولية اتجاه العميل.

- لا يضع البنك أي شروط في كراء الصناديق وعلى العميل الالتزام بدفع مبلغ معين من سنوي على حسب حجم الصندوق "أجرة الكراء"، كما يمضي عند التعاقد على شيك بقيمة 10.000.00 دج، كضمان للبنك في حالة التأخر عن دفع أجرة الكراء أو مشاكل أخرى.
- إذا لم يدفع العميل أجرة الكراء سنويا يفسخ العقد آليا وبأخذ البنك الضمان الذي هو شيك بقيمة 10.000.00 دج، وعندما يرغب العميل في إنهاء العقد أي غلق الصندوق يقدم طلب خطي إلى البنك بذلك وينهي العقد.

- **شراء الأوراق المالية:** هي خدمة يقدمها البنك لبعض شركات المساهمة المتعاملة معه وذلك بالإشهار لها وإقناع الأشخاص بشراء أسهم وسندات في هذه المؤسسة مقابل عمولة يحصلها البنك، ومن بين المؤسسات التي يعرض بنك الفلاحة والتنمية الريفية اسمها على الأشخاص هي مؤسسة صيدال للأدوية، ومؤسسة سوفيتال للفنادق، alliance للتأمين، مؤسسة العصير رويبة، ففي حالة شراء أسهم المؤسسة، فالعميل يتحمل الخسارة والريح مع المؤسسة أما في حالة شراء سندات فإنه يحدد سعر للأرباح حتى لو تعرضت المؤسسة للخسارة.

2.2.1. المكلفين بالمؤسسات والمقاولين: يختص هذا القسم بتقديم خدمات للأشخاص المعنويين كالمؤسسات والتجار والمقاولين، وهي نفس الخدمات المقدمة في قسم المكلفين بالعملاء العاديين.

3.1. الخدمات المشخصة:

تمثل الخدمات المشخصة مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكن من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف غلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة بـ S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الاستماع، الإبداع، التكيف طرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتها لاحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عدد هام من العملاء الجدد خاصة بعد إستراتيجية العصرية التي تبناها البنك.

4.1. خدمات الصندوق الآلي:

بدا العمل بهذه الطريقة في بداية العام 2000، بموجب هذه العملية يتم سحب الأوراق النقدية بطريقة آلية بعد ان يتم إجراء العملية بطريقة عادية، ومن إيجابيات هذه العملية أنها تقلص من عدد العمليات ومن زمن العملية وتقضي على ظاهرة الطوابير.

5.1. إرسال الشيك عبر الصورة:

وهي تقنية جديدة بدأ العمل بها مطلع سنة 2004، تسمح لعملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذين يحملون شيكات موطنه في أي وكالة من وكالات البنك بتحصيل شيكاتهم نقدا خلال 48 ساعة، عكس السابق حيث كان ينتظر العملاء مدة قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر يوما للحصول على قيمة الشيك.

وبموجب هذه التقنية الجديدة يتم تصوير الشيك وإرساله إلى وكالة التوطين، والتي تكون تابعة للبنك من أجل التأكد من صحة المعلومات التي يحملها الشيك، وبعد ذلك يتم الشروع في صرف قيمة الشيك إلى العميل لدى الوكالة التي قامت بالعملية، وبذلك وفرت هذه الخدمة الجديدة على العملاء متاعب كبيرة، وساعدتهم في الحصول على السيولة في وقت حقيقي.

2. القروض الممنوحة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمنح قروض استغلالية من بينها:

1.2. تسهيلات الصندوق:

هي نوع من أنواع القروض التي تمنح العميل فرصة لتغطية عجزه المالي وكسبه مهلة لمدة تتراوح بين 5 إلى 10 أيام.

2.2. السحب على المكشوف:

يمنح للعميل الدائم إذا صادفه عجز في الخزينة ويمنح للتجار الذين يريدون شراء سلعة على المدى العاجل خوفاً من ارتفاع ثمنها لاحقاً أو نفاذها.

3.2. القروض المضمونة:

وهي التسبيقات على البضاعة وهو عبارة عن قرض يقدم للزبون لتمويل مخزن معين والحصول مقابل ذلك على البضائع كضمان للقرض وينبغي على البنك أثناء هذه العملية التأكد من وجود البضاعة وطبيعتها ومواصفاتها.

4.2. القروض الموسمية:

تمنح للفلاحين إزاء قيامهم بنشاط موسمي كموسم الحصاد أو الزرع ولم تكن لديهم الإمكانيات الكافية كالقرض الرفيق.

5.2. القرض الرفيق RFIG:

هو قرض قصير الأجل لتمويل دورة الاستغلال للمؤسسات ذات الطابع الفلاحي، ها النوع مدعم الفائدة بالكامل من طرف وزارة الفلاحة والتنمية الريفية.

6.2. القرض الإيجاري:

هو قرض يضع البنك في علاقة مع الزبون في إطار عقد إيجار منقول أو عقاري حيث يصبح البنك مؤجر والزبون مستأجر بموجب عقد القرض.

7.2. قروض المؤسسات المصغرة (ANSEJ):

يستفيد منها الشباب البطالين الذين تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 35 سنة والحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية الراغبين في تكوين مشاريع مصغرة.

- **قروض (CNAC):** وهي قروض مدعمة من الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، يستفيد منها أصحاب المشاريع العاطلين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة الحاصلين على شهادة الكفاءة المهنية.

- **قروض ANGEM:** وهي القروض المصغرة، تقدم لجميع الفئات وكذلك النساء الباطلات أو ذوي الدخل المتقطع.

إن مشاريع ANSEJ، CNAC ثلاثية التمويل حيث تكون مساهمة البنك 70% من إجمالي القرض أما دعم الوكالة فقدر بـ 25% من قيمة القرض.

- إذا تجاوزت قيمة القرض 2.000.000,00 دج تدعمه الوكالة بـ 20%.
- إذا لم تتجاوز قيمة القرض 2.000.000,00 دج تكون المشاركة بـ 5%.

أما المشاركة الشخصية:

- إذا تجاوزت قيمة القرض 2.000.000,00 دج تكون المشاركة بنسبة 10%.
- إذا لم تتجاوز قيمة القرض 2.000.000,00 دج تكون المشاركة بنسبة 5%.

أما قرض ANSEJ فتمويله يكون بـ 50.000,00 دج كحد أدنى أو 400.000,00 دج كحد أقصى.

3. خدمة البطاقات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميله-:

بفعل الشروع في إصلاح المنظومة البنكية كان إلزاما على البنوك أن تعمل على استحداث وإدخال خدمات جديدة ومتطورة تساير هذه الإصلاحات لتحسين نوعية الخدمات المعتمدة للزبائن، لذلك قام بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بتجسيد بعض أطراف المنظومة البنكية من خلال توظيف وسائل الدفع الحديثة مثل البطاقات البنكية حيث يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من الرواد في إصدار هذه البطاقات كما ونوعا.

1.3. تعريف البطاقة البنكية:

هي بطاقة بلاستيكية تمنح للزبائن، تحتوي على معلومات عن أسهم المتعامل ورقم حسابه بموجب هذه البطاقة يمكن التمتع بخدمات عديدة في المحلات التجارية المتفقة مع البنك حيث يتقاضى البنك عمولة عند قيام الفرد بعملية الشراء من مختلف المحلات التجارية.

2.3. أنواع البطاقات البنكية:¹

1.2.3. بطاقة بنك الفلاحة والتنمية الريفية CBR: تعتبر بطاقة سحب ودفع تعمل على مستوى الوكالة فقط، في سنة 2006 حلت محلها بطاقة أخرى حيث يتم التعامل بها على مستوى كل البنوك.

2.2.3. بطاقة ما بين البنوك CBRI: هي بطاقة دفع وسحب استحدثت من طرف البنك تعمل على الوجه الأمامي CBRI وكتابات تقرأ بالعين المجردة إضافة إلى اسم البنك، إسم ولقب الزبون، رقم البطاقة، شريحة إلكترونية تخزن عليها المعلومات ومدة صلاحية البطاقة أما الوجه الخلفي يوجد عليه شريط مغناطيسي (Piste).

3.2.3. البطاقة البلاستيكية CIB: هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الأزرق تعمل ما بين البنوك تمنح للزبائن ذوي الدخل المنتظم والذي لا يتجاوز 45000 دج يحدد في عقد بين البنك والزبون حيث يتم استغلالها في دفع المبالغ عن طريق جهاز الدفع الإلكتروني المتواجد عند التجار والمؤسسات (مؤسسات مديحة للسفر مثلا) وسحب المبالغ عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية التي تعمل 7/7 أيام و24/24 ساعة وعبر كل الوكالات الموصلة بشبكة النقد الآلي البنكية، وتقدر صلاحيتها بعدة سنين وثمانها 600 دج، أما تجديدها فيكون تلقائي ويقدر بـ 500 دج، ولا تستبدل إلا في حالة السرقة أو الضياع، ففي حالة ضياع الرقم السري فإن البنك يقوم بطلبه من المديرية العامة بالعاصمة مقابل عمولة قدرها 100 دج وعند السحب بهذه البطاقة يستفيد البنك بعمولة قدرها 11 دج إذا كانت البطاقة من بنك بدر، أما إذا كانت البطاقة من بنوك أخرى فإن البنك يستفيد بعمولة قدرها 35 دج.

4.2.3. البطاقة الذهبية GOLD: هي بطاقة دفع وسحب ذات اللون الذهبي تعمل ما بين البنوك، تمنح للزبائن ذوي المداخل العالية مثل المقاولين وذوي المهن الحرة وعمليات الدفع والسحب لهذه البطاقة ذات سقف عال يتم استغلالها في دفع المستحقات بكل أمان وتتضمن فترة دفع كبيرة عند التجار وتقدر عمولة البنك بـ 15 دج عند كل عملية يقوم بها الزبون، ومن مميزاتها أنها سهلة الاستعمال وتمنح فرصة دفع المستحقات وسحب

¹ أنظر الملحق رقم (1): أنواع البطاقات البنكية.

الأموال على مدى أيام الأسبوع وذلك 24 ساعة على 24 ساعة. كما تضمن حماية رفيعة لكونها بطاقة رقمية، لا تستبدل إلا في حالة الضياع أو السرقة وإعادة إنجازها خلال مدة الصلاحية بسعر ثمن البطاقة المقدر بـ 1200 دج أما طريقة استعمال البطاقة عند دفع المستحقات يتم تقديم البطاقة عند الصندوق حيث يسجل التاجر قيمة المشتريات ثم إدخال البطاقة في جهاز الدفع الإلكتروني وكتابة الرمز السري بواسطة ملامسة الجهاز، عند نهاية العملية يرد التاجر البطاقة والتذكرة.

5.2.3. بطاقة التوفير: هي بطاقة سحب ذات اللون الأخضر تمنح للزبائن الذين لديهم دفتر الادخار والوفير وقبل أن تمنح هذه البطاقة إلى الزبائن يضع المكلف بالزبون ختم على الصفحة الأولى من الدفتر وذلك لإنهاء عملية السحب من بنك آخر لتقادي الوقوع في الحساب المدين للزبون وعمليات السحب لهذه البطاقة ذات سقف يقدر بـ 40 ألف دينا جزائري، كما أن هذه البطاقة تعمل ما بين البنوك، وهذا النوع من البطاقة لا يوجد في البنوك الأخرى.

تندرج عملية الدفع بالبطاقات البنكية في إطار مشروع عصرنه نظام الدفع المكثف الذي بادرت به الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي والتي تعد بمثابة حلقة هامة في عصرنه القطاع المصرفي.

والجدول التالي يوضح لنا البطاقات المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومد تطور استخداماتها في كل من الثلاثي الأخير (الرابع) لسنة 2013، والثلاثي الأول لسنة 2014.

جدول رقم (1): تطور استخدام البطاقات المستعملة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الثلاثي الأخير لسنة 2013 والثلاثي الأول لسنة 2014

Indice	Agence	Cartes Commandes												Cartes délivrés aux clients de la commande du 1 ^{er} trimestre 2013.	Cartes délivrés aux clients du stock Antérieur	En stock						
		Cartes Commandes durant 4 ^{er} trimestre 2013.			Reçues de la DMRS (Commande 1 ^{er} trimestre 2013.)			Reçues de la DMRS commande Antérieur			Non Reçues cumulatif (Non Reçues de la commande Antérieur + Non Reçues de la commande 4 ^{er} trimestre 2013)					CBR	CIB	TAWFI R				
		CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CB R	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R
834	MILA	29	20	04	29	20	04							15	06	04	29	25	06	34	18	270
																				7	4	
834	MILA	42	44	86	42	44	86							18	04	43	37	12	06	33	21	307
																				4	2	

Indice	Agence	Cartes Commandes												Cartes délivrés aux clients de la commande du 1 ^{er} trimestre 2014.			Cartes délivrés aux clients du stock Antérieur			En stock		
		Cartes Commandes durant 1 ^{er} trimestre 2014.			Reçues de la DMRS (Commande 1 ^{er} trimestre 2014.)			Reçues de la DMRS commande Antérieur			Non Reçues cumulatif (Non Reçues de la commande Antérieur + Non Reçues de la commande 1 ^{er} trimestre 2014)			CBR	CIB	TAWFI R	CB R	CIB	TAWFI R			
		CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R	CB R	CIB	TAWFI R	CBR	CIB	TAWFI R
834	MILA	42	44	86	42	44	86							18	04	43	37	12	06	334	212	307

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق إدارية من وكالة بدر ميلة.

3.3. طريقة عمل البطاقات البنكية:

من أجل تسوية المعاملات تتبع الطريقة التالية:

- عند قيام حامل البطاقة باستخدام بطاقته من أجل شراء سلعة أو قضاء خدمة ما من المحلات التجارية المتفق معها يقوم التاجر بكتابة رقمه الشخصي وقيمة المشتريات ويضغط على الزر (VALIDER) بعدما يقدم الجهاز للمشتري حامل البطاقة الذي بدوره يمرر بطاقته عبر الجهاز TPE ثم يكتب رقمه السري، يحرص أن يكون ذلك سرياً، ويتأكد من قيمة المشتريات ثم يضغط على الزر (VALIDER) الخاص به.
- بعد انتهاء العملية يخرج الجهاز ثلاث وصلات الأولى يحتفظ به التاجر والثاني ليحصل عليه المشتري والثالث يقدم للبنك، ومن الأفضل أن يتم الاحتفاظ بالوصلات على الأقل شهر من عملية الشراء كإثبات في حالة شكوى من أحد الأطراف ويسجل الجهاز على هذه الوصلات:

- رقم العملية.
- رقم بطاقة المشتري.
- رقم التاجر المتفق معه.
- قيمة المشتريات.

- في حالة اعتراض على العملية فإن الجهاز TPE يرفض البطاقة ثلاث مرات متتالية وهذا دليل على استحالة إتمام المعاملة باستخدام البطاقة وذلك لأن هناك سبب ما (خطأ في الرقم السري، عدم كفاية الرصيد...الخ)¹.

4.3. كيفية الحصول على البطاقات البنكية:

للاستفادة من البطاقة البنكية هناك جملة من المراحل التي يمر بها المتعامل وتتمثل في النقاط التالية:

- 1.4.3. طلب الحصول على البطاقة²:** يختار المتعامل أحد البنوك المصدرة للبطاقة البنكية، وهذا الاختيار يكون على أساس الثقة والملائمة المالية وسمعته في السوق النقدية.
- يتقد العميل إلى البنك أو أحد فروع أو البنوك المشاركة في نظام إصدار البطاقات بعد أن تقدم له المعلومات الضرورية عن البطاقة البنكية وكيفية استخدامها والفوائد المترتبة عن التعامل بها، بطلب الحصول على البطاقة.

- 2.4.3. تكوين ملف:** يكون العميل المطلوب والذي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة به ويكون مرفقا بالوثائق التالية:

- نسخة من بطاقة التعريف الوطنية (أو أي بطاقة مماثلة).
- الكشف عن الدخل الشهري لثلاثة أشهر الأخيرة ابتداء من شهر طلب الحصول على البطاقة بالنسبة للموظفين.

¹ أنظر الملحق رقم (2): إعادة الرمز السري لبطاقة cib
² أنظر الملحق رقم 03 و04، طلب بطاقة بدر -التوفير-

- الكشف عن الدخل السنوي لآخر عملية ممارسة النشاط التجاري وأصحاب المهن الحرة (الكشف للسنة الأخيرة).

- ملاءمة الحصول على البطاقة.

3.4.3. الإجراءات المتخذة من طرف البنك: قبل منح البطاقة للزبون يقوم البنك بإجراءات تتمثل فيما يلي:

- إذا تأكد البنك من السمعة الائتماني وملاءته المالية واستوفى كل الشروط المطلوبة فإن البنك يمنح البطاقة بعد توقيع عقد الاستفادة.

- يجبر البنك العميل على فتح حساب جاري بقيمة معينة لدى البنك المصدر أو أحد فروعها، أو البنوك المتفق معها أو المشاركة في نظام الإصدار.

- يقوم العميل بدفع قيمة البطاقة (تكلفة إصدار البطاقة) للبنك أو يقوم البنك بحسم هذه القيمة من حساب العميل بصفة آلية كل سنة.

- يمنح الزبون رقم سري لاستخدام البطاقة.

5.3. مزايا وعيوب البطاقات البنكية:

1.5.3. المزايا: نظرًا للدور الفعال وللأهمية البالغة التي تلعبها البطاقات البنكية في تطوير النظام المصرفي من خلال عدة مزايا تتمثل في عدد نقاط من بينها ما يلي:

- من جانب الوقت:

- تخفي الضغط على الشبابيك العادية بغية السحب في الفروع البنكية.
- السرعة والدقة في سحب النقود من الشبابيك الآلية.
- توفير درجة عالية من نوعية الخدمات المقدمة للعميل.
- إمكانية توفير الخدمة للعملاء من أي مكان بأجهزة الصراف الآلي.
- توفير أجهزة نهائي الدفع الإلكتروني عند التجار.

- من جانب الأمن:

- تحل مشاكل التعامل نقدا بالأموال وكذلك توفير الأمن عند المعاملات المالية.
- تأمين إمكانيات لكل معاملات السحب بالبطاقة.
- المصادقة على القوانين وإجراءات عقابية تجرم الاحتيال في استعمال البطاقة¹.

- من جانب الاقتصاد:

- توفير عوائد مالية هامة للبنك عند التعامل بها إما بالسحب أو الدفع.
- ضمان عدد كبير من حاملي البطاقات كزبائن دائنين للبنك.
- تكوين أرصدة مالية لدى البنك تساعده على التحكم في شكل السيولة.
- إجبار المحلات التجارية على فتح حسابات لدى البنك للاستفادة من خدمات البطاقات البنكية.

¹ أنظر الملحق رقم (05): غلق البطاقة المغناطيسية

- الحصول على فرق سعر العملة الأجنبية عند تحويل العملة إليها.

2.5.3. العيوب: وتتمثل أساسا في النقاط التالية:

- المعاملات المالية الموجهة أكثر للسحب من GAB فقط بالنسبة لحاملي البطاقة.
- نقاط البيع غير المتوفرة في الوجهات الكبرى مثل المطاعم والفنادق.
- ثقافة التعامل نقدا متأصلة بقوة المجتمع.
- عدم معرفة كيفية استعمال البطاقة البنكية عند شرائح واسعة من أفراد المجتمع.
- عدم الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة فيما يتعلق باستمرارية عملها مثل تعرضها للتعطيم.
- ضعف تكوين القائمين على تسيير نظام الدفع الإلكتروني لدى البنك.

3.6. الأجهزة المستعملة للبطاقات البنكية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

1.6.3. الموزعات الآلية للأوراق:

وهي صورة بسيطة في القطاع البنكي، فهي آلات أوتوماتيكية تستخدم عن طريق بطاقة الكترونية تسمح للمستهلك بسحب مبالغ مالية دون اللجوء إلى الفرع ، و بالتالي فالمهمة الرئيسية للموزع الآلي هي تقديم خدمة أكثر ضرورة للمستهلك.

كما يسمح بالسحب لكل حائز على البطاقة البنكية، يمكن إيجاد الموزع الآلي للأوراق في البنوك، الشوارع، المحطات و أماكن أخرى ، فهو يعمل دون انقطاع ، و يتكون جهاز الموزع الآلي للأوراق من : وحدة المعالجة المركزية ، لوحة الزبائن ، شاشة الزبون ، أفعال الموافقة ، أفعال الأرصدة ، مدخل للبطاقة ، مخرج وصل الزبون ، إطار ضد التخريب ، لوحة مدير الآلة ، مظهر مدير الآلة ، أفعال موافقة على مدير الآلة ، طابعة ، قارئ البطاقة.

كما يتسم الموزع الآلي بمايلي :

- عملية سريعة في معاملات السحب.
- حرية الخدمات البنكية .
- تخفيض الضغط على الشبابيك .
- توزيع نقدي 24/24 ساعة.

أما عند تركيبه فالوكالة تطرح خط 25 x ، النقدية الإلكترونية ، التركيب في الفضاءات الخارجية .

و يتم استعماله كما يلي :

- يتم إدخال البطاقة من جهة السهم.

- يتم إدخال الرقم الري .
- اختيار اللغة المستعملة في العملية.
- تحديد العملية المطلوبة، رصيد أو دفع.
- بعد سحب المبلغ يخرج إيصال يبين تنفيذ العملية.

المبحث الثالث : أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية و السياسات المتبعة من أجل تحسين الميزة تنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا .

يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من الأساليب و الوسائل و ذلك لتطوير و تحسين الخدمات التي يقدمها للعمل ، وذلك من أجل تحسين تنافسيته بين البنوك ، وحسب ما صرحت به الإدارة فإن هذه الأساليب تشمل التدريب ، التحفيز ، تحسين عملية الاتصال ...

1. أساليب تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا¹:

1.1.1. التدريب : مع تزايد حجم و نوعية المنافسة المحلية بين البنوك على اختلاف أنواعها و تسابقها لتقديم الجديد و الأجدد في الخدمات و تحقيق الرضا لدى الزبائن زاد الاهتمام و التأكيد على الدور الذي يلعبه التدريب في جعل موارده البشرية ذات قدرات و مهارات و معارف عالية المستوى ، لذا يكتسي التدريب مكانة بالغة الأهمية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، إذ يعتبر جزء من نشاطه ، كما تتجلى المكانة الهامة التي يعطيها البنك لعملية التدريب من خلال استخدام طريقتين للتدريب :

1.1.1.1. التدريب داخل البنك : و يتم من خلال :

- **توجيه الموظف الجديد :** حيث يستفيد كل عامل أو إطار من التدريب خاص عن التوظيف في منصبه الجديد ، حيث يخضع خلالها لفترات التجربة و المتابعة قصد تمكينه من استيعاب الجوانب العملية و النظرية المرتبطة بنشاطه الجديد و يشرف المسؤولين كل على مستواه في عمليات التدريب هاته.

- **التدريب المهني و الفني :** يقوم البنك باستقبال الممتهنين في كل التخصصات ذوي شهادات الثانوية و خريجي الاكماليات حيث يقوم بتدريبهم و اكتسابهم مهارات و يتم حصولهم أثناء فترة التبرص على شهادة مهنية كما يمكن إدراجهم ضمن أعمال البنك.

2.1.1.1. التدريب خارج البنك : و في هذا الإطار يتم إجراء دورات تدريبية في معاهد و مراكز مختصة حيث قام البنك بإرسال عدة إطارات و الملاحظ أن التدريب يرافق عملية انجاز استعداد لاستغلال نظام الآلية .

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلا.

2.1. التحفيز :

حيث يهتم البنك بالحوافز المعنوية و المالية لأجل تحسين الخدمة و من بين الحوافز المعتمدة في البنك نذكر مايلي :

- حوافز معنوية: يعتمد البنك على الترقية بصفة أساسية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا.
- حوافز مادية : و تتمثل هذه الحوافز في رفع الأجور مثلا.

3.1. تحسين عملية الاتصال :

حيث يعتمد البنك على نوعين من الاتصال وهذا من اجل تحسين الخدمة و الاتصال بين الموظفين و يتم ذلك من خلال تبادل المعلومات و الأفكار في الاتصال مع الزبائن من خلال الرسائل الالكترونية التي تشرف على إدارتها الوكالة .

2. وسائل تطوير الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله: يستخدم البنك مجموعة من الوسائل لتطوير و تحسين الخدمات و يمكن إيجازها فيما يلي :

1.2. التركيز على الزبائن و استخدامهم كوسيلة تنافسية :

يقوم البنك بالتركيز على الزبون وذلك بتقديم خدمات جديدة و مميزة إضافة إلى تقديم تسهيلات له ، وذلك للحفاظ على الزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد ، و حسب تصريحات قسم الاستغلال فان البنك يقدم فوائد كل ثلاثة أشهر، و يوفر السيولة لدى البنك و السرعة في تقديم الخدمة.

2.2. وجود أشخاص مكلفين بالزبائن :

حيث توجد مجموعة أشخاص تهتم بانشغالات الزبائن، كما تقوم بتقديم النصائح والإرشادات لهم و توجيههم في حالة إدخال وإصدار تقنيات جديدة في البنك.

3. السياسات المتبعة من اجل تحسين الميزة التنافسية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله-¹:

1.3. سياسة التسعير لدى بنك BADAR:

يتوافر لكل بنك إستراتيجية التسعير الخاصة به، التي تواكب التغيرات المختلفة داخل السوق، و تتبع السوق ثلاث استراتيجيات تسعيرية تسعى من خلالها على تحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق قبول سري للخدمة المصرفية الجديدة من قبل الزبائن؛
- المحافظة على مركز البنك في السوق وبالتالي على حصته البيعية ؛
- تحقيق الربحية و المحافظة على صورة جيدة و انطباع حسن من قبل الزبائن.

¹ معلومات مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله.

1.1.3. إستراتيجية كشط السوق: تهدف الإستراتيجية إلى تقديم الخدمات المصرفية على أساس سعر مرتفع بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، ونجاح هذه الإستراتيجية تطلب من البنك تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية و ضمن منافذ توزيع قصيرة ، إلى جانب قيامه بتقسيم السوق المصرفية إلى قطاعات على أساس الدخل .

2.1.3. إستراتيجية التغلغل في السوق: يتم من خلال هذه الإستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية الجديدة بسعر منخفض و ذلك كوسيلة لجذب اكبر عدد من الزبائن للتفاعل مع البنك في هذه الخدمات و هدف البنك تبني هذه الإستراتيجية هو تحقيق أكبر حجم من المبيعات في أسرع وقت ممكن و بعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجيا.

و تفضل البنوك استخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- احتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق؛
- إذ تم عرض الخدمة في مناطق تتصف بمرودية الدخل ؛

3.1.3. الإستراتيجية النفسية للسعر: يتم تسعير الخدمات المصرفية على أساس نفسي ، فكلما زادت الخصائص الظاهرية المرتبطة بالخدمة فان ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المتوقعة للخدمة لدى الزبائن ، و بالتالي يمكن للبنك في هذه الحالة تحديد سعر مرتفع و العكس صحيح .

إلا أن السعر في البنوك محدود بسبب السياسات التي تفرضها السلطات النقدية للدولة عادة ما تكون ممثلة في البنك المركزي ، حيث يقوم بتحديد سعر معظم الخدمات المصرفية كسعر الفائدة و غيرها و يترك مجالا محدود للبنوك للتحكم فيه ، و بالتالي فقبل صياغة الإستراتيجية السعرية يجب على إدارة البنك القيام بالدراسة التفصيلية المتعلقة بالمنافسين و الزبائن و مدى الإستراتيجية مع ربحية البنك و مركزه التنافسي .

تعتبر سياسة التسعير أهم السياسات البيعية لما لها تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها و لكن نجد دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعارها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية ، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات ، و يقدم مجالا محدود للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن. فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر ، قلته إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك ، و هذه الأسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك ، و هذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية (T R) الذي يصدره بنك الجزائر .

بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات تحدد أيضا من طرف بنك الجزائر لكنها تكون على شكل:

- مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك في تحديد السعر على مستوى هذا المجال.
- أسعار ثابتة .

كما يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتحديد أسعار بعض المنتجات و الخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر حيث تقوم الإدارة العامة لتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة و الحفاظ على الزبائن الحاليين و استقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

2.3. سياسة التوزيع: يعتمد بنك الفلاحة و التنمية في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني و التي تتعدى 300 وكالة . بهدف الوصول إلى اكبر عدد من الزبائن. هذا فيما يخص التوزيع المباشر ، أما بالنسبة للتوزيع الغير مباشر فوضع بنك BARD تحت تصرف زبائنه توزيع الكتروني و ذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية. (**Les distributeurs automatique des billets**) أو عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (**Les guichets automatique des billets**).

يوفر أيضا البنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للاستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن يتضمن سياسة إنشاء وكالات جديدة للبنك للقيام بالدراسات الدقيقة و المستمرة لمدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك و خدماته ،حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الاعتبار ان الانتشار الجغرافي لفرع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه و زيادة مبيعاته و بالتالي أرباحه. ولهذا يختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة من بينها:

- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن .
- دراسة المردودية بحساب تكاليف الاستغلال المتوقعة .
- الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق ، القدرة على جمع الإيداعات .

3.3. الاتصال :

يهدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال السياسة الاتصالية إلى إلغاء التباعد بين الأطراف الخارجية و خاصة الزبائن منه ، و إلى رسم صورة ايجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته و خدماته ، أفراد بنك الفلاحة و التنمية الريفية مديرية تختص بالسياسات الاتصالية و التسويقية تدعى بمديرية الاتصال و التسويق . فيما يخص الاتصال الخارجي يلاحظ وجود اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية به أكثر من الاتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين و المحافظة عليها و تتميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك و إقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها مستعملة في ذلك الوسائل الاتصالية التالية :

1.3.3. مجلة البنك " أخبار بدر": وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك في تلك الفترة. يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات و الخدمات المصرفية ، و هي ذات استعمال مزدوج توجه للموظفين و الزبائن في نفس الوقت.

2.3.3. منشورات خاصة Des brochures: و هي عبارة عن وسيلة لتعريف الجمهور و الزبائن بمختلف الخدمات المصرفية ، حيث يتم تقديم مثل هذه الوسائل إلى مختلف الوافدين إلى وكالت البنك.

3.3.3. الملصقات: وهي وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات البنك وخدماته عن طريق إصاق لوحات بمحاذاة فروع البنك أو داخله، كما تقوم الوكالة بتقديم رزنامات، حاملات مفاتيح، محافظ ومذكرات كوسيلة ترويجية بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن، خاصة إذا تعلق المر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك.

فيما يخص العلاقات العامة، يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تنظيم الملتقيات والأبواب المفتوحة إضافة إلى مشاركته في المعارض الوطنية والدولية المقامة بالجزائر أو خارجها قصد التقرب أكثر من الأفراد وعرض المنتجات والخدمات التي يقدمها، وتزويدهم بمختلف المعلومات والإجراءات اللازمة في الحصول عليها، خصوصا ما يتعلق منها بالقروض المصرفية، التي لها دور اتصالي في التعريف بالبنك وبعض منتجاته وخدماته وكل ما يخص كفاءات وآليات تعامل الأفراد مع البنك.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا الميدانية اتضح لنا أن تطوير الأداء المصرفي يستوجب اتخاذ الخطوات المناسبة بشكل ملموس وذلك في المدى الطويل، ولا يكون ذلك إلا باعتماد نظام إلكتروني كامل واستخدام الوسائل الحديثة لشبكات الاتصال بين البنوك وفروعها.

ولقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تجسيد مفهوم البنك الواقف والبنك الجالس على مستوى وكالاته المنتشرة عبر كامل التراب الوطني، وذلك للاستجابة لانشغالات ورغبات العملاء في ظروف تحقق المنفعة المكانية والزمنية بتقديم مختلف المنتجات والخدمات في أوقات حقيقية. إضافة إلى ذلك فاستخدامه للبطاقة البنكية في النظام المصرفي الجزائري تأخذ أبعاد جديدة وواسعة مما يسهل تداولها بين البنوك وفروعها ومختلف الأماكن الكثيرة الحركة، حيث تقوم بتسهيل المعاملات المالية بين الزبون والبنك في أي وقت وفي أي مكان.

من جانب آخر سعى البنك إلى تنظيم العمل المصرفي استجابة لتطلعات ورغبات العملاء وعلى هذا الأساس حاولنا عرض صورة واقعية عن أساليب ووسائل تطوير الخدمات المصرفية من أجل تحسين الميزة التنافسية، وركزنا في ذلك على أسلوب التدريب والتحفيز وتحسين سير عملية الاتصال إضافة إلى التركيز على الزبون وتخصيص أشخاص لأشخاص للتكفل به.

الله

الخاتمة:

إن انفتاح البنوك على عالم التكنولوجيا المتطورة لم يكن اختياراً منها، وإنما كان مفروضاً عليها من باب البقاء للأقوى، فسرعة التغيير جعلتها تقف وقفة مراجعة للذات والاختيار بين البقاء في عزلة عن التحولات العالمية أو الخروج إلى دائرة الضوء والمشع بالانفتاح على كل التحديات، ونظراً لاشتداد المنافسة التي أفرزتها التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية، كان لابد على هذه البنوك مواكبة مثل هذه التطورات التكنولوجية والمعلوماتية باستخدام تقنيات حديثة في تلبية حاجات ورغبات زبائنها باعتبارها محور اهتمام البنوك في تحقيق أهدافها ومواجهة تنافسية البنوك الأخرى ككل.

نتائج البحث:

من خلال دراستنا لمختلف الفصول والمباحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- الخدمات المصرفية تتمثل في مجموعة الأنشطة التي تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل.
- العوامل المؤثرة في تطوير الخدمة المصرفية تشمل تصرفات المنافسين وخصائص الخدمة الجديدة و التأثير الشخصي، وخصائص البنك اضافة الى عوامل متمثلة في العوامل الداخلية والعوامل الخارجية.
- الميزة التنافسية تتمثل في الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها وذلك عن طريق الأداء المتميز والكفاءات ذات العصرية الكاملة.
- أن الخدمات التي يقدمها بنك BADR تشمل خدمات مقدمة عن طريق البنك الجالس والواقف إضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات المشخصة، وخدمات الصندوق الآلي، وإرسال شيك بصورة، وخدمة منح القروض.
- يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة من الاساليب و ذلك لتطوير و تحسين الخدمات التي يقدمها و تتمثل هذه الاساليب في التدريب، التحفيز، تحسين عملية الاتصال ...
- تتمثل السياسات المتبعة من اجل تحسين الميزة التنافسية لبنك BADR في سياسة التسعير و سياسة التوزيع و الاتصال.
- يساهم تطوير الخدمات المصرفية في تحسن سمعة البنك وصورته أمام العملاء الحاليين والمستقبليين وينعكس ذلك خاصة في تعزيز وضعيته التنافسية أمام البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- يجب تقييم الخدمات المصرفية بصفة مستمرة لتحديد مجالات التحسين ومتابعة وتطبيق هذا التقييم بشك فعال على الإدارة المصرفية بأن تضع نظام معلومات.
- إعداد البنك لبرامج وبحوث تهتم بالتطور، وعقد ندوات وأيام إعلامية بين البنك وجمهور العملاء قصد التعريف بالخدمات المصرفية وتقديم خدمات استشارية وهو ما يسمح بتعزيز العلاقة بين البنك والعميل.

- فتح مصلحة لتطوير الخدمات المصرفية في مختلف الوكالات وكذلك قيامه بتأهيل إطاراته وتكوينهم لإكسابهم الخبرة اللازمة في استخدام التكنولوجيا المتاحة.
- ضرورة تخصيص شبك خاص بالشكاوي والاقتراحات والأخذ به لأنه يعبر عن تقييم العملاء عما يقدم لهم فعلياً من خدمات مصرفية، ومدى رضاهم عنها وبالتالي فإن الأخذ بهذا المطلب يساهم في اكتشاف الفجوات وتصحيحها.
- تحديث الهياكل والأنظمة الداخلية للبنك وقاعات الانتظار والاهتمام أكثر ببعد الاستجابة وذلك من خلال تقليل الفجوة الظاهرة بين الخدمات المدركة والخدمات المتوقعة وتحسين مستواها.
- ومن خلال ما سبق من عرض في الجانب النظري والتطبيقي نستنتج أن دور تطوير الخدمات المصرفية يكمن في ضرورة قيام البنك بتطبيق العديد من الإستراتيجيات ومتابعة تقييم مختلف الخدمات بشكل فعال من أجل تعزيز الوضعية التنافسية أمام البنوك والمؤسسات المالية المختلفة

آفاق البحث:

إن عصرنا الحديث هو عصر السرعة وهو عصر يتغير بشكل دائم ومستمر وبالتالي فإن الابتكارات والخدمات الحديثة لن تتوقف عن الظهور لذا فإن كل وافد جديد على الصناعة المصرفية يعتبر موضوعاً للدراسة في حد ذاتها، كما لا يفوتنا أن نشير إلى بعض المواضيع التي لم تستوفها الدراسات حقها لحدائتها نذكر منها:

- توجه المصارف نحو الحوكمة.
- أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الإنترنت وتطوير الخدمات المصرفية.
- التدريب المصرفي ودوره في رفع الأداء.
- دور نظام المعلومات كأداة تنافسية لتقييم خدمات البنوك التجارية.

قائمة المراجع

الحكمة المبرورة

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

ا. الكتب:

- 1- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمة المصرفية مدخل نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 2- بشير العلاق، التسويق الحديث (مبادئه، إدارته، وبحوثه)، الطبعة الأولى، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2004
- 3- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحاصد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 5- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- 6- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، مصر.
- 8- حافظ كامل الغندور، محاوِر التحديث في المصارف العربية، إتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003
- 9- حسن علي الزغبى، نظم المعلومات الإستراتيجية- مدخل إستراتيجي -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- 10- حمداوي وسيلة، الجودة والميزة التنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
- 11- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 12- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 13- صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي، دار وائل للنشر، الأردن، 2008
- 14- طوني عيسى، حول الدفع الإلكتروني بالبطاقة الائتمانية في شبكة الأنترنت (الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية)، الجزء الأول، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقيقية، سوريا، 2007.
- 15- عبده ناجي، تسويق الخدمات المصرفية، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2003.
- 16- علي توفيق الحاج، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي، الأردن

- 17- عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- 18- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمة المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999
- 19- فريد النجار وآخرون، التجارة والأعمال الإلكترونية المتكاملة في مجتمع المعرفة، الدار الجامعية، مصر.
- 20- محسن أحسن الخضيرى، التسويق المصرفي، أتراك للنشر، مصر، 1999
- 21- محسن أحمد الخضري، طباعة المزايا التنافسية، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004
- 22- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر
- 23- محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، دار الكتاب الجامعي، 1999
- 24- محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001
- 25- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-، الدار الجامعية، مصر، 2004
- 27- منير نوري، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية- المطبعة المركزية-، جامعة بن عكنون- الجزائر-، 2009
- 28- ناجي المعلا، أصول التسويق المصرفي، مطابع الصفوة، الأردن، 1994
- 29- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية- تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات، دار المعارف، مصر، 1999
- 30- نجم عبود نجم، إدارة العمليات -النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001
- 31- نجم عبود نجم، إدارة العمليات -النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، الأردن، 2001
- 32- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 33- يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

II. الملتقيات:

- 1- حريري بوالشعور وصليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس، يومي 13-14 ديسمبر 2001.

- 2- مورييس جرجس، آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع المصرفي، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، الكويت، المجلد الثالث، العدد الأول، 200.
- 3- رجب نصيب وأمال عيادي، مقال المؤسسة المصرفية الجزائرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، عدد 15 ديسمبر 2005، جامعة عنابة.
- III. الرسائل والأطروحات الجامعية:
- 1- بربيش عبد القادر، التحرير الوصفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية الفترة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
- 2- بوجعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 3- بوروكة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012.
- 4- بوعنروس جمال، دور التسويق الإلكتروني في تطوير سياسات التسويق المصرفي - حالة البنك العربي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 5- جبلي هدى، قياس جودة الخدمات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 6- زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006-2007.
- 7- العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- 8- عبادة محمد، تطوير صورة العلامة التجارية أداة من أدوات تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، جامعة قالمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 9- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
- 10- قلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 11- لعور فريد، إدارة التغيير وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.
- 12- معراج هوارى، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، دراسة ميدانية اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 13- ميهوب سماح، الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.

- 14- نايلي إلهام، تطوير المنتج المصرفي - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008
- 15- الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
- 16- ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
- 17- يحي لخضر، دور الامتيازات الضريبية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
- 18- يسرى عرامة، دور التسويق المصرفي في تطوير الخدمة المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2012-2013.

المراجع باللغة الفرنسية:

- 1- Akoudri.M.S, Haichour, enquête sur les pratiques et obstacles de management de la qualité dans les entreprises, les cahiers du crade,2001.
- 2- Gérard Garibaldi, "Stratégie concurrentielle", choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1994.
- 3- M.Porter, choix stratégiques et concurrence, ed economica, 1982.
- 4- Michael Porter, l'avantage Concurrentiel, comment d'avancer ses concurrents et maintenir son avance, traduit France, 1999.
- 5- Sylvie de coussergues, " La banque: structures marché gestion ".

الملاحق
حقوق

المحفار رقم 199:

أنواع البطاقات البنكية

C.B



CBK



Tanfif



م.د.



الملحق رقم

GRE MILA 055

MILA LE :

ALE MILA 834

REF : N° /12

D M C R -131-ALGER

**OBJET : RECALCUL DU CODE CONFIDENTIEL
CARTE CIB**

Pour répondre aux requêtes de recalcul du code confidentiel introduites par notre clientèle, nous vous demandons de procéder au recalcul des codes concernant les clients ci-après :

Relation	N°DE COMPTE	N° DE CARTE

Dans l'attente, nous vous en souhaitons bonne réception.

LE DIRECTEUR DE L'ALE

نوحير

المدون رقم 3

Annexe : 01



BADR

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

DEMANDE DE CARTE BADR « TAWFIR »

GRE :

A.L.E :

Date :/...../.....

Je, soussigné(e), Mr, Mme, Mlle sollicite la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural pour l'octroi d'une carte BADR « TAWFIR » (*) sous mon compte épargne LEB :

A mon nom

Au nom du porteur

Ci-après

Mr, M^{me}, M^{lle}

Nom :

Prénom :

Adresse :

Profession :

N° de compte épargne :

N° de compte de chèque à débiter lors d'un virement :

Date et signature du titulaire de compte	Signature du bénéficiaire	Signature du directeur d'agence

(*) : Le porteur de la carte TAWFIR ne peut plus effectuer d'opérations de retrait déplacé par

السيد ربيع
الملحق رقم ١٠٠٠ : البطاقة الشخصية رقم ١٠٠٠



BADR

BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

DEMANDE DE CARTE BADR DE RETRAIT "CIB"

G.R.E. : MILA 055

A.L.E. : MILA 834

Date : 29.10.2011

Je, soussigné(e), (Mr) Mme, Mlle sollicite la
Banque de l'Agriculture et du Développement Rural pour l'octroi d'une carte
de retrait B.A.D.R. " " :

A mon nom

Au nom du porteur

Ci-après

Mr, M^{me}, M^{lle}

Nom :

Prénom :

Adresse :

Profession :

Montant revenu mensuel :

N° de compte à débiter :

Date et signature du titulaire de compte	Signature du bénéficiaire	Signature du directeur d'agence

Etude de la demande Carte B.A.D.R. de Retrait " "

- Fonctionnement du compte : Nombre d'incidents.

Néant incident plusieurs

- Ancienneté du compte

Moins de 03 mois Plus de 03 mois

- Solde moyen des six derniers mois

Avis de l'agent chargé de l'opération.

favorable

Avis du directeur d'agence

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال مدرة 33.000.000.000 د.ج. س.ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة
مقرها الرئيسي بالجزائر : 17 شارع العقيد خمروشي



ملحق رقم 5 :

BADR

GRE MILA 055

ALE MILA 834

REF : BN/CH G/ /2014

MILA LE : 02/03/2014

DMCR

131

OBJET : BLOCAGE CARTES MONETIQUES.

Nous vous prions de procéder au blocage des cartes monétiques les référence sont :

NOM ET PRENOM DU CLIEN	N° DE COMPTE	N° DE LA CARTE

LE DIRECTEUR D'AGENCE