

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



## جامعة العربي التبسي – تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: العلوم الاقتصادية

المذكرة موسومة ب : التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

الإتجاهات البنكية الحديثة ودورها في تعزيز

الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية- وكالة تبسة

إشراف الأستاذ :

- أحميدة مالكية

من إعداد:

- شابي دنيا أحلام

- زمال جهيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عادل طلبة	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا
أحميدة مالكية	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
وليد عابي	أستاذ محاضر-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021- 2022

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم التسلسلي: ..... / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ( ل م د )

فرع: العلوم الاقتصادية

المذكرة موسومة ب : التخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

الإتجاهات البنكية الحديثة ودورها في تعزيز

الميزة التنافسية في البنوك التجارية

دراسة حالة:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية وكالة تبسة

إشراف الأستاذ :

- أحميدة مالكية

من إعداد:

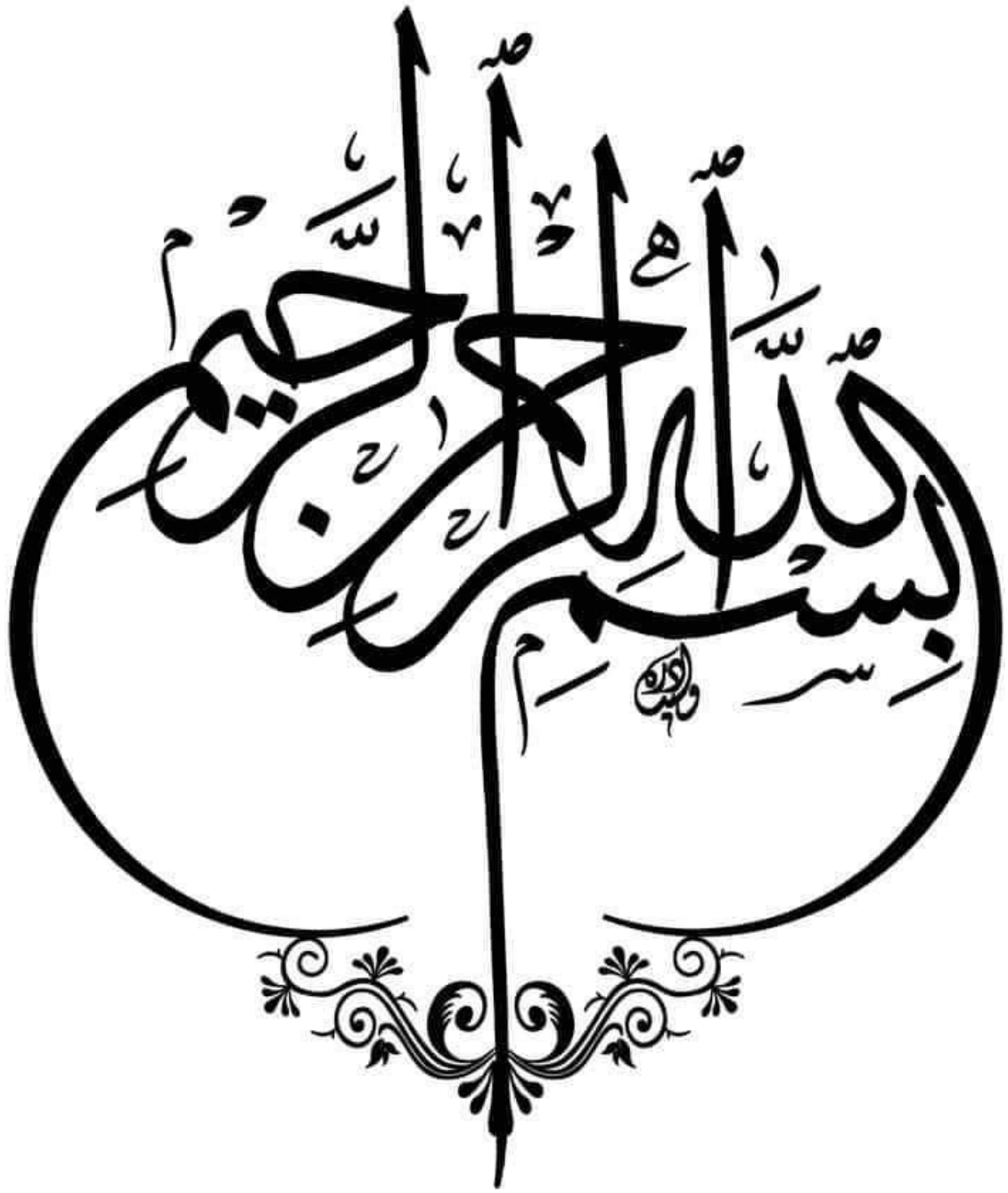
- شابي دنيا أحلام

- زمال جهيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عادل طلحة	أستاذ محاضر -ب-	رئيسا
أحميدة مالكية	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
وليد عابي	أستاذ محاضر -أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية : 2021-2022



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام  
على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله  
عليه وسلم وعلى اله وصحبه اجمعين  
اما بعد، .

نقدم شكرنا للأستاذ المشرف

أحميدة مالكية

على كل ما بذله من جهود مخلصه  
ومساعدة قيمة كان لها الاثر الكبير  
في تطور وإتمام هذا البحث، فله منا  
وافر التقدير والامتنان وان يجزيه  
الله عنا وعن طلبة العلم خيرا .

كما نتوجه بالشكر لكل أساتذتنا  
الكرام وخاصة الاستاذ عابي وليد عن  
توجيهاته السديدة والى كل من ساهم  
في إتمام هذا البحث من قريب او من  
بعيد ولو بكلمة طيبة او دعوة من  
القلب

## إهداء

ربما لا تتاح الفرصة دائما لأقول شكرا  
ربما لا املك دائما جرأة التعبير عن الامتنان و  
العرفان

اهدي نجاحي هذا و ثمرة جهدي الى  
الى سندي و سر نجاحي الى مصدر الهامي و افكاري  
الى من علمني ان الاصرار هو السلاح الى النجاح  
الى حبيبي و صديقي ملجئي و ملاذي والدي...  
حفظك الله

الى من لم تبخل علي باي شيء  
الى من افنت العمر في سبيل اسعادي  
الى من تستقبلي بابتساماتها و تودعني بدعواتها  
الى اعظم امرأة املني في الحياة و قررة عيني  
والدتي ...

دمتي سندي و عزوتي  
الى حبيبتي سهام وفقك الله و يسر طريقك  
الى احبتي ( نجم الدين، محمد و جلال، لنده ، شهرة و  
صورية )

الى من جمعني بهم القدار فكانوا خير رفقة  
صديقاتي وفقهم الله و سدد خطاهم  
الى اهلي و اساتذتي  
الى كل من احبه قلبي و نسيه قلمي

## أحلام



## إهداء

الى روح من نفتقدهم اليوم بيننا جدتي الغالية و  
عمتي مريم رحمهم الله و كل مفقودي العائلة رحمهم  
الله و اسكنهم فسيح جنانه

الى من ساندتني في صلاتها و دعائها الى من سهرت  
الليالي تنير دربي

الى من تشاركني افراحي و نجاحاتي الى من نبع  
العطف و الحنا .

الى اجمل ابتسامة في الكون الى اروع في العالم  
"امي الغالية "

الى من علمني ان الحياة كفاح و صلاحها العلم و  
المعرفة

الى الذي لم يبخل علي باي شيء

الى اعظم رجل في الكون "ابي الغالي "

الى من ساندوني و خطو معي خطواتي و يسرو لي

الصعاب الى اخوتي "كمال ، الهادي " و اخواتي "

نور الهدى و منى و ايمان و حياة وفقها الله و يسر

لها مشوارها الدراسي "

الى برعم العائلة "غفران " حفظها الله من كل شر و

يسر دربها .

الى من هم ظهر و سند و اب ثاني " عماتي و

اعمامي "

الى من امنو بنجاحي و توفيقني " خالاتي و اخوالي

"

الى اساتذتي و اهل الفضل علي ، الذين غمروني

بالحب و التقدير و النصيحة و التوجيه و الارشاد

الى كل هؤلاء اهديهم هذا العمل المتواضع سائلة

الله العلي القدير ان ينفعنا به و يمدنا بتوفيقه

جهيدة



### ملخص

تهدف دراستنا إلى محاولة إبراز الدور الذي تلعبه الخدمات البنكية الحديثة من أجل تحسين تنافسية البنوك التجارية في الجزائر، كون البنوك تمارس نشاطها في بيئة تشهد تغيرات مستجدة ومتسارعة أهمها التطورات التكنولوجية وزيادة المنافسة.

قمنا بدراسة مقارنة بين بنكان تابعان للقطاع العام وهما بنك التنمية المحلية وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، توصلنا من خلال دراستنا إلى أن التطور التكنولوجي أجبر البنوك على تبني الخدمات البنكية الحديثة (والتي لازالت تقتصر على البطاقات البنكية الحديثة) بهدف استقطاب الزبائن و تعزيز الميزة التنافسية في البنوك، إلا أن كل منهما استعمل هذه الخدمات بطرق مختلفة.

**الكلمات المفتاحية:** • الخدمات البنكية الحديثة • الميزة التنافسية • البنوك التجارية

### Summary :

The aim of this study is to try to highlight the role played by modern banking services in order improve the competitiveness of the Algerian commercial banks, since the banks are active in an environment that is witnessing new and accelerating changes, the most important of which is the technological developments, and the increase in competition.

We have conducted a comparative study of tow public sector banks, the bank of agriculture and rural development and Local development Bank, which found that technological development has forced banks to adopt modern banking services, (which are still limited go banks card only), in order to attract customers.

**Key words:** Modern Banking services, Competitive advantage, Commercial Banks.

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	ملخص
أ	مقدمة:
<b>الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة البنكية</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : ماهية الخدمة البنكية
6	المطلب الأول : تعريف الخدمات البنكية و أهميتها
9	المطلب الثاني : نشأة و تطور الخدمة البنكية
11	المطلب الثالث : خصائص الخدمات البنكية
13	المطلب الرابع : التصنيف العام للخدمة البنكية
14	المبحث الثاني : الخدمات البنكية الحديثة للبنوك
14	المطلب الأول : ماهية الخدمات البنكية الحديثة
15	المطلب الثاني : انواع الخدمات البنكية الحديثة و أهميتها
17	المطلب الثالث . مزايا و مخاطر الخدمات البنكية حديثة و عوامل نجاحها
19	المطلب الرابع : استراتيجيات تطور الخدمات البنكية
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الميزة التنافسية في البنوك التجارية</b>	
23	تمهيد:
24	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية



فهرس المحتويات

24	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
25	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.
27	المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
28	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعوقاتها.
30	المبحث الثاني: المنافسة البنكية
30	المطلب الأول: تعريف المنافسة البنكية.
30	المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية
32	المطلب الثالث: وسائل أدوات المنافسة بين البنوك التجارية
34	المطلب الرابع: مبادئ وشروط تحقيق التنافسية البنكية:
35	خلاصة الفصل:
الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتين بنكيتين	
37	تمهيد الفصل
38	المبحث الاول : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية
38	المطلب الاول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية
38	المطلب الثاني : تطور ، اهداف و خصائص بنك الفلاحة و التنمية الريفية
43	المبحث الثاني : التعريف ببنك التنمية المحلية
43	المطلب الثاني: خصائص بنك التنمية المحلية
43	المطلب الثالث: مهام بنك التنمية المحلية
45	المبحث الثالث: واقع الخدمات البنكية و مقارنة البيئة التنافسية للوكالتين
45	المطلب الاول واقع الخدمات البنكية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
49	المطلب الثاني: واقع الخدمات البنكية الحديثة بوكالة بنك التنمية المحلية
53	المطلب الثالث :مقارنة البيئة التنافسية للوكالتين محل الدراسة.

## فهرس المحتويات

56	خلاصة الفصل:
58	الخاتمة
61	قائمة المراجع
-	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
12	جدول رقم 1: الفروق الجوهرية بين السلع و الخدمات
24	الجدول رقم (2): تعريفات الميزة التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين.
45	الجدول (3) :بطاقتيCIBالكلاسيكية و الذهبية
47	الجدول رقم (4) الموزع الالي للأوراق النقدية DAB
48	الجدول رقم(5) الشبايبك الالية للأوراق النقدية GAB
51	الجدول رقم(6) مزايا بطاقات ماستر كارد
52	الجدول رقم(7) سقف كل نوع من بطاقات كوربوراييت
53	الجدول رقم: (8): جدول مقارنة بين البيئة التنافسية للوكالتين محل الدراسة
55	الجدول رقم (9) مقارنة الخدمات الالكترونية في الوكالتين البنكيتين



# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر القطاع البنكي من اهم القطاعات الاقتصادية و اكثرها حساسية و تأثيرا في نمو اقتصاديات الدول ، اذ يحتل هذا القطاع مركزا حيويا في النظم الاقتصادية و المالية لما له من تأثير ايجابي على التنمية الاقتصادية.

و نظرا للتطورات و التغييرات التي شهدها العالم المعاصر في جميع المجالات العلمية و التقنية و الاجتماعية و اهمها الاقتصادية و التكنولوجية ، و جل هذه التغييرات تنعكس اساسا على عمل البنوك ، فهي دائما ما تبحث عن كل ما هو جديد و مناسب و يحقق الرفاهية و يكسب رضا العملاء و كذا عصرة خدماته .

كل هذا التطور خلق جوا من المنافسة الحادة بين البنوك ، فالبنوك و على اختلاف انواعها تعمل في سوق تنافسية ، و هي بذلك تحاول ان تشغل اكبر حجم في السوق من خلال تحقيق الربحية و ضمان الاستمرارية في النشاط مما يجعل الكل يبحث عن الوسائل التي تسمح له و تمكنه من مسايرة هذا التطور، فلجات الدول الى الاهتمام بتطوير النظام البنكي باعتباره الهيكل الرئيسي للاقتصاد و مرآته العاكسة ، اذ تجد البنوك تعمل جاهدة من خلال مجموعة من الاليات و المهارات المهنية لاحتلال مركز تنافسي هام يمكنها من تحقيق او اكتساب ميزة تنافسية تساهم بشكل كبير في تطوير القطاع البنكي و زيادة فعاليته و ذلك من خلال الاهتمام بالزبائن (العملاء) ، و من هذا المنطلق فان نجاح المؤسسة البنكية في تحقيق قدراتها و مزاياها التنافسية يرتكز على حداثة الخدمات البنكية المقدمة و اهم الاستراتيجيات المتبعة التي تقديمها . و بما ان الميزة التنافسية تعتبر في حد ذاتها مستخلص من وظائف المؤسسة المالية ، كان لا بد من دراستها كموضوع رئيسي و ربطها بالخدمات البنكية كل هذا من اجل الوصول الى التميز و الكفاءة و المحافظة على الاستمرارية و السمعة الحسنة

## الاشكالية

و استنادا على ما سبق نطرح الاشكالية التالية

"ما مدي تأثير الخدمات البنكية الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية ؟"  
و للإجابة على التساؤل الرئيسي السابق يتطلب اثاره بعض التساؤلات الفرعية و التي من بينها :

- ✓ ما هي الاتجاهات البنكية الحديثة ؟
- ✓ ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرف البنوك التجارية لتطوير الميزة التنافسية ؟
- ✓ ما هي العوائق التي تواجه تقدم البنوك التجارية ؟
- ✓ ما هو واقع الخدمات البنكية في الجهاز البنكي الجزائري ؟

## فرضيات الدراسة :

بهدف الاجابة عن الاشكالية و الاسئلة الفرعية ، حاولنا صياغة العديد من الفرضيات التي يقدمها البنك:

## الفرضية الرئيسية

- ✓ تؤثر الاتجاهات البنكية الحديثة بصفة مباشرة على تنافسية البنوك .
- تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية :
- الخدمات البنكية الحديثة هي الخدمات المقدمة عن طريق التكنولوجيا الحديثة .
- يعتبر التنوع في الخدمات المقدمة من طرف البنك لعملائه من اهم استراتيجيات تطوير الميزة التنافسية .
- من اهم معوقات تقدم البنوك التجارية هو نقص استخدامها للخدمات الالكترونية الحديثة
- لم تصل البنوك الجزائرية الى المستوى المطلوب من الخدمات الحديثة المقدمة للعملاء مقارنة بالبنوك في الدول الاخرى .

## اهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة قطاعا هاما الا و هو القطاع البنكي الذي يعتبر المحرك الاساسي لأي اقتصاد. التطور التكنولوجي المستمر للقطاع البنكي يفرض علينا تسليط الضوء عليها , كما تتجسد الاهمية العلمية للدراسة في توضيح العلاقة بين الاتجاهات البنكية الحديثة و الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل بيئة تتسم بالتطور التكنولوجي المستمر و المنافسة الحادة مع بنوك اخرى .

## اسباب اختيار الموضوع

يتميز الموضوع بالحدثة و الديناميكية . الاهتمام الشخصي بمعالجة المواضيع المتعلقة بالبنوك . ارتأينا دراسة موضوع الميزة التنافسية و اسهامها في استمرارية نشاط البنك و معرفة متطلبات تحقيق ذلك .

## اهداف الدراسة

محاولة اظهار العلاقة بين الخدمات البنكية الحديثة و الميزة التنافسية للبنوك التجارية . اعطاء صورة عن مختلف التغييرات التي لحقت بالعمل البنكي ، خاصة بعد ادخال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تقديم خدماته . الوقوف على مدى مواكبة العصرنة و التطور التكنولوجي في البنوك الجزائرية من خلال اجراء مقارنة بين بنكين . تهدف هذه الدراسة الى الوقوف الى ضرورة اهتمام البنوك العمومية بالخدمات البنكية الحديثة ، و تطبيقها في ارض الواقع في اقصى سرعة ممكنة ، خاصة و ان هذه الاخيرة ستواجه منافسة حادة من طرف بنوك القطاع الخاص و البنوك الاجنبية التي تنشط في السوق الجزائرية .

## المنهج المستخدم

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي الذي ينسجم مع موضوع و طبيعة البحث من الجانب النظري ، اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج المقارنة .

## حدود الدراسة

بالنظر لعنوان الموضوع نجد انه مكون من جزأين ، الجزء الاول نحاول من خلاله تسليط الضوء على الاطار النظري للخدمات البنكية الحديثة في البنوك التجارية و كذا ارتباطها بالميزة التنافسية من خلال التطرق الى مختلف التعاريف و المفاهيم ، اما الجزء الثاني فهو تطبيقي حاولنا من خلاله اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالوكالة البنكية الفلاحية و التنمية الريفية-تبسة و وكالة بنك التنمية المحلية -تبسة في الفترة الاخيرة من شهر افريل.

## الدراسات السابقة

دراسة " ميهوب سماح " بعنوان (الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية ) . دراسة حالة بيك القرض الفلاحي الفرنسي ، رسالة ماجستير في البنوك و التأمينات ، جامعة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، الجزائر ، 2005 ، و تدور اشكالية الدراسة حول ما هي اهم التوجهات الحديثة التي اتبعتها البنوك في تقديم خدماتها المصرفية ؟ . و تم التوصل الى عدة نتائج اهمها :

تلبية حاجات و رغبات العملاء من خلال عرض البنك المستمر للخدمات التي تتماشى مع التطورات الحاصلة في كل المجالات و خاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال . تحسين من جودة الخدمة المصرفية باعتبارها ميزة نسبية يمكن البنك من توظيفها في الاتجاه الذي يعزز من ميزته التنافسية .

دراسة " بريش عبد القادر " بعنوان (التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية ) اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ،

2006 ، و تدور اشكالية الدراسة حول انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على البنوك الجزائرية في ظل التطورات الاقتصادية و المالية العالمية ، و كيف يمكن للبنوك الجزائرية مواجهة تحديات التحرير المصرفي و العولمة ، و ما هي اليات تطوير خدماتها المصرفية و زيادة قدراتها التنافسية . و كانت النتائج المتوصل اليها كالتالي :

- ✓ بالرغم من الجهود المبذولة من الناحية التشريعية في مجال الاصلاحات المصرفية ، الا انها لم يكن لها انعكاسات على تحسين اداء البنوك التجارية الجزائرية و تحسين الخدمات البنكية المقدمة .
- ✓ محدودية الخدمات المصرفية المقدمة ، فالخدمات المقدمة من طرف البنوك الجزائرية تقليدية نوعا ما ، و تتمحور اساسا حول الوظيفة التقليدية و هي الوساطة المالية (جمع الادخار و منح القروض )
- ✓ ضعف الكثافة المصرفية ، و سوء توزيع شبكة فروع البنوك على التراب الوطني الطبيعية العمومية لملكية البنوك جعلها تتمتع باحتكار النشاط المصرفي ، و ما ترتب عنه من نقص روح الابتكار و التطوير و المنافسة
- ✓ التأخر الشديد في نظم المعلومات و الدفع ، و ضعف استخدام الصيرفة الالكترونية .

دراسة (جليد نور الدين ) ، بعنوان (تطوير وسائل الدفع في النظام المصرفي الجزائري ) ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، الجزائر ، 2006 ، و تدور اشكالية الدراسة حول : كيف يمكن تطوير وسائل الدفع في الجهاز المصرفي الجزائري بالاستفادة من نتائج الثورة في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، و كانت النتائج كالتالي :

رغم كل الاصلاحات التي مر بها الجهاز المصرفي الجزائري الا ان ذلك لم يؤثر على تحديث و تنويع الخدمة المصرفية في المصارف الجزائرية و اوجد عدم الفاعلية للجهاز المصرفي الجزائري . يعتبر تطوير وسائل الدفع عنصر مهم لتحديث الخدمة المصرفية في الجهاز المصرفي الجزائري ، حيث الانتقال من وسائل الدفع الالكترونية و التي لها اثار كبيرة على الاقتصاد الجزائري عامة . تأخر قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في الجزائر ادى الى اثار سلبية على جميع القطاعات خاصة القطاع المصرفي باعتباره اهم القطاعات ، بسبب عدم اتاحة الفرص للمصارف ان تستفيد من هذه التكنولوجيا

### صعوبات الدراسة

من الصعوبات التي واجهتنا ابان اعداد هذه الدراسة نذكر :

غياب معلومات رئيسية في مواقع البنوك .

صعوبة الحصول على المعلومات من الجهات الرسمية ، و الموقف السلبي من طرف بعض المسؤولين و عدم اكثر اهتمهم بأهمية البحث ، الامر الذي جعلنا نرفع التحدي بالتصميم المتزايد و الاصرار على اتمام هذه الدراسة المتواضعة مهما بلغت الصعوبات ، و لو على حساب الوقت اللازم لإنجازه مما ادى الى قصوره في بعض الجوانب و التي نامل ان تكون محل دراسة و بحث مستقبلا .



الفصل الأول:  
الاتجاهات الحديثة في مجال  
الخدمة البنكية



### تمهيد

يعد التقدم التكنولوجي من اهم المتغيرات التي ساهمت بشكل واسع في احداث تحويل جذري في نمط العمل البنكي ، حيث اصبح الاهتمام اكثر بالاستفادة من احداث تقنيات المعلومات و الاتصال و الحواسيب الالية و كذا تطويرها بكفاءة عالية ، بهدف ابتكار خدمات بنكية و تطوير اساليبها تقديمها مما يجعل انسيابها من البنوك الى العميل بطريقة جد سهلة و يسيرة ، الامر الذي يتلاءم مع المتطلبات المعاصرة و المتزايدة لمختلف العملاء من جهة ، و تحقيق نمو عالي في حجم عمليات و ارباح البنوك التجارية من جهة اخرى ، و هذا ما سيتم التطرق اليه في هذا الفصل و المقسم الى مبحثين

المبحث الاول: ماهية الخدمات البنكية

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة للخدمات في البنوك

### المبحث الاول : ماهية الخدمة البنكية

#### المطلب الاول : تعريف الخدمات البنكية و أهميتها

تلعب الخدمات دورا مركزيا هاما في حياة المنظمات بشكل خاص و اقتصاديات الدول بشكل عام ، و لهذا السبب يقع على عاتق ادارة الخدمات تحديات و مسؤوليات فريدة و جسيمة تختلف عن تلك الملقاة على عاتق الادارة الصناعية كونها تشكل عماد و محور النشاط الاقتصادي في اي مجتمع<sup>1</sup>.

و للتطرق لمفهوم الخدمات البنكية لابد من الاطلاع على تعريف الخدمة بصفة عامة

اولا : تعريف الخدمة

عند الحديث عن "الخدمة" فانه يتوجب علينا معرفة انها من المواضيع ذات الاهمية البالغة ، و ذلك لارتباطها بمواضيع مهمة تؤثر على جودة المؤسسة و نموها ،كونها تحتاج الى الكثير من الدقة في جميع مراحل بناءها بدءا من فكرة تقديمها و انتهاء ببيعها و ما يتضمنه من خدمات ما بعد البيع

يعرف مفهوم الخدمة بطرائق متعددة ، حيث تؤكد معظم التعاريف القابلية لعدم ملموسية الخدمة مقارنة مع ملموسية السلع. و هذا التعريف غير مرض لأنه لا يستحوذ على الطبيعة الاساسية للخدمات . و التعريف الافضل لها هو انها تمثل بعض الاشياء التي تنتج و تستهلك معا . فالخدمة لا ترى بالعين المجردة ، و لكن يمكن ملاحظة نتائجها بعد وضوح الحقائق . و بالتالي، فان اثر و نتيجة الخدمة تكون ظاهرة و واضحة بمرور الوقت

و هناك الكثير من التعاريف التي وصفت بها الخدمة فقد عرفها قاموس اكسفورد على انها : " التصور الفعلي لمجموعة او فئة الاهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة او اعتبار ان هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن و العمال و المساهمين في المنظمة او من خلال الخدمة المحفوظة في اذهانهم ، و اقترح بان يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور او البيان الذي يغلف طبيعة الاعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة و شكل و وظيفة و تجربة و نتائج الخدمة " . و هذا ما يسمى بمواصفات مفهوم الخدمة التي حددها القاموس كالتالي :

القيمة : اي استعداد الزبائن و العملاء للدفع وقابل الخدمة التي سيحصلون عليها

الشكل و الوظيفة : اي المظهر الاجمالي للوظيفة و كيفية ايجادها و تشغيلها.

التجربة : اي التجربة المدركة من قبل الزبائن.

النتائج : اي المنافع المحددة او التي من المفترض ان تقدمها الخدمة لكل من الزبون و المنظمة.

علاوة على ذلك ، و نظرا للصعوبة البالغة في تعريف و تصنيف الخدمات عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة على انها :

عطاوي الهام ، جودة الخدمات المصرفية و اثرها على اداء البنوك ، دراسة ميدانية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجيلالي الياس ، سيدي بلعباس ، 2015/2014 ، ص 3

"السلع الغير ملموسة ، او على الاقل يجب ان تكون كذلك ، فاذا كانت غير ملموسة كليا يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج الى المستهلك فهي لا يمكن ان تنقل او تخزن ، كما انها قابلة للفساد. و السلع الخدمية صعبة التحديد فهي تأتي الى الموجود في الوقت نفسه الذي تشتري و تستهلك فيه ، كما انها تتركب من عناصر غير ملموسة و غير قابلة للفصل او العزل و هي تتطلب غالبا مشاركة الزبون من خلال استخدام بعض الاساليب الهامة ، كما انها لا يمكن ان تباع من خلال نقل الملكية ، و ليس لها عنوان محدد " <sup>1</sup> . الا ان هذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة و الخدمة ، و يلاحظ من هذا التعريف بان جمعية التسويق الامريكية للخدمات قد ارتكزت على خصائص الخدمة من حيث كونها غير ملموسة و لا يتم نقلها و لا يتم فصلها عن مقدمها و مشاركة الزبون في انتاجها.

كما عرفت منظمة الايزو الخدمة على انها : " تعبر عن النتائج المتولدة من خلال نشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد و الزبون او عن طريق النشاطات الداخلية للمورد بهدف التقاء احتياجات الزبون " .يتعلق بهذا التعريف عدة ملاحظات منها:

يمكن ان يتمثل الممول او الزبون في التفاعل بين الافراد او التجهيزات.

تعد نشاطات الزبون اثناء عملية التفاعل مع الممول اساسية لتسليم الخدمة.

يشكل تسليم او استعمال السلعة الملموسة جزءا من عملية تسليم الخدمة.

قد ترتبط الخدمة بالتصنيع و تزويد السلعة الملموسة.

و من ناحية اخرى نظر كولتر الى الخدمة انها " اي عمل او اداء يمكن ان يقدمه احد الاطراف لأخر ، حيث يكون بشكل اساسي غير ملموس ، و لا ينتج عنه ملكية اي شيء ، و ان انتاجه يمكن ان يرتبط بالسلعة المادية . " و قد اكد هذا التعريف على اهم خاصية للخدمة و التي تميزها على السلع المادية و هي عدم ملموسية الخدمة<sup>2</sup>.

و من وجهة نظر الباحث فان الخدمة : هي نشاط غير ملموس تقدم من خلاله منفعة الى طرف معين حيث يتم استعمالها بعد انتاجها مباشرة و لا يمكن تخزينها و لا نقل ملكيتها.

اهمية الخدمات:

ان التطور الكبير الذي يجري الان في قطاع الخدمات يندرج ضمن ما يمكن وصفه بثورة الخدمات ، ففي الدول المتقدمة لم يعد قطاع الصناعة هو القطاع المهيمن و انما قطاع الخدمات ، بل اصبح معدل نمو قطاع الخدمات يفوق معدلات القطاعات الاخرى بل و في كثير من الحالات يكون على حسابها . و مما زاد في اهمية الخدمات ذلك النمو الهائل في هذا القطاع و الذي يغزى الى الاسباب التالية:

<sup>1</sup>الصرن ، رعد حسن ،عولمة جودة الخدمات المصرفية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2007، عمان ، الاردن ، ص37

<sup>2</sup>عطاوي الهام ، جودة الخدمات المصرفية و اثرها على اداء البنوك : دراسة ميدانية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية ، جامعة الجليلي اليباس ، سيدي بلعباس ، 2014 / 2015، ص 16،17

سرعة التحولات التكنولوجية التي انعكست على حجم و نوع الخدمات المقدمة ، و هذا يظهر بكل واضح في سرعة التطورات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الخدمات.

النمو المتسارع للخدمات على المستوى العالمي و الذي ينعكس بإزالة الحواجز الجمركية من خلال اتفاق منظمة التجارة العالمية ، و ظهور شركات متعددة الجنسيات

استقطاب الخدمات اعدادا كبيرة ن العاملين مما ينعكس على زيادة فرص العمل و المساهمة في تخفيض حجم البطالة.

اتساع الطلب على الخدمات من قبل العملاء.<sup>1</sup>

ثانيا : مفهوم الخدمة البنكية

الخدمة البنكية هي منتجات غير مادية تقدم من قبل المصرف للزبون ، فيعتبر الزبون ان الخدمة البنكية مصدر لإشباع جزء من حاجاته و رغباته ، اما في نظرة المصرف فهي مصدر للربح و تحقيق اهداف استراتيجية ، الا ان المفهوم الحديث للتسويق اضى شيئا من الشمول من خلال نظريته للخدمة البنكية التي تكمن قيمتها او جوهر المنفعة المترتبة عنها في التجربة التي يعيشها الزبون.

او يمكن تعريف الخدمة البنكية بانها مجموعة من الخدمات التي تقدمها المصارف لزيائنها و ترتبط هذه الخدمات بالوظائف الاساسية للمصارف و هي الايداع و الائتمان و خدمات الاستثمار ، فالخدمات البنكية عديدة و متنوعة و هناك من يقسمها الى : الخدمات البنكية التقليدية ، و الخدمات البنكية المستحدثة ، و خدمات متعلقة بإدارة الاموال و الاستثمار في الاوراق المالية<sup>2</sup> .

و يتجسد المفهوم التسويقي للخدمة البنكية في بعدين اساسيين هما : البعد المنفعي و البعد السماتي

فالبعد المنفعي : يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى الى تحقيقها العميل من استخدامه للخدمة ، و البعد المنفعي للخدمة يختلف من مستفيد الى اخر و ذلك لاختلاف الاحتياجات و الرغبات ، ولعدم سهولة و قياس المنفعة بشكل دقيق ، و انما يعتمد عملية التقييم على المستفيد و على مستوى الاشباع الذي يحصل عليه<sup>3</sup>.

اما البعد السماتي او المتعلق بالخصائص : يتمثل في مجموعة الخصائص او السمات التي تتصف بها الخدمة من خلال مضمون الخدمة البنكية ، اساليب و طرق تقديمها في التسويق الحديث ، حيث نجد انعكاسات هامة برزت فيها جودتها كجمال من مجالات التنافس.

<sup>1</sup> عطوي الهام ، المرجع السابق ، ص 21

<sup>2</sup> بن احمد لخضر ، متطلبات تطوير و تحرير الخدمات المصرفية في الجزائر (دراسة الواقع و الافاق ) ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012

<sup>3</sup> عطوي الهام ، مرجع سابق ، ص 23

و من هنا ينطوي مفهوم الخدمة البنكية تسويقيا على اكثر من مجرد الاشباع المادي المحسوس و يتعداه ليصل الى الاشباع المعنوي (الرمزي) التي يسعى الزبون الى تحقيقه.

و بناء على ما سبق يمكن للباحث ان يحدد المفهوم التسويقي للخدمة البنكية على النحو التالي :  
"الخدمة المصرفية هي مصدر للإشباع الذي يسعى لتحقيق رغبات و احتياجات وبائن المصرف و في نفس الوقت تحقيق الربحية المطلوبة." "

و من التعاريف السابقة يجب ان تتضمن الخدمة البنكية العناصر التالية:

تصميم جيد للخدمة البنكية.

اهداف يتم العمل بمقتضاها.

اجراءات تتم وفق مراحل منظمة.

مهارات بشرية في فن التعامل مع الزبائن و في الاداء الفني.

تصميم جيد و مؤثر نفسيا للجو المحيط بتقديم الخدمة مثل تصميم مبنى البنك و تجهيزات الخدمة المتوافرة لديه.<sup>1</sup>

و لا بد من تكامل هذه العناصر في منظومة معينة وفقا لطريقة و فن الانتاج البنكي تؤدي في فترة زمنية معينة و يفترض ان يؤدي تقديم الخدمة في هذا الاطار الى تحقيق رضا الزبون او اشباع رغبة معينة لديه ، و في نفس الوقت الربح المطلوب للبنك

### المطلب الثاني : نشأة و تطور الخدمة البنكية

مرت الخدمات البنكية بعدة مراحل منذ نشأتها وصولا الى ما هي عليه الان . نذكر منها<sup>2</sup>

#### اولا : الخدمة البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع

لقد اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة و الصيد في توفير حاجاتهم و لقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية :

الاكتفاء الذاتي : حيث ان كل اسرة تنتج ما تحتاجه من سلع و خدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود اي نشاط مالي او بنكي.

تبادل الفائض من الانتاج : بعد توجه الاسر الى التخصص في الانتاج ، حدث ظهور فائض في الانتاج مما دفعهم الى اجراء عملية المبادلة بالسلع و ذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة اخرى ، اما الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة فقد كانت بسيطة و طوعية ، اما الخدمات البنكية بالتحديد فمعالمها لم تظهر بعد

<sup>1</sup> ابن احمد لخضر ، مرجع سابق ، ص 16، 15

<sup>2</sup>نادية عبد الرحيم ، تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و بنوك ، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2011 ، ص 7

ظهور النقود: نظرا لصعوبة اجراء عملية التبادل و المقايضة لعدم تكافؤ السلع و الخدمات من حيث الجودة و القيمة ، هذا ما دفع الى ايجاد سلعة وسيطة تمكن الافراد من التوصل الى عملية تبادل مرضية ، و هنا ظهرت النقود و التي تعتبر نقطة تحول للأنشطة المالية

الايذاع: بعد ظهور النقود و المسكوكات الذهبية و الفضية ، و بعد ان اصبح هناك افراد يمتلكون ثروات يخشون عليها من السرقة او الضياع ، قاموا بايذاعها في المعابد و بذلك تعتبر هذه المرحلة بداية لفكر البنكي و الخدمات البنكية بشكل بسيط يتمثل في الايذاع

الايذاع و القروض: و هنا لجا اصحاب الثروات الى ايداع ثرواتهم لدى الصياغ الذين يقومون بإعطاء قروض لقاء فائدة معينة و يكون القرض لفترة قصيرة

بداية المصارف: تطور عمل الصياغ من الايذاع و القروض و الحصول على فائدة الى التعاون و التنسيق فيما بينهم و انشاء بنك و اصدار اوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة

### ثانيا : الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع

تميزت هذه المرحلة بتراكم رؤوس الاموال مما دفع اصحابها الى الاستثمار في المجال الصناعي ، حيث ان هذا الاستثمار ادى الى زيادة الثروات . و هنا ظهرت الحاجة بشكل اكبر الى البنوك اكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان ، لها تنظيم اداري و كادر لديه خبرة بالعمل ، و ذلك نتيجة لزيادة مبالغ الايذاع و زيادة رأسمال البنك و زيادة امكانياتها في منح القروض و اعطاء الاستثمارات

### ثالثا : الخدمة البنكية في مرحلة التقدم الصناعي

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية ، و هذا ما ادى الى خلق منافسة بين المؤسسات في استخدام الاساليب الحديثة و التقنيات المتطورة بهدف تلبية حاجات و رغبات الزبائن و جلب اكبر عدد من العملاء. لان عملية الايذاع و الاقتراض و الاستثمار لم تصبح حكرا على اصحاب الثروات الطائلة ، و انما اصبح اغلب الافراد يطلبون الخدمات البنكية و ذلك من خلال الايذاع ، طلب القروض ، تحويل الاجور الى البنوك ، طلب بطاقة الائتمان و غيرها من الخدمات البنكية

### رابعا : الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي و الظروف الحالية

تميزت هذه المرحلة بتعاظم دور التكنولوجيا البنكية ، و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، بغية تطوير نظم و وسائل تقديم و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتم بالسرعة و الكفاءة العالية في الاداء

و اتسمت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، وردينة عثمان يوسف، ص 47

تزايد الطلب على الخدمة البنكية

زيادة عدد المصارف و تنوع خدماتها

زيادة عدد الفروع التابعة للبنك

اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك و فروعها

استخدام الحاسب الالى في تنفيذ العملية البنكية

الاشتراك في شبكة الانترنت لتسهيل عملية الترويج و الاتصال بالزبائن

### المطلب الثالث : خصائص الخدمات البنكية<sup>1</sup>

تتصف الخدمات البنكية بمجموعة من الخصائص يمكن ابرازها فيما يلي

اللاملموسية : ان المنافع المتأتية من الخدمات المصرفية لا تظهر للعيان بوضوح معنى ذلك ان الخدمات المصرفية ليس لها تجسيد مادي و بناءا على ذلك لا يمكن نقلها او تخزينها او تعبئتها او فحصها قبل الشراء ، فمن الناحية العملية اشباع و استهلاك الخدمة تحدث في نفس الوقت لذلك يصعب معاينتها . و عليه فان المصار تبذل جهودا كبيرة لإيصال رسالتها لجمهور العملاء القائمين و المحتملين ظن معتمدة في ذلك على اساليب الاتصال الفعالة التي تضمن اعلى درجات الاقناع المستند اصلا على رسم صورة جيدة للبنك في اذهان العملاء ، و على تقديم خدمات متميزة و جذابة

تعدد و تنوع الخدمات البنكية : من الضروري ان يحرص البنك على تقديم مجموعة واسعة و متنوعة من الخدمات البنكية التي تلبي احتياجات الزبائن العملاء التمويلية و الائتمانية باختلاف انواعهم و تواجدهم الجغرافي و

اشباع رغبات الزبون : يتعين ان تكون هذه الخدمات التي يقدمها البنك للزبائن خدمات كاملة الاشباع اي ترضي الزبون تماما ، و لا تدع له مجالاً للبحث عن خدمات في بنك اخر ، فالعلاقة بين البنك و الزبون علاقة دائمة و مستمرة قائمة على تعظيم الاشباع لدى الزبون.

عدم امكانية فصل الخدمة (التلازمية) : و التي تسمى ايضا بخاصية التكاملية ، اذ لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ، سواءا اكان شخصا ام الة

و لان الخدمة البنكية تنتج و توزع في ان واحد ، فان اهتمام البنك ينصب عادة في بوتقة خلق و تكوين المنفعة المكانية و الزمانية . بمعنى توفير الخدمات البنكية في المكان و الزمان المناسبين .

صعوبة تقييم الخدمات البنكية : ترجع هذه الخاصية الى ان الخدمات البنكية غير ملموسة . يصعب لمس الخصائص المنفعية و المادية لها و لعدم قدرة البنك على تقديم عرض ملموس للخدمة البنكية فان الزبون لا يستطيع تقييم شراؤه للخدمة البنكية قبل الحصول عليها هذا ما يؤثر على برنامج الترويج و التوزيع للخدمة البنكية

<sup>1</sup> م . د حسام علي اللامي ، محاضرات في التسويق المصرفي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، قسم التمويل و المصارف ، جامعة بغداد

## الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة البنكية

الاعتماد على الودائع: تعتمد البنكية على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية وهي تمثل المصدر الاساسي لتمويل البنوك و تحقيق ارباحها

التوازن بين النمو و المخاطر: باعتبار ان البنك مؤسسة تمارس نشاطها في ظل سيادة ثقة تامة و متبادلة بين الزبون و البنك . و عندما تمنح البنك قرضا هو في الاصل يشتري مخاطرا. اذ من اولى مسؤوليات البنك ان يجري نوعا من التوازن بين توسع النشاط البنك بين اعضاء هذا التوسع

الانتشار الجغرافي: من بين مميزات الخدمة البنكية سرعة الانتشار ، من خلال فتح اكبر عدد من الفروع

عدم انتقال الملكية: صفة انتقال الملكية صفة تميز بها الخدمة عن السلعة ، و ذلك لان العميل يمكنه استخدام الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في الفندق او مقعد في الطائرة ، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك الحق في امتلاكها و التصرف فيها<sup>1</sup>.

جدول رقم 1: الفروق الجوهرية بين السلع و الخدمات

الخدمات	السلع	
الخدمات تكون غالبا غير ملموسة ، ذلك انها عبارة عن أنشطة او تصرفات او جهود ، كما لا يمكن تملك معظم الخدمات و تكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل.	السلع اشياء ملموسة و قيمة السلع او المنتجات تكمن في حقيقة انه يمكن امتلاكها اي انه يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري	1
الخدمات عادة غير قابلة للتخزين ، فالطاقة الغير مستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها و لا يمكن بالتالي تحويلها في وقت اخر	السلع يمكن تخزينها ، اذا يمكن ان يخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك طلب عليه في وقت اخر.	2
الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة ، كما يتم انتاج و استهلاك الخدمة في نفس الوقت .	السلع تخضع لمواصفات معينة و هناك انفصال بين المنتج و المستهلك ، و هناك فاصل الزماني بين انتاج السلع و استهلاكها.	3
الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت و لذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة ، بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها.	يمكن احداث قدر كبير من النمطية في السلع و بالتالي يمكن انتاج هذه السلع على نطاق واسع و استخدام اساليب الرقابة على الجودة بسهولة.	4

المصدر: بتصريف عن: عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار البيان للطباعة و النشر ، الطبعة الاولى ، 1999 ، ص 49-50

<sup>1</sup>عطوي الهام ، مرجع سابق ، ص 20



**المطلب الرابع : التصنيف العام للخدمة البنكية<sup>1</sup>**

ان معظم المخرجات التي يقدمها المصرف هي عبارة عن " خدمات " ، و بصفة عامة هناك نوعان من الخدمات المقدمة من طرف البنوك

**اولا : خدمات بنكية شاملة محددة مسبقا**

و من الخدمات البنكية الشاملة المحددة مسبقا نجد ما يلي

الحق في اصدار عدد غير محدد من الشيكات

صندوق لحفظ الامانات

حماية ضد السحب على المكشوف

شيكات من امين الصندوق

تحويلات نقدية

معدلات فائدة خاصة على دفعات القروض

برامج ادخار و توفير خاصة

**ثانيا : خدمات بنكية مصممة حسب رغبة كل زبون**

و يقصد بها تسويق لخدمات بنكية معدة حسب ذوق و رغبة كل زبون ، عن طريق البرنامج البنكي الخاص الذي يقوم بخدمة هؤلاء الزبائن ، باعتباره نقطة اتصال معهم بخصوص كافة المعاملات المصرفية باستثناء المعاملات التجارية الروتينية مثل صرف الشيك او استلام الايداع.

<sup>1</sup>نادية عبد الرحيم ، مرجع سابق ، ص 14

### المبحث الثاني : الخدمات البنكية الحديثة للبنوك

تلعب الصناعة البنكية دورا هاما في اقتصاد اي دولة و تعتبر مؤشرا هاما على درجة التقدم الاقتصادي الذي بلغته المجتمعات البشرية ، بفضل توفيرها لمتطلبات الاستثمار و التنمية ، و سنتطرق في مبحثنا هذا الى ماهية الخدمات البنكية الحديثة ، انواعها و اهميتها و كذا مزاياها و مخاطرها و عوامل نجاحها

### المطلب الاول : ماهية الخدمات البنكية الحديثة

لا يختلف مفهوم الخدمات البنكية الحديثة عن مفهوم الخدمات البنكية التقليدية ، غير ان الخدمات البنكية الحديثة هي تطور للخدمات البنكية التقليدية مضافا اليها بعض المميزات و الخصائص و التعديلات ، تميزها عن الاخرى و تتميز بجودة اكثر.

### اولا : تعريف الخدمات البنكية الحديثة

**التعريف الاول :** " مجموعة من المهارات الشخصية و المستلزمات المادية و القواعد القانونية التي يتم عرضها و انتاجها بشكل يتوافق مع توجهات الزبون لاتخاذ القرارات المالية الرشيدة <sup>1</sup>"

**التعريف الثاني :** " هي الخدمات التي يقدمها العديد من البنوك و القطاعات الاقتصادية و المؤسسات الائتمانية ، التي تسمح باجراء المعاملات البنكية عبر الانترنت باستخدام اجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهاتف المحمول او الحاسوب الشخصي المحمول باليد ، مثل المساعد الرقمي الشخصي <sup>2</sup>"

**التعريف الثالث :** جميع الخدمات المقدمة المعروضة و المقدمة اعتمادا على وسائط الكترونية مثل خدمات مقدمة على موقع الويب ،خدمات مقدمة عبر الهاتف ، استخدام بطاقة الائتمان ، تبادل المعلومات بين البنك و عملائه عبر الفاكس او البريد الالكتروني <sup>3</sup>"

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الخدمات البنكية الحديثة على انها

" هي مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه ، و ترتبط هذه الوظائف الاساسية للبنوك و هي الايداع و الائتمان و خدمات ، تكون افضل من سابقتها من الخدمات من حيث نوع الخدمة و حجمها و طرق تقديمها ، و تكون مواكبة للتطور التكنولوجي الذي يحدث على مستوى العمل البنكي "

يمكننا حصرها في التعريف التالي : هي كل خدمة يوفرها البنك للعميل ، من خلال وسائط الكترونية.

<sup>1</sup> ثامر البكري و احمد الرحومي ، تسويق الخدمات المالية ، الطبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 82

<sup>2</sup> احمد بوراس و السعيد بريكة ، اعمال الصيرفة الالكترونية ، الادوات و المخاطر ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 2014،

<sup>3</sup> Eljiko FredericK , E-banking and E-challe.ges , amesterdam IOS, 2002 , p68

### المطلب الثاني : انواع الخدمات البنكية الحديثة و اهميتها

أولا : أنواع الخدمات البنكية الحديثة

تتمثل انواع الخدمات البنكية الحديثة في :

**المقاصة الالكترونية :** تعرف المقاصة الالكترونية على انها عبارة عن عملية تبادل المعلومات بوسائل الكترونية حديثة و متخصصة ، بالإضافة الى تحديد صافي الارصدة الناتجة عن هذه العملية في وقت محدد<sup>1</sup>

و تعرف كذلك : انها عملية تقاص و هي نظام مبني على تبادل صور و بيانات ممغنطة بدلا عن الشيكات الورقية ، كما يتضمن النظام في مراحله الاولى اعادة توثيق و التصميم لكل اجراءات عمليات المقاصة . و منه يمكننا تعريفها على انها عملية تبادل و تسوية شيكات بالصور الالكترونية بين البنوك ، تسير وفق نظام الكتروني يتماشى مع تطور تكنولوجيا الاتصال و المعلومات

**الشبكات الالكترونية :** تعتمد فكرة الشبك الالكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص و المتمثل في جهة التخليص الذي يشترك لديه البائع و المشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما ، مع تديد التوقيع الالكتروني لكل منهما و تسجيله في قاعدة بيانات لدى البنك الالكتروني ، و من البنوك التي تتبنى فكرة الشبكات الالكترونية لدينا بنك بوسطن بواشنطن.

**البطاقات البنكية (البلاستيكية) :** هي عبارة عن بطاقات مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته او اداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة او الضياع او الاتلاف، و تنقسم الى ثلاث انواع:

بطاقات الدفع

البطاقات الائتمانية

بطاقات الصرف الشهري<sup>2</sup>

**النقود الالكترونية :** هي نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات الكترونية و تخزن في اماكن امنة على " الهادر ديسك " لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل ، يعرف باسم " المحفظة الالكترونية"<sup>3</sup>.

**التحويلات المالية الالكترونية :** نظام التحويلات المالية الالكترونية هو عملية منح ترخيص لبنك ما للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة و المدينة الكترونيا من حساب بنكي الى حساب بنكي اخر . اي ان عملية التحول تتم الكترونيا عبر الهاتف او اجهزة الكترونية ( كمبيوتر ، موديم ) عوضا عن استخدام الاوراق ، تنفذ عمليات التحويل المالي عن طريق دار المقاصة المالية و هي شبكة تعود ملكيتها و حق تشغيلها الى البنوك المشاركة بنظام التحويلات المالية الالكترونية .

<sup>1</sup> ابراهيم العيسوي ، التجارة الالكترونية ، المكتبة الاكاديمية للنشر ، مصر ، 2005 ، ص 22

<sup>2</sup> رأفت رضوان ، عالم التجارة الالكترونية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2009 ، ص 28

<sup>3</sup> سحنون محمود ، النظام المصرفي بين النقود الورقية و النقود الالية ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، العدد 01 ، ماي ،

**المحافظ الإلكترونية :** بعض أنظمة الدفع تسمح لقيمة مالية ان تنتقل من خلال الحسابات الالية و تسمى بالمحفظة الإلكترونية ، و يمكن استخدام المحفظة الإلكترونية لدفع الاشياء الصغيرة كالمجلات او طلبات الوجبات الجاهزة و عند الشراء من خلالها يبدأ الرصيد في التناقص بقيمة ما يتم شراؤه ، و يمكن استخدام المحفظة عن طريق القيمة المخزنة ، او الدخول لحساب مصرفي عبر الانترنت .

### ثانيا : اهمية الخدمات البنكية الحديثة <sup>1</sup> :

لقد اصبحت الخدمات البنكية الحديثة و المتمثلة في الخدمات الإلكترونية تشكل نواة للصناعة البنكية ، و تتجه هذه الخدمات لتكون في المستقبل اساس التعاملات البنكية ، اين ستلبي متطلبات العملاء بدون تنقلهم الى البنك ، و ينتج عن قيام البنوك بتسوية انشطتها و خدماتها المالية عبر الانترنت فوائد كثيرة اهمها :

التقليل من نفقات البنك في اجراء بعض المعاملات المختلفة ، و من خلال انشائه لموقع له عبر الانترنت بتكلفة اقل بكثير من تكلفة انشاء فرع جديد له ، و ما يترتب على ذلك من مستلزمات البناء و الصيانة و غيرها .

قيام البنك باستخدام الانترنت للتعريف بنفسها و نشاطها و تطورها ، و ترويج خدماته ، و عرض مؤشراتته المالية لغرض الاطلاع عليها من قبل الباحثين و الدارسين و جميع الاطراف الخرى المعنية بالأمر ، ما يساهم في تعزيز شفافية البنك.

قيام البنك بممارسة تسويق الخدمات عبر الانترنت و بعض المعاملات المالية تعينه على اكتساب الميزة التنافسية و تعزيز علاقاته مع عملائه مما يؤدي لارتباطهم اكثر فاكثر به و تطوير المعاملات التجارية.

توفير المزيد من فرص العمل و الاستثمار.

قيام علاقات مباشرة بين المشتري و البائع.

تعزيز راس المال الفكري و تطوير تكنولوجيا المعلوماتية.

ان الخدمات الإلكترونية تؤدي لتيسير التعامل بين البنوك و جعله متواصلا على مدار الوقت.

اختصار المسافات الجغرافية و رفع الحواجز التقليدية.

يحتك دخول بنوك العالم لشبكة الانترنت ، و لما لديها من امكانية على المنافسة ضرورة توجه البنوك التجارية الى هذه الخدمات لمجابهة عروض البنوك الاجنبية لخدماتها ، و هو ما يؤدي بالعملاء للمقارنة خدمات جميع البنوك و اختيار الاحسن بالنسبة لهم.

<sup>1</sup> احمد بوراس ، العمليات المصرفية الإلكترونية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 11 ، جتمعة بسكرة الجزائر ، 2007 ، ص 203

### المطلب الثالث . مزايا و مخاطر الخدمات البنكية حديثة و عوامل نجاحها

اولا : عوامل نجاح الخدمات البنكية الحديثة<sup>1</sup>:

هناك عدة عوامل يجب توفرها لنجاح الخدمة البنكية الحديثة نذكر منها:

السرية في التعامل و بالتالي شعور الزبون بالمزيد من الامان ، الامر الذي يساعد على ضمان ولاء الزبون للبنك و عدم خروجه من قائمة الزبائن الكبار له.

ضرورة فهم طبيعة الزبون و توقعاته و توفير الراحة في التعامل من خلال مسؤول عن الخدمات البنكية

ضرورة توفير اطارات مؤهلة و محترفة و ذو خبرة متنوعة و عميقة تستطيع ان توفر حلولا شاملة و متصلة تناسب احتياجات الزبون من حيث الوقت و المكان و السعر و بالطريقة المناسبة و السرعة الدقة اللازمة

ضرورة توفير مسؤولا واحدا لكل زبون و ذلك لتامين اقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية

ضرورة توفير البنك لفريق من المحللين على الصعيدين الجزئي و الكلي و ذلك لإبقاء الزبائن على مدار 24 ساعة على دراية بكشوفات الحسابات و تقارير اداء المحافظ الاستثمارية

وضع سياسة استثمارية واضحة و مفهومة لدى البنك و على هذا الاساس يجب ان تركز الاهداف الرئيسية للبنك في بناء علاقات طويلة المدى محورها الثقة المتبادلة و فهم الاحداث المالية الحالية و المستقبلية للزبائن و توفير الخدمة المبنية على المعرفة وفقا لاحتياجات و اهداف و متطلبات الزبون

### ثانيا : مزايا الخدمات البنكية الحديثة<sup>2</sup>

ان تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في مجال الخدمات البنكية جعلها من المكونات الاساسية لأداء العمل البنكي الالكتروني و الذي يتميز ب

تنوع و تعدد الخدمات : يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها و فئة من العملاء ذوي خصائص و رغبات معينة ، الامر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل جهود في سبيل التعرف على هذه الخصائص و الرغبات و محاولة الاستجابة لها و تحقيقها للعميل في الوقت و المكان الملائمين و بالسعر المناسب و الجودة المطلوبة

تشابه ما تقدمه البنوك من الخدمات : ان الخدمات التي يقدمها اي بنك من البنوك الاخرى تعد اول مشكلة تسويقية تعترض اي بنك ، مما يدفع به للعمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك لتقديم خدمات تتصف بالجودة العالية.

<sup>1</sup> سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي ، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري باتنة ، بسكرة ، ماجستير غير منشورة ، جامعة باتنة 2008/2009 ، ص 34 \_ 35

<sup>2</sup> حيدش فطيمة / دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2018 ، ص 9

شدة المنافسة بين البنوك : تتم المنافسة من اجل الانفراد بتقديم خدمات متميزة للزبائن و جلب اكبر عدد منهم ، الامر الذي يزيد من صعوبة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة ، نظرا للظروف البيئية المتغيرة التي ينشط فيها البنك،

اهمية عنصر الثقة في البنك : مما لا شك فيه ان التعامل في الاموال ، هو تعامل على مستوى عال من الحساسية ، و عليه فان خسارة البنك لاحد الزبائن يؤدي الى عجز البنك في توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف الزبائن و ذهابهم الى بنوك اخرى توفر لهم الامان اكثر ، زيادة على ذلك فان عدم قدرة البنك على تحقيق الايرادات و الارباح المناسبة ، قد يؤدي الى اهتزاز صورة البنك و نقص الثقة لدى الزبائن الذين يتعاملون معه

### ثالثا : مخاطر الخدمات البنكية الحديثة

لا تخلو الخدمات البنكية الحديثة المقدمة من طرف البنوك التجارية من العديد من المخاطة ، فنجد:

**مخاطر العمليات :** يحتاج الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات البنكية الى امن النظام البنكي و الشيكات الالكترونية البنكية ، فهناك مخاطر مرتبطة بالنشاطات المختلفة و النتائج المترتبة عليها ، و هذا لا يمكن مواجهته الا من خلال تبني نظام الكتروني بنكي متطور يوفر امانا للبنك و متعاملي ، و يتعين على القائمين على تنظيم العمليات البنكية الالكترونية و الاشراف عليها ان يتأكدوا من البنوك التي تتيح ممارسة سليمة لضمان سرية البيانات ، الى جانب نزاهة النظام و البيانات ، و ينبغي ان يجري باستمرار اختيار ممارسة الامن و مراقبته و مراجعته

**المخاطر التنظيمية :** تنطوي الصيرفة الالكترونية على درجة عالية من المخاطر التنظيمية بالنسبة للبنوك ، و يمكن لهذه الاخيرة توسيع النطاق الجغرافي لخدماتها عن طريق الصيرفة الالكترونية ، بدرجة اسرع مما يمكن تحقيقه عن طريق البنوك التقليدية ، و نظرا الى ان شبكة الانترنت البع الفرصة للاستفادة من الخدمات من اي مكان في العالم ، فان هناك خطر في ان تحاول البنوك التهرب من التنظيم و الاشراف ، و في هذه الحالة يمكن ان تطلب هذه البنوك اي التي تقدم خدماتها من اماكن بعيدة عن طريق شبكة الانترنت بالحصول على ترخيص لذلك ، و الترخيص وسيلة مناسبة بصفة خاصة عندما يكون التواصل ضعيفا

بين بنك مقدم للخدمة الحديثة و جهة الاشراف المحلي ، فقد تتهرب بعض البنوك من الخضوع للسلطة النقدية ، لاسيما في الدول الاقل تنظيما او الاقل تطورا من حيث تقنيات الرقابة عن استعمال مختلف الوسائل الالكترونية في التعامل البنكي<sup>1</sup>.

**المخاطر القانونية :** تظهر هذه المخاطر في الوقت الذي يلتزم فيه البنك بالقواعد القانونية و يعترف بالأعراف البنكية و التجارية ، او في حالة عدم توافر قواعد قانونية منظمة بطريقة دقيقة وواضحة متعلقة بعمليات بنكية جديدة ، و كما نلاحظ في بعض الدول ان قواعد الحماية للمستهلك غير متوافرة و اذا توفرت نجدها غير واضحة او يكون بعض منظمي الاتفاقيات الدولية المتعلقة بوسائل الدفع الالكتروني لا تتوافر لديهم الخبرة القانونية الكافية في هذا المجال.

<sup>1</sup> اعرابة رابح ، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري ،الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد 1 ، 2012 ، ص81

**مخاطر السمعة:** و تنشأ في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك ، الامر الذي قد يؤثر على البنوك الاخرى ، نتيجة عدم مقدرة البنك على ادارة نظمه بكفاءة او حدوث اختراق مؤثر عليها<sup>1</sup>

**المخاطر الاستراتيجية:** يرتبط هذا النوع من المخاطر بالقرارات و السياسات و التوجيهات التي تتخذها الادارات العليا للمصارف و المؤسسات المصدرة للبطاقات ، حيث تختلف عن بقية المخاطر كونها اكثرها عموما و اتساعا عن بقية المخاطر الاخرى ، و تنشأ هذه المخاطر عن العمليات الالكترونية بسبب الاخطاء او الخلل الذي قد يحدث نتيجة تبني استراتيجيات و خطط تقديم هذه العمليات و الخدمات و تنفيذها التي قد تقع فيها الادارات العليا ، فمثلا قد تنشأ مخاطر استراتيجية في حالة تباطؤ الادارة في ادخال وسائل الحماية عند استخدام التقنيات الحديثة او الاسراع في ذلك دون دراسة جيدة

**مخاطر اخرى:** اضافة الى ما ذكر يمكننا اضافة مخاطر اخرى تتعرض لها وسائل الدفع تتمثل فيما يلي

التطور التكنولوجي المستمر مما يستوجب تحديث و تطوير الاجهزة و الانظمة بصورة مستمرة

صعوبة تشغيل و استخدام بعض انظمة المصارف الالكترونية

احتمال تعرض الاموال لأفعال اجرامية كالسرقة و الاحتيال و غيرها عبر الوسائل الالكترونية و خاصة اختراق الحسابات

عدم الاتفاق على وجود سعر معين فيما يخص العملات الالكترونية ، و ما اذا كان ممكنا وجود سعر صرف موحد للعملات الالكترونية التي تصدر افي البلدان المختلفة و ايضا اذا ظهرت وحدات نقد رقمية مقبولة للتداول عالميا فقد تفقد العملات الوطنية معناها و سيادتها على اراضيها.

امكانية تلاعب العاملين بالمواقع و استعمالها لأغراضهم الخاصة و تحويل الاموال الى حساباتهم و اكتشاف هذه التلاعبات امر صعب

امكانية حدوث خلل و مشاكل فيروسات مما يؤدي لتوقف العمل و حدوث خسائر فادحة

### المطلب الرابع: استراتيجيات تطور الخدمات البنكية<sup>2</sup>

يعتمد البنك على العديد من الاستراتيجيات في تطوير خدماته المصرفية و هي كما يلي:

استراتيجية تنمية و تطوير السوق : و تركز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير برنامج خدماته يمكن من خلاله اشباع حاجاته و رغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

قيام البنك من توسيع و تدعيم شبكة توزيعية لخدماته لنصل الى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها ،

<sup>1</sup> الال عابد الشورة ، وسائل الدفع الالكتروني ، دار الثقافة ، عمان ، الطبعو الاولى ، 2008 ، ص 92\_95  
<sup>2</sup> سليمة عبد الله ، مرجع سابق ، ص 33،32

قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة و تكثيف حملات ترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات

البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين

**استراتيجية اختراق السوق :** و تركز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بزيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في السوق الحالي و هذه الاستراتيجية تتطلب من البنك زيادة مختلف جهوده التسويقية بهدف تشجيع الزبائن الحاليين على زيادة معدلات استخدامهم للخدمات البنكية الحالية

محاولة جذب و استقطاب زبائن البنوك المنافسة لشراء خدمات البنك

محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للبنك

**استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة و تحسين الخدمات الحالية :** و تركز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات بنكية جديدة او تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما انه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة البنكية الحالية.

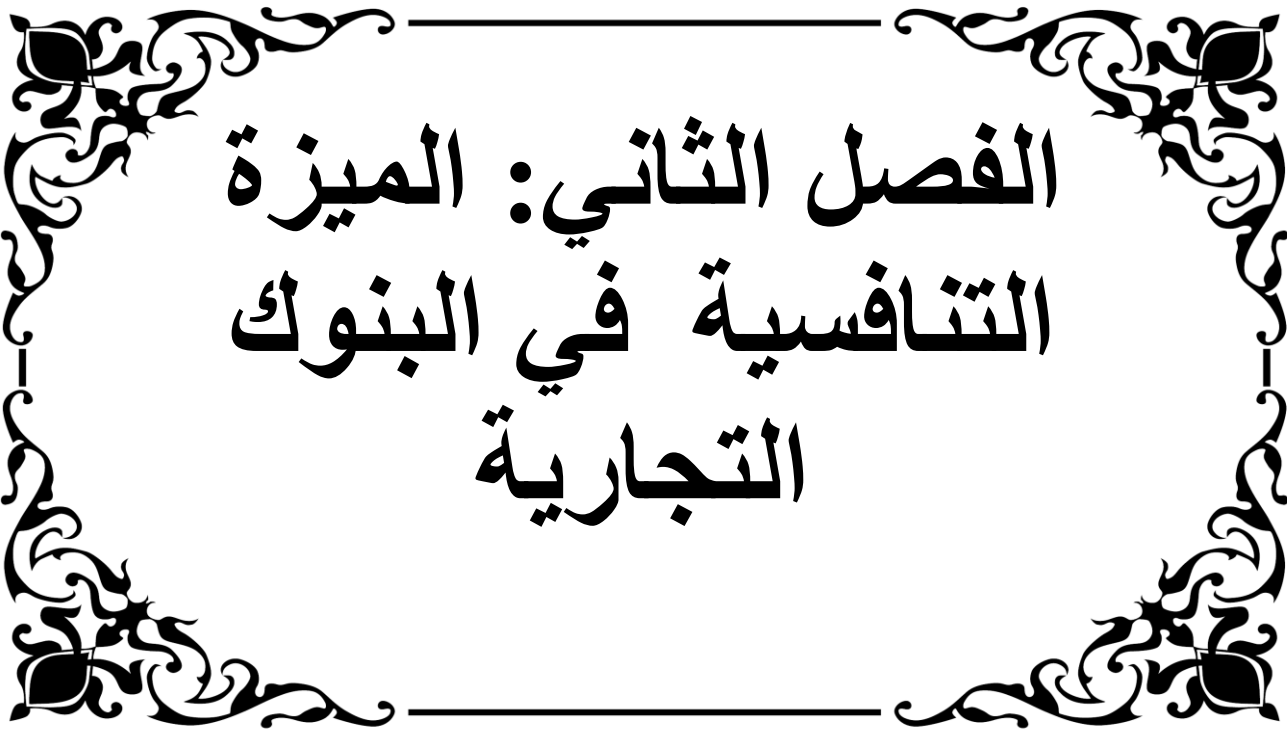
**استراتيجية التوزيع :** و تركز هذه الاستراتيجية على قيام البنك بتطوير خدمات بنكية جديدة في اسواق جديدة و عادة ما تكون هذه الخدمات الخارجة على نطاق الخدمات المألوفة و كما انها تتطرق الى توسيع خطوط الخدمة الجديدة

**استراتيجية التمييز :** ان التحرك اتجاه استراتيجية التمييز يتطلب بالضرورة تطوير منتجات بنكية واضحة المعالم و تكون موجهة الى قطاعات سوقية مختارة و اغراض ترويجية فان جوهر منتج كهذا سيتألف من مجموعة من الخدمات التي تم اختيارها ذات علاقة وطيدة بالقطاع المستهدف ، فان توافق استراتيجية تمييز المنتج البنكي عملية لتقليص نطاق الخدمات المقدمة ، اذا ما كان التركيز على قطاعات سوقية محدودة جدا ، فان الاستغناء عن الخدمات غير الضرورية او عديمة الصلة يساعد على تقليص التكاليف و يمكن للخدمة تقليص من التنافس سعريا في السوق ، و كبديل يستطيع البنك ان يوجه طاقاته و امكانياته الى قطاعات سوقية متعددة في نفس الوقت في هذه الحالة فان تمييز المنتج الذي يتطلب بالضرورة تقليص نظام الخدمة المقدمة الا ان توجيه الطاقات و الامكانيات صوب قطاعات سوقية مختلفة في ان واحد لا يخلو من المشاكل و الصعوبات



### خلاصة الفصل

شهدت الخدمات البنكية تغييرات و تطورات عديدة ، اذ بتطور المجتمعات و تغيير احتياجات العملاء ، كان لزاما على البنوك ان تواكب هذا التغيير ، و تقدم خدمات تتماشى مع متطلبات عصر التطور التكنولوجي و الالي ، و ذلك بوضع استراتيجيات محددة للحفاظ على السمعة الحسنة للبنك ، و كل هذا يحتاج لجهود متميزة تبدا من عصرنة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء من خلال التنويع في هذه الخدمات ثم توفير الوسائل التكنولوجية اللازمة لذلك



الفصل الثاني: الميزة  
التنافسية في البنوك  
التجارية

**تمهيد:**

للمنظومة البنكية اهمية كبيرة في تطوير النظام الاقتصادي لأي بلد كان، حيث تعتبر هذه الاخيرة التي يركز عليها نظام اقتصادي بإمكانه مواجهة الازمات الاقتصادية من جهة وقادر على تلبية حاجات ورغبات العملاء من جهة اخرى سواء كانوا افراد او مؤسسات في ضل وجود اسواق بنكية مفتوحة تتميز بالمنافسة الشديدة على المستوي المحلي او الدولي اصبح واجب على البنوك تقديم خدمات متطورة تختلف عن تلك التي يقدمها المنافسون وذلك من اجل استقطاب عدد اكبر من الزبائن والعملاء ومنه بدأت هذه البنوك بالسعي دوما الي تحقيق مراكز قوة تجعلها رائدة تمنحها ميزة تنافسية ولهذا سنحاول في هذا الفصل فهم العناصر الاساسية للميزة التنافسية من خلال مبحثين هما:

•المبحث الاول: الميزة التنافسية في البنوك التجارية

•المبحث الثاني: المنافسة البنكية

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

إن مصطلح التنافسية أصبح واقع لآبد من التعايش معه، لأنه يحدد مدى نجاح واستمرار المؤسسات ولذلك أصبحت المؤسسة مجبرة على العمل والتميز لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والتقدم أو على الأقل البقاء والمحافظة على موقعها في الأسواق في ظل التغيرات المتسارعة، وسنقوم في هذا المبحث بتسليط الضوء على النقاط الأساسية للميزة التنافسية من مفهوم وتطوير وأهمية وأهداف وخصائص.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

بدأت البنوك في الوقت الحاضر أكثر إدراكا ووعيا لحدة المنافسة نتيجة ظهور منافسين جدد وبأسلوب أكثر تطورا، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها، وأن تستمر بها، ولذلك اتجهت للمؤسسات بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها.<sup>1</sup>

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

- يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى إرجاعه إلى "selanic" سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة
- اختلفت تعريفات الميزة التنافسية بيقن الكتاب والباحثين لكل وجهة نظر مختلفة مثلما ما هو موضح في الجدول التالي :

### الجدول رقم (2): تعريفات الميزة التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين.<sup>2</sup>

اسم الباحث	تعريفات الميزة التنافسية
Porter, 1985	الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن نأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في الخدمة مقارنة بالمنافسين.
Slack, 2004	هي أداة الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن والعملاء.
Daft, 2001	هي تبیین فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة
Kellar, 2006	هي قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات تساوي أو تزيد عن توقعات الزبون.
الدباس، 2010	هي الصورة الجيدة للمنظومة والتي تجعلها متفوقة في نظر الجمهور

- انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية هي "أن تقوم المنظمة باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، التي تستطيع من خلالها تحقيق التقدم والتفوق على غيرها من المنظمات وبما يحقق أهداف المنظمة

<sup>1</sup> وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص، ص 7، 8.

<sup>2</sup> هيثم حمود الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، عدد 01، 2015، الأردن، ص 203.

### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

تقوم المؤسسة ببناء ميزة تنافسية تجعلها تمتلك خصائص تتميز بها، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة وهنا سنذكر أهم الخصائص المتعلقة بالميزة التنافسية.

1. الاستمرارية: حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدراً متجدداً للميزة التنافسية، ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.
2. القابلية للتغيير: يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.<sup>1</sup>
3. القابلية للتنمية والتطوير: تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتعايش مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة معتمدة أساساً على الابتكار والابداع.
4. تحدد من وجهة نظر العميل: بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساساً لخدمة العملاء فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل، وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.
5. تتميز بالمرونة: وهذا من أجل احلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور الموارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى، ويتم بناءها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.
- من أجل إعطاء الميزة التنافسية مفهوم أوضح يمكننا ذكر بعض الخصائص الأخرى التي تستخدم من قبل بعض المؤسسات لتقييم ميزتها التنافسية، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:
- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنة في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون محددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المد بين القصير والبعيد.

### المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية.

تسعى أبعاد الميزة التنافسية إلى خلق مستوى عال من خلال أداء مجموعة من الوظائف لضمان البقاء والاستمرارية، وتحقيق جودة عالية للمنتج بهدف إرضاء الزبون وجذبه، لذلك تسعى كل مؤسسة بضمان تحقيق هذه الأبعاد، ولقد تناولت العديد من الأدبيات والدراسات أبعاد الميزة التنافسية، وبعضها أطلق عليها لفظ أنواع الميزة التنافسية والبعض الآخر أطلق عليها لفظ مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ولقد رأى بورتر أن هناك نوعين من الميزة ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، في

<sup>1</sup> وهيبه باسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصالح الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 11، 2012، ص 168.

حين يرى Slack et Al 1998 أن للميزة التنافسية خمسة أبعاد وهي: التكلفة، النوعية أي "الجودة"، المرونة، الوقت، أي السرعة والابتكار<sup>1</sup> وبناء على ما سبق تتمثل أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

**أولاً: ميزة التكلفة الأقل:** وهي الميزة التي تأتي للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة لدى منافسيها تستطيع المؤسسة أن تصنع لنفسها ميزة تنافسية عن طريق إتباع أسلوب تدنية التكاليف إلى أدنى حد ممكن مقارنة بتكاليف المنافسين، ولن يتم ذلك إلا إذا استطاعت هذه الأخيرة تصميم تصنيع وتسويق منتجاتها بأقل تكلفة داخل قطاع النشاط، ولن يتحقق ذلك للمؤسسة بصفة آلية بل يكون ذلك نتيجة للتسيير الفعال لقدرات ومميزات مسيرتها وعاملها، وهذا بالاعتماد على تفعيل مجموعة من العوامل مثل التحفيز المادي والمعنوي... إلخ، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تدنية التكاليف، وإن حصول المؤسسة على هذه الميزة التنافسية بشكل فعال، يجعلها قادرة على تحديد سعر الصناعة ومواجهة المنافسين وقدرتها على تحقيق الأرباح، كما تكون في مأمن من تخفيضات الأسعار بالنسبة للمؤسسات الأخرى، لأن زبائنها لن يتخلوا عنها ما دامت هي الأقل سعراً، بل والأكثر من ذلك لا تستطيع المؤسسات الأخرى عرض سلع بديلة في ظل وجود تكاليف منخفضة، أما فيما يتعلق بدخول منافسين محتملين إلى السوق فإن المؤسسة تستطيع هجوم أي منافس جديد لأن منتجاتها أقل تكلفة وتمثل موقعا تنافسيا ممتازا.

**ثانياً: ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها فإن قدرة المؤسسة في تقديم منتجات متميزة وفريدة ذات الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع، كفيل يجعلها تعمل على ميزة تنافسية من خلال توظيف قدراتها ومهاراتها وتقنيات المتطورة للإنتاج، واستخدام مختلف قنوات التوزيع الفعالة واتباع سياسات ترويجية وسعيرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن.

**ثالثاً: الجودة:** تعد جودة الخدمات المقدمة للمستفيد من العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في أداء وحدات العمل على المدى البعيد، فجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين تعطي أفضلية لهذه الخدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون من البنوك المنافسة، كما وأن إجراء التحسينات المستمرة عليها بعد من الطرق الأكثر فاعلية للتطور في العمل لأنها تعتبر ميزة تنافسية بحد ذاتها تساهم على تحسين سمعة البنك وزيادة حصته السوقية، وقد تم تعريفها على أنها القيام بالعمل الصحيح من أول لحظة من الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى الاتقان في الأداء، كما وأنها الطريقة التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحقيق فعلي للميزة التنافسية وتعد مسارا جيدا لتحقيق النمو السريع والأرباح.

**رابعاً: الوقت:** "الزمن" أدت التغييرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح المستهلك والمؤسسة في نفس الوقت.

إن أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن تظهر في:

- اختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الانتاجية.
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عملية التصنيع.
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم المنتج.

خامساً: الإبداع والابتكار: والمقصود به تحسين وتطوير المنتجات وهذا من أجل تقديم منتجات جديدة لزبائن تتميز عن المنتجات المنافسة، فالإبداع والابتكار يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسة فهو يمثل إحدى الضروريات الأساسية داخلها، والتي انعكست على تصاعد حاجات وطموحات الزبائن،

<sup>1</sup> غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، عدد 09، جوان 2011، ص 11.

فالمؤسسات التي لا تعتمد على الابتكار نجد أن أدائها غير صرفي للمستهلكين المتعاملين معها، مما يؤدي إلى توقفها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

إن الاستغلال الأمثل والأفضل للإمكانيات والموارد التقنية، المادية المالية، التنظيمية، الكفاءات، والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة التي تسمح لها بتصميم استراتيجياتها التنافسية وتطبيقها، ويطلق عليها أساليب تحقيق الميزة التنافسية.

الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية: وتشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

أولاً: الكفاءة: تعتبر المؤسسة أداة تحويل المدخلات إلى مخرجات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة، الأرض، ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية، وتمثل المخرجات السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة ويتمثل أبسط مقياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، كما تظهر الكفاءة بالتحسين المستمر للوضع في السوق، وتقديم أكبر اشباع لرغبات المستهلك وحاجاته ومن ثم ضمان رضاه وولائه والكفاءة الفردية تتمثل خصائص كل فرد بالمنظمة والتي تختلف حسب منصبه، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من إنتاج أعمالهم، وتعد انتاجية الموظف أهم مكونات الكفاءة، وبأخذ كل الثوابت بالحسبان يتحقق المستوى الأدنى من التكاليف إذ تم التوصل لمستوى عال من إنتاجه الموظف أما الجماعية فتعكس المهارات والمعرفة الناتجة عن تظافر نشاطات المؤسسة بالاحتكاك الحاصل بين مؤيديه، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة من خلال التطوير والتجديد بفضل تفاعل المعرفة المشكلة للكفاءات المحورية التي تمثل مجموعة المهارات الخارقة، والتكنولوجيات المتقدمة كأساس لقدرات المؤسسة على التنافس.

ثانياً: الجودة:

عرفها Juran بأنها: الالتزام بالمتطلبات أما Crosby فيعرفها بأنها الملائمة للاستخدام ويضيف Dering بأنها: تحقيق وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى لتلبية احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا والمنتجات ذات الجودة يمكن الاعتماد عليها، والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، وبعد تأثير الجودة العالية في المنتج تأثيرا مضاعفا، فيجاد منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في أعين المستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يسمح للمنظمة بعرض سعر عال لمنتجاتها كما يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة فأقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي ويؤدي اختصار عامل الوقت إلى انتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط بغرض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يخفض التكلفة، وقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، ولا شك أن اهتمام الكثير من المنظمات بجودة المنتج لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك في الكثير من المجالات الصناعية أمرا حتميا من أجل البقاء والاستمرار.

ثالثاً: التجديد: يقصد به الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادف عليها إلى حلول فنية في صورة طرق إنتاج أو منتجات مادية أو استهلاكية أو استثمارية ويمثل كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع

<sup>1</sup> كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، عدد 10، مجلد 01، 2014، ص 262، 263.

<sup>2</sup> مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة العربي التبسي تبسة، عدد 12، 2013، ص 152 - 153.

المنتجات وعمليات الانتاج، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد الذي يحرز نجاحا يمكن أن يشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية، لأنه يمنح للمنظومة شيئا مفردا يفتقر إليه منافسوها ويسمح لها بتمييز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

رابعاً: الاستجابة لحاجات العمل: تشير الاستجابة إلى الاستعداد الدائم لمقدمي الخدمة عملائهم وعلى قدرتهم لأداء الخدمة لهم عند احتياجاتهم إليها، ويتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها واشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفتقر لها المنتجات الموجودة يزداد على ضرورة ملائمة السلع والمطالب الفردية ومراعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها فبالنسبة للبنوك فالوقت المستغرق من الوقت اللازم لمعالجة قرض أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار، كما توجد مصادر أخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئة الفرصة للمنظمة لتمييزها من منافسيها.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية ومعوقاتها.

تتأثر الميزة التنافسية بعدد العوامل، لذلك وجب التطرق لها، إضافة إلى الشروط التي تزيد من فعاليتها، والمعوقات التي تقف أمام نجاحها واستمرارها.

أولاً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

من بين العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية ما يلي:

1. القدرات الابداعية: تضطر المؤسسة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع كذلك الخبرة التكنولوجية للمؤسسة، الابداع.
2. القدرات الانتاجية: تعني عنصرين هما: الجودة والانتاجية.
1. الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجياته ورغباته وتتطلب الابداع وإرضاء العملاء.
2. الانتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات، ولا بد من المنظمة رفع الانتاجية لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.
1. القدرة التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية والتي تركز على: بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.
1. القدرة على الرصد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط

ثانياً: معوقات الميزة التنافسية:

<sup>1</sup> مديحة بخوش، مرجع سابق، ص 153.



تواجه المنظمات العديد من العقبات التي تحد من إمكانية اكتسابها لمزايا تنافسية وأيضاً المحافظة عليها ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1. المعوقات الداخلية:

تعتبر عن مختلف العقبات الداخلية التي تواجه المنظمة وهي: غياب قيادة إدارية ناجحة، عدم وجود رقابة، غياب الشفافية، عدم قدرة المؤسسة على توفير المعلومات الضرورية لعملية اتخاذ القرار وعدم استخدام المنظمة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال.

2. المعوقات الخارجية:

وتتعلق بمختلف الظروف الخارجة عن نطاق بيئة المنظمة ومنها، الأسواق العالمية، والتكتلات الإقليمية، وجود تشريعات وقوانين تخدم المنظمة الأجنبية عن الوطنية، عدم الالتزام بالموصفات الدولية للجودة، عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، غياب روح الفريق، وبالتالي حتى يتم تفعيل الميزة التنافسية، وجعلها أكثر فعالية يجب دائماً الاحاطة بكل العوامل التي يمكن أن تؤثر على الميزة التنافسية، حسب شروط فعاليتها، والوقوف على كل المعوقات، وتجنبها حتى تضمن الميزة واستمراريتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لوييزة فرحاتي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 167.

<sup>2</sup> مديحة بخوش، مرجع سابق، ص 154.

### المبحث الثاني: المنافسة البنكية

يلعب القطاع البنكي دورا كبيرا في النهوض باقتصاديات الدول ويتوقف هذا الدور على مدى فعالية وتطور هذا القطاع، حيث يعد الأداء الفعال لأي قطاع بنكي أداة هامة لتعزيز التنمية المستدامة كما أنه يساعد على استقطاب الاستثمارات الضرورية لتغطية حاجيات التنمية المحلية.

وترتبط فعالية القطاع البنكي بمدى وجود المنافسة فيه حيث تعتبر المنافسة البنكية وسيلة هامة لتعزيز القدرة التنافسية لأي قطاع بنكي، والرفع من مستوى جودة الخدمات والمنتجات البنكية المقدمة لها.

### المطلب الأول: تعريف المنافسة البنكية.

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين، أو التسابق للوصول إلى هدف ما، ويعرف "آدم سميث" المنافسة على أنها عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاومة الاقتصادية ويقصد بالمزاومة هنا ذلك السباق بين المؤسسات الاقتصادية، والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي.

كما يمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية الحركية والتنمية في أي قطاع اقتصادي، وهذا من خلال الأسعار والتطوير والرفع من جودة المنتجات... إلخ، ويبين هذا التعريف إيجابيات أخرى للمنافسة إذ أنها تساهم في تحقيق الفعالية في القطاع الاقتصادي وبالتالي يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تشكل مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها.

والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي بحيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها ويتجسد هذا التنافس من خلال أدوات كتحسين جودة المنتجات وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة العملاء... إلخ.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المنافسة البنكية

هناك استراتيجيتين أساسيتين للمنافسة وهذا من أجل جذب أكبر عدد من الودائع والربائ.

#### 1. المنافسة السعرية

وهي الاستراتيجية التي تستند إلى دفع الفوائد المختلفة، فبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلا ومؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل البنكي، وذلك لأن التشريعات لا تسمح بدفع الفوائد على الودائع الجارية، مما يقلل من أهمية هذه الاستراتيجيات في جنب الودائع ومن الأسباب التي تؤدي إلى دفع الفوائد على الودائع الاستراتيجية الجارية ما يلي:

- الحد من ارتفاع تكلفة الأموال.
  - الحد من ارتفاع الفوائد على الفروض.
  - الحد من هجرة الأموال من المدن الصغيرة والبعيدة إلى المدن الكبيرة.
2. المنافسة غير السعرية:

<sup>1</sup> محمد زبيدة، بوحلاله سهام، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري، ورقة، ص 02.

وهي الاستراتيجية التي لا تستند إلى دفع فوائد على الودائع وإنما تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية، أي أنها تستند على تقديم مجموعة من الخدمات البنكية التي تساعد أو تساهم في جذب العميل، وتحفيزه لإيداع أمواله لدى البنك .

وتتمثل هذه الاستراتيجية بتقديم مجموعة من الخدمات يمكن تحديدا بما يلي:

- تحصيل مستحقات العميل.
- سداد المدفوعات نيابة عن العميل.
- استحداث أنواع جديدة من الودائع.
- سرعة أداء الخدمة.<sup>1</sup>

2- حسب حالات السوق:

هناك أربع أشكال رئيسية يمكن أن تأخذها المنافسة بشكل عام، حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتتنطبق هذه الأشكال على السوق البنكي أيضا.<sup>2</sup>

**أولاً: المنافسة التامة "الكاملة":**

تعتبر حالة المنافسة التامة نظرية مثالية (مثلى) جاء بها الكلاسيكيون الجدد وهذه الحالة هي نادرة التحقق في الحياة الاقتصادية ويشكل هذا النوع من المنافسة، عندما تسود السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق (بائعين ومشتريين).
- بحيث لا يمكن "في هذه الحالة عرض إلا كمية ضئيلة من الكميات المنتجة في السوق، كما لا يمكن التأثير في سعر المنتج حيث يسود السوق في هذه الحالة سعر واحد يقبله كل منتج كمعطي ويكون هذا السعر مساويا للإيراد الحدي والإيراد المتوسط حيث

الإيراد المتوسط = الثمن x الكمية المباعة الكمية إجمالي

الإيراد الحدي = الكلي الإيراد  $\Delta$  المباعة الكمية في  $\Delta$  (  $\Delta$  يعني التغيير)

التجانس والتماثل التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق، بحيث أن المنتج المعروض من طرف أي بائع (منتج) هو مطابق ومماثل لمنتج بائع آخر، ونظرا لذلك فالمستهلكون لا يهتمون في هذه الحالة بهوية المنتج.

حرية الدخول أو الخروج من السوق، بحيث لا توجد أي عقبات من طرف المؤسسات العامة بالصناعة، قد تعيق مؤسسات جديدة للسوق وفي نفس الوقت لا توجد أي حواجز أمام المؤسسات للخروج من السوق، إذ كان الإنتاج غير صريح.

العلم التام بظروف السوق: شفافية السوق: بحيث أن كل منتج أو مستهلك يتوفر على كل المعلومات المعروضة وأسعارها.

<sup>1</sup> سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، بدون سنة، ص، ص 122، 124.

<sup>2</sup> محمد علي الليثي، محمد فوزي أبو السعود، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 283 – 289.

ثانيا: الاحتكار:

يعتبر الاحتكار الحالة النقيضة لحالة المنافسة التامة، وهو يتميز بانفراد منتج واحد لإنتاج سلعة أو خدمة معينة بحيث لا تكون هناك بدائل قريبة لهذه السلعة أو الخدمة في حين عدد كبير من المستهلكين على شراء هذه السلعة أو الخدمة.<sup>1</sup>

ثالثا: منافسة القلة:

هي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي، ويقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما، بغض النظر على عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

رابعا: المنافسة الاحتكارية:

تعتبر هذه الحالة وسيطا بين حالة المنافسة التامة من جهة، والاحتكار من جهة أخرى، وتتميز المنافسة الاحتكارية بما يلي:

- وجود عدد كبير من المنتجين في السوق، ففي حالة السوق البنكي يكون هناك عدد كبير من البنوك.
- حرية الدخول والخروج من السوق.
- العلم التام بأحوال السوق.
- تميز المنتجات أو الخدمات عن بعضها، بالرغم من أنها تكون بدائل قريبة لبعضها البعض.
- تمتع المنتجين بنوع من القدرة على التحكم في الأسعار والكمية المنتجة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: وسائل أدوات المنافسة بين البنوك التجارية

إن الهدف الأساسي الذي تتنافس من أجله البنوك التجارية فيما بينها، هو جذب وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، سواء كان هؤلاء العملاء من أصحاب الودائع "المدخرين أو المودعين" أو من طالبي القروض "المستثمرين".

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تستعمل البنوك مجموعة من الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها التنافس ويمكن حصرها فيما يلي:

1. رأس المال:

يعتبر رأس المال بالنسبة للبنك مؤشرا لمدى المتانة المالية للبنك، ودرع وافي للمودعين من مخاطر سوء الإدارة والتوظيف فكلما كان رأس المال للبنك..... كلما زادت ثقة الجمهور والعملاء في هذا البنك، وكلما زاد إقبالهم على التعامل معه، لذلك تتنافس البنوك على زيادة نسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة العملاء.

2. السعر:

- في المجال البنكي تظهر المنافسة عن طريق السعر فيما يلي:
- أسعار الفائدة على الودائع، ويكون التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار من أجل إغراء جمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها.

<sup>1</sup> محمد علي الليثي، مرجع سابق، ص 297.

<sup>2</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، مصر، دار النهضة العربية، 1999، ص 181.

- أسعار الفائدة على القروض، ويكون التنافس هنا بتخفيض هذه الأسعار إلى أدنى نسبة ممكنة من تشجيع المستثمرين على الاقتراض.
- تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية.

إلا أنها ما يلاحظ على المنافسة عن طريق السعر كونها محدودة نوعا ما، وهذا راجع لمجموعة قواعد واللوائح التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود الدنيا والقصوى، لأسعار فائدة، بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الهدامة، وهذا ما يفيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار زيادة أو نقصان.

ج- استعمال التكنولوجيا:

أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للممتلكات البنكية، فكلما نجح البنك في إدخال وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى، على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء، والسهولة في المعاملات وبالتالي جذب مزيد من العملاء.

كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.<sup>1</sup>

د- تسويق الخدمات:

يعتبر تسويق الخدمة البنكية وإيصالها للعملاء بأسهل السبل وأحسنها، أداة أخرى تتنافس حولها البنوك التجارية، بحيث يساهم التسويق الفعال للخدمات البنكية - بشكل كبير - في جذب انتباه العملاء وإثارة ميولهم ورغباتهم.

ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة وتوزيعها أو تصريفها، فالترويج يكمن في التعريف بالخدمة المقدمة ومزاياها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء ورغباتهم، ويتم ذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان "مثل الصفقات الإشهارية" والإعلام.

وفيما يخص توزيع الخدمات البنكية، فهو يعتمد على الانتشار الجغرافي لفروع البنك ومدى ملائمة مواقعها وقربها من العميل بحيث تتخلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع، وانتشارها بشكل واسع بالإضافة إلى التنافس على اختيار أحسن المواقع لهذه الفروع وأنسبها للعميل، وكذا تقديم الخدمات في أطول وأنسب الفترات.

هـ - حسن المعاملة:

تلعب الناحية النفسية "البيسيكولوجية" دورا كبيرا في جذب العملاء وحملهم على الإقبال للتعامل مع بنك معين، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين في البنك على حسن المعاملة لهؤلاء الاحساس بالراحة والثقة والأمان.

ولذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء في البنك ومن ذلك:

- تجهيز قاعة الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة.
- حسن الاستقبال والبشاشة واحترام المتعاملين.
- توطيد العلاقة الشخصية مع العملاء.

<sup>1</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 182.

- مرافقة البنك لعملائه والوقوف معهم في الأوقات العصيبة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: مبادئ وشروط تحقيق التنافسية البنكية:

تكمن أهمية الميزة التنافسية للبنوك في كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الانتاجية، والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة.

أولاً: مبادئ التنافسية البنكية

ويعتمد النجاح في تحسين الميزة التنافسية على مبدئين أساسيين هما:

1. تشجيع الاستثمار المحلي، ولجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكار بين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.
2. تنشيط قطاع الصادرات: إن فتح أسواق جديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا.

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

1. تشجيع الاستثمارات غير المادية التي تهدف إلى تحسين إمكانية البنك على التنافس في مجال الإمكانيات البشرية والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة.
2. الاستثمارات المادية والتي تساعد على تحسين التنافسية البنكية من خلال تجديدي تجهيزات وتحديث تقنياتها بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة.
3. إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية.<sup>2</sup>

ثانياً: شروط تحقيق التنافسية البنكية:

من أهم الشروط الواجب توافرها في المؤسسات المصرفية الجزائرية لتحقيق التنافسية هي:

1. إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي.
2. العمل على وضع نظام مصرفي جزائري مرن ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة.
3. الاستثمار في البيئة التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. تشجيع المدخرات الخاصة وترشيد الاستثمارات المحلية.
5. التركيز على نوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.
6. الاستثمار المكلف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين وتطوير القوى العاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 182.

<sup>2</sup> عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة، الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2، ص 192.

<sup>3</sup> عامر بشير، مرجع سابق، ص 193.

### خلاصة الفصل:

تعد الميزة التنافسية اليوم من المواضيع ذات الأهمية في ميادين الأعمال المختلفة لذلك تعد هي المحرك الرئيسي للتنافس في الأسواق فهي تمثل سمة البقاء في البيئة التنافسية، ولذلك فإنه اليوم لم يعد اهتمام المؤسسات منصوبا على تبني تلك المؤسسات للميزة التنافسية بل إلى كيفية المحافظة على هذه المزايا التي تمثل النقطة التي يدور حولها الصراع الاستراتيجي ومنه فالميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على بناء تلك الميزة لذا فإن الدور الأساسي الذي يؤدي إلى الميزة التنافسية في نجاح المنظمات الأعمال اليوم هو الاهتمام بشكل دقيق بالميزة التنافسية ومفاهيمها ومن أهم الأعمال التي قد تساعد البنوك على النمو والتطور هو وجود المنافسة فيما بينها، مما يحفزها على تحسين جودة خدماتها وتوسيع نشاطها، وبالتالي قدرتها على المنافسة، كما أن الجو التنافسي بين البنوك القائمة في القطاع يرفع من فاعلية هذه البنوك ويمنحها القوة والقدرة على التصدي ومواجهة القرى الخارجية، لهذا تسعى البنوك على تطوير الخدمات المصرفية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة دخولها كمنافس قوي، وذلك من خلال ابتكار خدمات مصرفية جديدة تتماشى مع طلبا



**الفصل التطبيقي:**  
**دراسة مقارنة بين وكالتين بنكيتين**



### تمهيد الفصل

لاستكمال هذه الدراسة يستوجب القيام بدراسة مقارنة لمدى تحقيق الخدمات البنكية الحديثة للميزة التنافسية على مستوى البنوك ، و قد انصب الاهتمام في هذا الفصل على واقع الخدمات البنكية الحديثة الالكترونية و البيئة التنافسية بالوكالتين البنكيتين محل الدراسة و هما الوكالة البنكية لفلاحة و التنمية الريفية بتبسة ، و وكالة التنمية المحلية بتبسة ، فكل منهما يعمل على تقديم خدمات جديدة و بأحسن الطرق و أقل التكاليف ، بالإضافة الى تطوير الخدمات المقدمة سابقا ، خاصة في ظل استخدام التكنولوجيا المتطورة و ازدياد حدة المنافسة

و قد قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث هما

المبحث الاول : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

المبحث الثاني : التعريف ببنك التنمية المحلية

المبحث الثالث : واقع الخدمات البنكية في كلا الوكالتين و بيئتهما التنافسية

### المبحث الاول : التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

سنتناول في هذا المبحث لمحة تاريخية عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية ثم التعريف بوكالة تبسة من خلال مهام اهداف و خصائصها.

#### المطلب الاول : نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية<sup>1</sup>

يعتبر بنك الفلاحة التنمية الريفية مؤسسة مالية وطنية له صفة بنك تجاري ، و هو جزء من النظام البنكي ، أنشئ بموجب المرسوم الرئاسي رقم 106/82 ، في 13 مارس 1982 ، في اطار السياسة التي تبنتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي منذ نشأته ، حيث قررت السلطات العمومية انشاء مؤسسة مالية بنكية متخصصة هدفها الرئيسي هو التكفل و الاشراف على عملية التمويل و تشجيع التنمية الريفية فكان ميلاد لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

و لقد ظل بنك الفلاحة و التنمية الريفية بمثابة مؤسسة وطنية مالية بطابعها المركزي في التسيير الى غاية تاريخ 19 اكتوبر 1989 م ، اين اصبح عبارة عن شركة مساهمة تخضع للقانون و رقم 01/88 المؤرخ في 01 جانفي 1988 م ، المتضمن قانون المؤسسات العمومية براس مال اجتماعي يقدر ب 2200000000 دينار جزائري ، و يعتبر وسيلة من الوسائل السياسية الحكومية التي ترمي الى المشاركة في التنمية و ترقية العمل الريفي و تقديم النصائح و التوجيهات للمؤسسات الاقتصادية العمومية حول الاستعمال و التسيير الامثل لوسائل الدفع الموضوعة تحت تصرفها.

و طبقا لأحكام قانون النقد و القرض 10/90 المؤرخ في 14 افريل 1990 م ، اصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية ، اي عبارة عن شخص معنوي يخول له القيام بجميع العمليات البنكية من قبول الودائع ، منح القروض بمختلف انواعها.

و منذ عام 1999 م ، اصبح رأسمال البنك يقدر ب 33000000000 دينار جزائري ، مقسم الى 33000 سهم بقيمة مليون دينار جزائري للسهم الواحد كما حددت مدة حياة هذا البنك ب 99 سنة ابتداء من تاريخ قيده في السجل التجاري ، يكون مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة.

#### المطلب الثاني : تطور ، اهداف و خصائص بنك الفلاحة و التنمية الريفية

سنتناول في هذا المطلب مراحل تطور البنك و اهدافه و كذا خصائصه

##### اولا : تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تطوره بعدة مراحل اساسية هي :

-مرحلة 1982 – 1990 م : انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق البنكي ، و العمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي .

-مرحلة 1991 \_ 1999 م : تمكن البنك خلال هذه المرحلة من توسيع نشاطه ، ليشمل قطاعات اخرى من الاقتصاد الوطني ، كما شهدت هذه المرحلة ادخال و تعميم استخدام الاعلام الالي حيث في 1991 م : تم الانخراط في SWIFT لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الخارجية .

-1992 م : تم وضع نظام SWIFT \_ يساعد على سرعة اداء العمليات البنكية من خلال ما يسمى ب \_télé paiement\_ الى جانب تعميم استخدام الاعلام الالي في كل عمليات التجارة الخارجية .

- 1993 م : ادخال الاعلام الالي على جميع العمليات البنكية .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 11 ، بتاريخ 16 مارس ، ص 533

1994 م - ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب بدر .  
1996 م - ادخال نظام المعالجة عن بعد تجمع العمليات البنكية في وقت حقيقي .  
1998 م : بدا العمل ببطاقة السحب بين البنوك CIB  
-مرحلة 2000م\_ 2004 م : تميزت هذه المرحلة بمساهمة في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة ، و دعم برنامج الانعاش الاقتصادي و مختلف القطاعات الاقتصادية ، وتم تحقيق نتائج هامة تتمثل في ما يلي :  
2000- م : القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف في سياسته ، مع وضع استراتيجيات تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل البنكي .  
2001 م - قيام البنك بالتطهير المالي و المحاسبي ، و العمل على تقليص مدة العمليات البنكية اتجاه الزبائن  
2004 م - تميزت بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات البنكية ، و تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة ، و هو يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل البنكي في الجزائر ، كما تم العمل على تعميم استخدام الشبايك الالية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع .  
- مرحلة 2005م الى يومنا هذا : خلال هذه المرحلة تم اعادة تخصص البنك في الميدان الفلاحي ، و تمويل مختلف النشاطات و المجالات المتعلقة به .  
و من خلال تعرضنا لمراحل تطور البنك ، يمكننا ان نقدمه في مجموعة من النقاط الاساسية هي :

- يعتبر البنك الاول في ترتيب البنوك التجارية .
- استعماله للنظام "سويفت" من سنة 1991 م .
- استعماله للنظام الاعلام الالي في مختلف العمليات التجارية الخارجية .
- يعتبر الشبكة الاكثر كثافة .
- هو بنك شامل يمول مختلف النشاطات الاقتصادية.

ثانيا : اهداف البنك<sup>1</sup>

تتمحور اهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية :

- ✓ مساهمة البنك في سياسة التنمية و تجسيد القطاع الفلاحي بادخال التحسينات عليه و الاستثمار في النشاط الاكثر مردودية .
- ✓ تحسين نوعية و جودة الخدمات .
- ✓ توسيع و تنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة بنكية شاملة .
- ✓ يهدف البنك الى المنافسة مع البنوك الاخرى في مجال تقديم و تحسين ظروف العمل و توفير احسن الخدمات للعميل .
- ✓ ايجاد سياسة اكثر فعالية في جميع الموارد .

ثالثا : خصائص البنك

يمتاز بنك الفلاحة و التنمية الريفية ب :

- ◀ بنك عمومي يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية
- ◀ تمويل عمليات التجارة الخارجية بنسبة 30 بالمئة .
- ◀ استخدام نظام سويفت منذ 1991 م .

<sup>1</sup> <https://www.badr-banks.dz/tab>

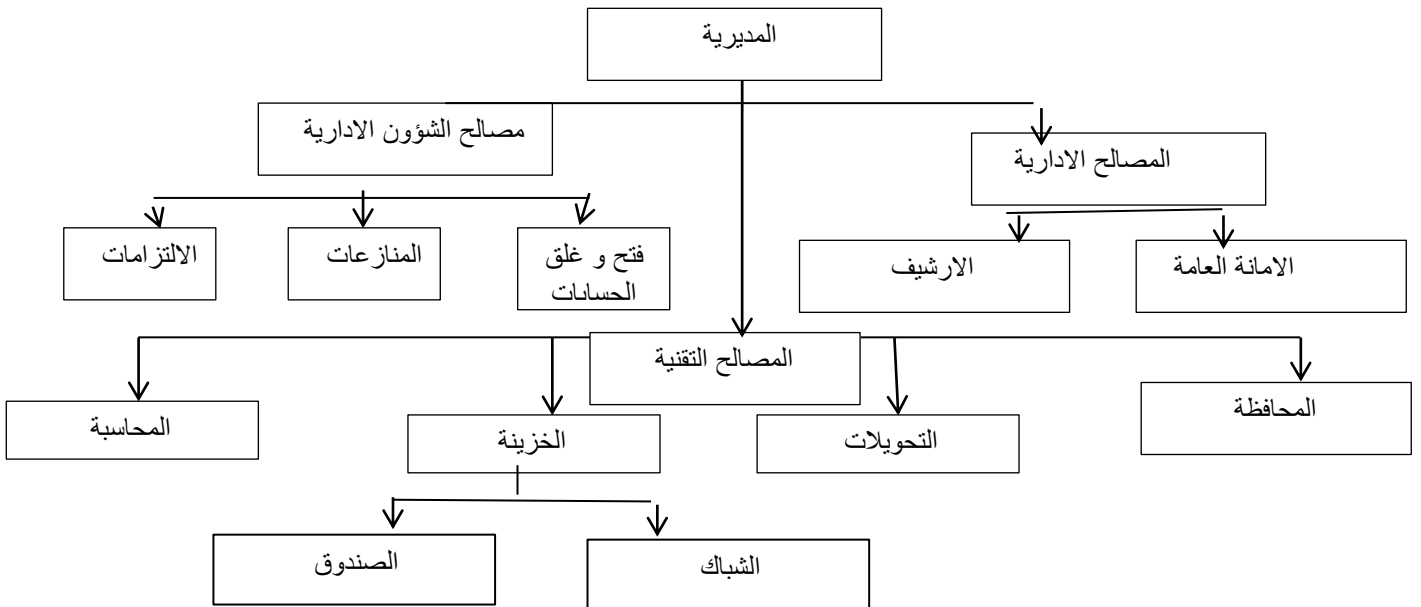
## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BADR و BDL

كما يمتاز بأسبقيته في ادخال الاعلام الالي على كل شبكته .  
المطلب الثالث: تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR-تبسة  
نظرا لأهمية البنك تم فتح عدة فروع ومديريات حول التراب الوطني وذلك لكي يسهل على الزبون التعامل معه من موقع وجودة وقد كان له فرع رئيسي في تبسة تحت رقم 488  
1 نشأة وتعريف وكالة تبسة 488:

هي وكالة كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري الى غاية مارس 1982 حيث تحولت الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية وهذا تلبية لحاجيات السكان وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الاكثر انتشارا في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع 2000 زبون يتكفل بهم الموظفون في الوكالة و عددهم 15 موظفا  
2 الهيكل التنظيمي للوكالة:

يتمثل الهيكل التنظيمي للوكالة في الشكل التالي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للوكالة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة تبسة رقم 488:



المصدر: وثائق داخلية مقدمة من وكالة BADR تبسة

### 3 مهام الهيكل التنظيمي للوكالة: <sup>1</sup>

انطلاقا من الهيكل التنظيمي للوكالة الموضح في الشكل السابق الخاص بالوكالة 488 نلاحظ انه يقسم الى ثلاث مصالح اساسية:

1-3 مصلحة الشؤون الادارية: وتضم المدير وهو المسؤول الاول عن السير الحسن للوكالة وكذلك تضم الامانة العامة وهي التي لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تتلقى الاوامر منه، ناهيك عن مصلحة الارشيف التي تعمل على حفظ المستندات.

32 مصلحة الشؤون القانونية: وهي المصلحة التي تهتم بفتح و غلف الحسابات ومتابعة المنازعات في القضاء وتنفيذ الالتزامات التي على عاتق البنك

33 مصلحة شؤون النقد: وتجد فيها مصلحة الحافظة ومصلحة التحويلات وكذا مصلحة الخزينة والمحاسبة حيث تعمل مصلحة الحافظة على استلام الشيكات أما مصلحة التحويلات مهامها اعداد

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، وكالة تبسة

الصكوك المضمونة بينما مصلحة الخزينة فتضم الشباك التي تتم بها عملية السحب او الايداع والصندوق المسؤول عن تحويل العملية من صيغة كتابية الى صيغة نقدية، وأخيرا مصلحة المحاسبة تتضمن مراقبة حسابات الزبائن

4،العمليات التي تؤديها الوكالة

تقوم الوكالة على مستوى ثلاث مصالح أساسية:

4-1 عمليات مصلحة الشؤون النقدية تتمثل في:

4-1-1:الخزينة: وتتضمن مصلحتين أساسيتين متكاملتين من حيث الاعمال، فأساس عمل مصلحة الشباك هو تسجيل العمليات المالية سواء الدفع او السحب او الايداع، اما مصلحة الصندوق فنقوم بتنفيذ هذه العمليات التي يتم تحويلها من صيغة كتابية الى صيغة نقدية.

4-1-2 مصلحة الحافظة: هي مصلحة مهمة نظرا لمهامها ويرتكز دورها الرئيسي في تحصيل في تحصيل (الاوراق التجارية، وسند لامر، الشيكات، السفتجة) والجدير بالذكر ان هذه المصالح تلعب دور الوساطة بين الزبائن والوكالة والوكالات الاخرى، وهذا ما يعرف بعملية La présentation وهي تعرف على أنها عملية تبادل بين الوكالات على مستوى الصكوك بغية دفعها الى اصحابها وتعتمد هذه العملية على ثلاث مراحل:

• استلام صكوك الزبائن

• التعامل مع الوكالات الاخرى

• الصكوك غير المدفوعة(حالات استثنائية)

4-1-3 مصلحة التحويلات وهي مصلحة مكاملة لعمل مصلحة الحافظة وهذا التطور الذي تقوم به يتلخص في تحويل المبالغ المالية من حساب الى حساب آخر وكذا اعداد الصكوك المطلوبة.

4-1-4 مصلحة المحاسبة: تتلوى المهام الموطنة لهذه المصلحة في

• المراقبة اليومية وتصنيف الحسابات والتأكد من نوع كل واحد منها.

• ترتيب الاشعارات بالدفع من جهة والسحب من جهة اخرى مع الاخذ بعين الاعتبار نوع الحسابات

• اعداد تقرير مستندي حول اليومية في نسختين

•المباشرة بترتيب الوثائق المحاسبية ترتيبا للمخطط الوطني المحاسبي الخاص بالقطاع

• اعداد نموذج يحمل ارصدة الحسابات التي عرفت حركة خلال اليوم

• واخيرا توضع الشيكات والوثائق المحاسبية في الحافظات المخصصة لذلك

4-2 عمليات مصلحة الشؤون الادارية تتمثل في ما يلي: 4-2-1 مصلحة المديرية: تعتبر اهم مصلحة بالوكالة وهذا ما يجعل مهام المدير على مستوى الوكالة غير محدودة والتي تتمثل في:

• السهر على تطبيق قوانين وتشخيص حالتهم الانضباطية

•التنسيق بين الوكالة والوكالة الاخرى

•وضع السياسات بالعمل داخل الوكالة

4-2-2 مصلحة الامانة العامة: تعد المساعد الاول للمدير لتأدية وظائفه وتختصر وظائفه في:

•تنظيم مواعيد المدير

•تنظيم كل الزيارات الخاصة به والقيام باستلام الرسائل والاطرفة الموجهة للوكالة مع المصادقة عليها

4-2-3 مصلحة الارشيف: وهي مصلحة مستقلة بذاتها نظرا للأهمية القصوى التي تكتسبها الوثائق

المصرفية والحاجة المالية المرجوع اليها باستمرار، وتختصر مهام المكلف بالارشيف فيما يلي:

•استلام الوثائق وحفظها في حافظات سليمة ومتينة لمنعها من التآكل والتمزق

- تدوين كل الوثائق التي تم استلامها مع مسؤولية مستلمها من الضياع.
- تنظيم كل الوثائق والاطلاع عليها باستمرار
- اعلام المدير في حالة وقوع اي ضياع او سرقة ملف
- 4-3 عمليات مصلحة الشؤون القانونية: وتمثلت فيما يلي:
  - 4-3-1 مصلحة فتح و غلق الحسابات: تعتبر هذه المصلحة اول مصلحة لها دور استقبال الزبائن وتزويدها بالمعلومات الخاصة والوثائق المطلوبة بالوكالة وكذلك بعض المعلومات العامة عن عمل الوكالة ومن جهة اخرى فان هذه المصلحة تتكفل بمهمة غلق حسابات الزبائن في بعض الحالات المنصوص عليها قانونيا
  - 4-3-2 مصلحة المنازعات: يمكن اكتشاف مهامها الموكلة اليها من خلال اسمها وهي دراسة كل المنازعات التي يمكن ان تحدث بين الوكالات وزبائنها، وهناك اربع حالات تلعب فيها المصلحة دور القاضي وهي:
    - حالة حجز الحساب: تكون عند تهرب او رفض الزبون ما عليه من ديون
    - حالة وفاة الزبون: تكون عند وفاة الزبون وتقديم الورثة من اجل الاستفادة مما يملكه المتوفي
    - حالو ATD: عندما يكون لدى الزبون ديون بذمته لصالح الادارة المالية
    - حالة الاعتراض: عند تطبيع الزبون احد صكوكه او سرقتها من البنك يمنع استعمال صكوكه
  - 4-3-3 مصلحة الالتزامات: وهي اهم المصالح على مستوى الوكالة نظرا للوظائف التي تقوم بها والالتزام قد يكون من طرف الوكالة مما يعرف بالودائع

### المبحث الثاني : التعريف ببنك التنمية المحلية

سنتناول في هذا المبحث لمحة تاريخية عن بنك التنمية المحلية ثم خصائصه و مهامه و كذا هيكله التنظيمي

### المطلب الاول : نشأة بنك التنمية المحلية و هيكله التنظيمي

أولاً: نشأة بنك التنمية المحلية

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم 85/85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 هـ الموافق ل 1985/04/30 ، يتضمن انشاء بنك التنمية المحلية و تحديد قانونه الاساسي. انشا هذا البنك في اطار اعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي و المحلي . و هو اخر بنك يتم تأسيسه قبل دخول في مرحلة الاصلاحات ، حيث بدا نشاطه في 1985/07/01 م ، ضمن اطار اعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تخدم احتياجات التجهيز المحلي و الجهوي و في 2015 اصبح رأسماله 36800000000 دينار جزائري ، حيث يملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة منتشرة بأحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و 06 وكالات مختصة في منح قروض الرهن ، و هو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه على غيره من البنوك.

بنك التنمية المحلية هو اول بنك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / الصناعات الصغيرة و المتوسطة و التجارة في اوسع معانيها ، ثم بنك المهن الحرة و الافراد و العائلات ، يسعى بنك التنمية المحلية الى المشاركة الفعالة في تطوير الاقتصاد الوطني على وجه الخصوص و تعزيز الاستثمار بتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / الصناعات الصغيرة و المتوسطة في جميع القطاعات بتنوعها من خلال المشاركة في جميع الاجراءات التي وضعتها السلطات العمومية

### المطلب الثاني: خصائص بنك التنمية المحلية

- ◀ بنك عمومي يقوم بتمويل مختلف العمليات الاقتصادية .
- ◀ يعمل على تمويل القطاعات الانتاجية بنسبة كبيرة .
- ◀ يقدم قروض و تسهيلات بالنسبة للصناعات الانتاجية و التحويل .
- ◀ يقوم بتقديم التمويلات المتوسطة و طويلة الاجل بالنسبة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة .
- ◀ كمنح القروض الاستهلاكية للأشخاص من اجل اقتناء سكنات و سيارات و اجهزة مختلفة .

### المطلب الثالث: مهام بنك التنمية المحلية

- ✓ مهمته الاساسية تمويل حاجات التطور النقدي و المالي و المحلي ، اي تنمية الانشطة الاقتصادية المحلية و ذلك بمنح القروض لصالح الجماعات و الهيئات العامة فهو يمول :
- ◀ العمليات الاستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.
- ◀ المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الاقتصادي و الموضوعة تحت وصاية الولايات و البلديات.
- ◀ العمليات التي لها صلة بالقروض عن الرهن.

المؤسسات الخاصة غير الفلاحية و هذا بنفس طريقة البنوك التجارية الاخرى ، يقدم تسبيقات و سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة او الجماعات المحلية او الهيئات العمومية لأشخاص طبيعيين او معنويين حسب الشروط و الاشكال المسموح بها .



**المبحث الثالث: واقع الخدمات البنكية و مقارنة البيئة التنافسية للوكالتين  
المطلب الاول واقع الخدمات البنكية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.**

بغية تحقيق الوكالة البنكية لأهدافها، يتحتم عليها تقديم أحسن الخدمات، و نظرا للتطور التكنولوجي في المجال البنكي. فأن على الوكالة مسايرة لتطورات التكنولوجيا خاصة مع ظهور اتجاهات حديثة للخدمات البنكية و عليه فهي تقدم الخدمات البنكية الحديثة  
أولا: نظام المقاصة الالكترونية

في نفس فترة ظهور نظام المقاصة الالكترونية في الجزائر تم اعتماده في الوكالة BADR—بتبسة- حيث يعتمد نظام المقاصة الالكترونية على الالكترونية على بنية نظام جديد في المجمع هو تسوية المبالغ الجمالية في وقت حقيقي. RTGS  
\* مبادئ عمل المقاصة الالكترونية في الوكالة:

-نظام محمي ذاتيا بحدود عالية و أرصدته متعددة الاطارات و مرخصة حيث في حالة تجاوز المستهلك يعمل لأخذ الاحتياطات اللازمة.

-نظام مؤمن ضد الاخطار كالغش عن طريق الختم و الرمز و ضد الاخطار العملية

-نظام واضح مساهم و يحسب في كل يوم الارصدة متعددة و ضد الاخطار العملية

-نظام واضح مساهم و يحسب في كل يوم الارصدة متعددة الاطراف و لكل مساهم الارصدة التي

ترسل الى نظام دفع المبالغ الاجمالية RTGS مسيرة من طرف بنك الجزائر للتسوية

-يتركز على تبادل المعاملات الالكترونية و يلغي التبادل العادي المثبت للصكوك حتى مبلغ أعلى

طرف النخبة من البنوك و محددة ب50000 دج

\*كيفية عمل بنظام المقاصة الالكترونية :

يتم تقديم الشيك من طرف عميل الوكالة البنكية الى موظف للقسم المقاصة من نوعية الشيك NAOR

MALNSE ثم يقوم بتحريك داخل جهاز السكانيين ،الذي قرأه من الوجهين (الوجه و الظهر، ثم يظهر

وجهي الشيك على شاشة الكمبيوتر ،و لا تتم هذه العملية الا اذا تمت قراءة الشيك من طرف السكانيين

و هذا تحت شرط أن تكون الجهة السفلية خالية من أي كتابة أو أمضاء أو أي شئ

**ثانيا: البطاقات الالكترونية:**

✓ بطاقة Cie d'assique

✓ بطاقة CIB: هي بطاقة وطنية للسحب و دفع ما بين البنوك،تستخدم من خلال الجهاز GAB/و

هي نوعان:

-CIB الكلاسيكية

-CIB الذهبية

الجدول (3) :بطاقتي CIB الكلاسيكية و الذهبية

المزايا	الحد الأقصى للسحب	الراتب الأدنى	نوع البطاقة
الاستعمال 24/24 ساعة اختصار الوقت و	80% من الراتب على الموز الالي الاوراق النقدية في الشهر. حسب الرصيد المتواجد في الشباك الالي البنكي	أقل من 45000 و أكبر من 15000 دج للشهر	الكلاسيكية

## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BADR و BDL

الامان	80% من الراتب على الموزع الالي للأوراق النقدية في الشهر حسب رصيد المتواجد في الشباك الالي	أكثر من 45000 دج للشهر	الذهبية
--------	---	------------------------	---------

المصدر: اعداد الطالبتين

✓ بطاقة Tawfir: تسمع للعميل للاستفادة من خدمة تحويل الاموال من حساباتهم الخاصة الى دفتر الادخار ن طريق الموزعات النقدية DAB دون التنقل الى وكالات البنك، و يشترط على الميل هذا الحامل لهذه البطاقة حيازة ادخار على مستوى الوكالة سواء كان خاضع لمعدل قائدة أو من دونها

✓ بطاقة CBR: بطاقة وطنية للسحب عن طريق الشباك الاوتوماتكي البنكي.

على وجه البطاقة تكون المعلومات التالية:

- على اليمين في الزاوية رمز BADR

- رقم البطاقة يتكون من 16 وضعية محددة وفق القاعدة التالية:

- الارقام الاولى: تعرف بنظام الارسال للبطاقة مثل (BADR)

- الرقم الرابع يكون سلسلة الحساب (0) حساب الشيك (200)

- الرقم السادس، يحدد وظائف البطاقة (سحب أو دفع)

-الوضعيات الثلاثة تدل على علامة الصفر

-الارقام الست الاخيرة، تمثل الرقم التسلسلي للعميل، و يفتح فيه الحساب المقيد.

-الرقم الاخير يدل على مفتاح المراقبة

على ظهر البطاقة.

يحتوي على شريط مغناطيسي و الذي يحتوي على معلومات خاصة بحامل البطاقة، البنك و الشريط

الابيض الخاص بامضاء حامل البطاقة كود CVV الارشادات و عنوان بنك المصدر

اجراءات الحصول على البطاقة

يجب على حامل البطاقة أن تتوفر فيه الشروط الاتية:

-دخل مستمر لا يقل عن 16000 دج على الاقل مرة واحدة شهريا

-السن المسموح به قانونيا لفتح الرصيد (18 سنة)

-تزويد الرصيد بالمبلغ الكافي

-القدرة على الوفاء و تسديد الدين (مشاكل التسديد)

خطوات استلام البطاقة:

-بعد القيام بالإجراءات السابقة يأتي دور الموظف المكلف بالوسائل الدفع في ملأ الخانات الخاصة

بالوكالة في العقد فيقوم بما يلي:

يحتفظ حامل البطاقة النسخة الحمراء. الوكالة بنك الخضراء. أما البيضاء فترسل الى الوكالة المركزية

الموجودة بالجزائر العاصمة.

## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BADR و BDL

-تقوم تلك الاخيرة ببعث هذه الطلبات الى المؤسسة الوطنية سانتيم (Satim) بإصدار هذه البطاقات  
-يتوقف نوع و حجم البطاقة على الراتب الشهري اذ تصدر بطاقة ..الكلاسيكية للموظفين المتراوح  
راتبهم ما بين 15000دج -45000دج شهريا .أما الذهبية لأولئك الذين يفوق دخلهم 45000دج  
-يعد انجاز وضع البطاقة يبعث الى الوكالة مرفوقة بالرقم السري لكل واحد من طرف الوكالة  
المركزية و قد يستغرق هذا مدة لا تتعدى شهرا  
-فور وصول البطاقة الوكالة يسجل اسم و لقب حامل البطاقة .رقمها ،تاريخ حيازتها ،و كذا الرقم  
السري الخاص بكل واحدة  
-بعد حضور أصحاب البطاقات و قبل تسليمهم اياها و كذا أرقامها السرية ،يصادقون أولا بإمضائهم  
في سجل بطاقات السحب و الدفع في الاستلام  
ثالثا: الاجهزة المستخدمة و الشبائيك الالية:  
• الموزع الالي للأوراق النقدية:

### DAB Distributer Automatignedes Billets

و هو جهاز يسمح بالقيام بعملية سحب الاوراق النقدية أليا من الوكالة يشبه جهاز الاعلام  
الالي مزود بشاشة و لوحة مفاتيح، و كذلك فتحة للإخراج الاوراق النقدية الموافقة للمبلغ  
المراد سحبه متواجد خارج الوكالة حيث يسمح للعميل باستعماله 24/24 ساعة و من شروط  
السحب من هذا الجهاز ما يلي.  
-يتكون مبلغ السحب في حدود المبلغ الاسبوعي المثبت في العقد ،و يجب أن تكون دائما  
بمئات الدينارات ،يمكن سحب هذا المبلغ في عملية أو عدة عمليات  
-في كل سحب يمنح الجهاز للعميل تذكرة تشير الى التاريخ ،الساعة و المبلغ المسحوب ،هذه  
التذكرة تعطي إشارة بحساب المدين  
-من اللازم ادخال الرمز السري بطريقة صحيحة لأجل قبول الالة لبطاقة الزبون.  
-العميل له الحق في ثلاثة محاولات للإدخال البطاقة فبعد المحاولة الثالثة يتم احتجاز البطاقة  
من طرف الجهاز

### الجدول رقم (4) الموزع الالي للأوراق النقدية DAB

الوسيلة	المبادئ	التقنية	النتيجة
الموزع الالي للأوراق النقدية	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة السحب يوجد في الشوارع، المحطات و أماكن أخرى، يعمل دون انقطاع	جهاز موصول بوحدة مراقبة الكترونية تقرأ الشريط المغناطيسي للبطاقة هذه الاخيرة تسجل عليها المبالغ المالية الممكن سحبها أسبوعيا	تخفيض نشاط في الفروع و اختصار الوقت

المصدر ، عبد الوهاب نعمون النظم المعاصرة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك ،مجلة الابحاث الاقتصادية و الادارية –العدد 4-ديسمبر 2008،ص273  
GAB guichet Automatique Des Billets

يمثل رمز ' للأجهزة الالكترونية التي تسمح بالقيام أليا بالعمليات المتداولة عادة في شباك الوكالة بالإضافة الى خدمة السحب النقدي ،يقدم خدمات أخرى كقبول الودائع و طلب الصك و عمليات التحويل من حساب الى أخر .

الجدول رقم(5) الشبايك الالية للأوراق النقدية GAB

الوسيلة	المبادئ	التقنية	النتائج
الشبايك الألى للأوراق النقدية GAB	يحول لكل حائر على البطاقة القيام بالعديد من العمليات منها ،السحب معرفة الرصيد ،القيام بالتحويلات طلب الشبكات	جهاز موصول بالكومبيوتر الرئيسي للبنك يقرأ الشريط المغناطيسي للبطاقة التي تسمح بمعرفة الزبون بفضل رمز سري	يستعمل من طرف الزبائن في أي وقت حتى في وقت اغلاق البنك

المصدر : عبد الوهاب نعمون مرجع سابق ص274

جهاز TPC Terminal de paiement Electronique يعني محطة الدفع الالكترونية لدى البنك أو الوكالة البنكية تسمح لحاملي بطاقات الدفع الصادرة من البنك بتسوية مدفوعا تهم الا أن هذا الجهاز غير متوفر على مستوى الفرع ،مما أدى الى استخدام البطاقات كوسيلة سحب فقط  
مزايا هذه البطاقات نجد ما يلي:

- تسهيل عملية السحب
- تجذب الانتظار الطويل في شباك الوكالة
- تسمح بالحصول على كشف رصيد الحساب
- تسمح لصاحبها بالسحب على مدار 24/24 ساعة
- 7/7 أيام للعطل

### المطلب الثاني: واقع الخدمات البنكية الحديثة بوكالة بنك التنمية المحلية

بغية تحقيق الوكالة البنكية لأهدافها، يتحتم عليها تقديم أحسن الخدمات و نظرا للتطور التكنولوجي في المجال البنكي فإن على الوكالة مساندة التطورات التكنولوجية خاصة مع ظهور اتجاهات حديثة للخدمات البنكية و عليه فهي تقدم الخدمات البنكية الحديثة المتمثلة في:

أولا: الخدمات البنكية الحديثة

1- خدمة منغرام: هي خدمة تسمح بتحويل الاموال بطريقة سهلة و سريعة من أي بلد بالخارج الى الجزائر من أجل استلام الاموال عبر وكالات بنك التنمية المحلية المتواجدة عبر كامل التراب الوطني، يمكن لأي شخص مواطن في بنك التنمية المحلية أو غير ذلك يمكن له الاستفادة من خدمة منغرام

- امتيازات خدمة منغرام.
- تحويل الاموال بسرعة لصالح المستقبل بالعملة الوطنية "الدينار الجزائري"
- عدم اقتطاع أي مبلغ مالي من المبلغ المالي الذي تم تحويله مقابل الخدمة
- عملية تحويل الاموال في كل الحالات لا يتجاوز 10 دقائق
- حل سريع و عملي
- وجود أكثر من 150000 نقطة بيع متواجدة في 200 دولة في العالم
- لا تحتاجون الى حساب بنكي أو بطاقة من جل القيام بالعملية
- 2- التحويل البنكي:
- هي خدمة تسمح لزبائن البنك بتحويل الرصيد أو تحويل الفائض من حسابات مصرفية متعددة مستوطنة ببنك التنمية المحلية و هذا بطريقة ذكية وأتوماتكية
- حيث تنقسم هذه الخدمة بدورها الى عمليتين سب الغرض
- تجديد الرصيد: خدمة التسقيف
- -اختيار الحد الأدنى المفعّل للتحويل مثال 10000 دج
- -اختيار الرصيد المراد ابقاؤه في حسابكم، مثال 2000 دج
- \*يقوم التحويل الذكي بنقل المبلغ من الحساب 2 الى الحساب 1 بطريقة أتوماتكية مثال 12000 دج
- تحويل الفائض، خدمة التسطيح
- اختيار الحد الأدنى المفعّل للتحويل مثال 50000 دج
- -اختيار المبلغ المراد تحويله الى حساب التوفير أو حساب التوفير البديل أو حساب توفير لشخص آخر.
- -يقوم التحويل الذكي بنقل المبلغ من الحساب 1 الى حساب 2.3 بطريقة أتوماتكية مثال 30000 دج
- من يمكنه الاستفادة من خدمة التحويل البنكي
- الزبائن الذين يملكون حسابين، حساب للخواص و حساب التوفير و الراغبين في الحفاظ على رصيد حسابهم ثابت " خدمة التسقيف
- الزبائن الذين يملكون حسابين أو ثلاثة و الراغبين في ايداع أموالهم بطريقة أتوماتكية في دفاتر التوفير " خدمة التسطيح:

3- البنك الالكتروني e-BDL هو خدمة تسمح بالاطلاع على الحسابات البنكية في .. للقيام بعمليات بنكية دون عناء التنقل الى الوكالة عن طريق الانترنت أو بواسطة هاتف نقال مميزات هذه الخدمة:

- تسير كل الحسابات البنكية دون التنقل باستعمال الانترنت أو جهاز الهاتف 7/7 أيام و طوال أيام الاسبوع
- الاطلاع على جميع العمليات ،تاريخ و توقيت العملية مدة30 يوم
- البحث لإيجاد العمليات المرغوب في الاطلاع عليها.
- تحميل البيانات الخاصة بعملاء
- تحويل و استلام كل البيانات الخاصة بالزبون بطريقة آمنة و سريعة
- تسجيل أوامر التحويل و الاستلام
- الاطلاع على الارصدة للتحقيق في حالة الدفع أو السحب
- تحميل البيانات
- استقبال وسائل نصية القصيرة بعد القيام بأي عملية
- \*الاطلاع على قائمة وكالات بنك التنمية المحلية.
- يمكن طلب رصيد الشيك عبر الانترنت.

4- خدمة سنابو :هو شراكة بين بنك التنمية المحلية و النقابة الوطنية لصيادلةSNAPO: من خلالها يتمكن الصيادلة المنضمون تحت غطا المقابلة من الاستفادة من خدمات و منتجات التجارية لبنك التنمية المحلية مع تسعيرة محفزو و كذا تكفل جد مناسب الهدف من ماته الاتفاقية هي ضمان الخدمات ذات نوعية و مؤمنة لفائدة الصيدلية ،من أجل تسهيل تسيرها المالي ،من خلال الولوج الى حسابه البنكي عن بعد ،الدفع الالكتروني(جهاز الدفع الالكتروني أو كذلك المرافقة المالية من خلال تسهيلات الصندوق ،تسبيق على فواتير و غيرها. المستفيدون من هذه الخدمة

بطاقة فيزا كارد هي بطاقة دولية تسمح القيام بعمليات الدفع عن طريق الانترنت أو عن طريق أليات الدفع الالكتروني أو حتى سحب الاموال عن طريق موزعات السحب أو الدفع الالكتروني في الخارج في كل أنحاء العالم يمكن لأي مواطن عادي الحصول على بطاقة فيزا بعد القيام بالطلب في وكالات بنك التنمية المحلية في أكثر من 200 دولة مع امكانية القيام بالعمليات في32 مليون تاجر في العالم على مدار الاسبوع 7/7 أيام و24 على24 ساعة -يوجد نوعين من بطاقات VISA

-بطاقة فيزا الكلاسيكية تحت سقف استعمال مقدرة 500 أورو في الاسبوع  
-بطاقة VISA الذهبية الGOLتحت سقف استعمال مقدرة 5000 أورو في الاسبوع  
مزايا بطاقة VISA

- السفر بكل راحة مع ضمان الوفرة الانية لكل الاموال لقضاء الحاجات
- القيام بعمليات الشراء للخارج عن طريق الانترنت بكل أمان بفضل تكنولوجيا عالية الجودة03 دي سكيور
- متابعة كل عمليات الشراء التي يمكن القيام بها عن طريق BANKING
- زيادة على هذا تمنح بطاقة فيزا لبنك التنمية المحلية

- التأمين على السفر متوفر في بطاقات من أجل ضمان تغطية عن السفر للخارج
- الصورة رقم (07): بطاقة VISA لبنك التنمية المحلية
- **3- بطاقات ماستر كارد الدولية**
- بطاقة ماستر كارد الدولية لبنك التنمية المحلية هي بطاقة تسمح بالقيام بعمليات السحب و الدفع من مختلف بلدان العالم 24/24 ساعة و 7/7 أيام بكل أمان .بطاقة ماستر كارد الدولية لبنك التنمية المحلية موجهة لكل شخص طبيعي يملك حساب عن وكالات بنك التنمية المحلية يبلغ من العمر 19 فأكثر يمكن استعمال بطاقة ماستر كارد لبنك التنمية المحلية في كل أنحاء العالم نقاط بيع التجار المزود بأجهزة الدفع الالكتروني و موزعات السحب الالكتروني
- حاليا يمكن استعمال البطاقات في أكثر من 22 مليون مكان في العالم سمح أيضا القيام بعمليات الشراء عن طريق الانترنت بما فيها الجزائر.
- بطاقات ماستر كارد المتوفرة في السوق و هي
- \*ماستر كارد بلاستيوم
- -ماستر كارد تيتانيوم
- الجدول رقم(6) مزايا بطاقات ماستر كارد

الانواع	المزايا
ماستر كارد بلاتينيوم	الدخول بالمجان بالأكثر من 10 خدمات تخص الشخصيات الاكثر أهمية VIP في المطارات العالمية ،خدمة كريم سائق تطبيق بران سلس سيتيس امتيازات الحصول على العملة نقدا في الاوقات العسبة و او التعويض السريع للبطاقة ماستر كارد اشترى واحدة و تحصل بالمجان على واحد ،تخفيضات لشراء تذاكر الطائرة أو حجز في الفنادق الاستفادة من تطبيق " ضيف ستار وورد المفضل " تأمين و مرافقة مجانية مدرجة في البطاقة
ماستر كارد تيتانيوم	الدخول بالمجان بالأكثر من 10 خدمات تخص الشخصيات الاكثر أهمية VIP في المطارات العالمية خدمة كريم سائق تطبيق برانسلس سيتيس امتيازات الحصول على العملة نقدا في الاوقات العسبة أو التعويض السريع لبطاقة ماستر كارد اشترى واحد (01) و تحصل بالمجان على (01) تأمين و مرافقة مجانية مدرجة في البطاقة .

المصدر :الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية.

الجدول رقم (3) سقف استعمال بطاقة ماستر كارد الدولية لبنك التنمية المحلية

## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BDL و BADR

نوع البطاقة	الدفع	السحب	المدة
ماستر كارد بلاتينيوم	8000 أورو	1500 أورو	أسبوعيا
ماستر كارد تيناينيوم	5000 أورو	1000 أورو	أسبوعيا

المصدر: الموقع الرسمي لبنك التنمية المحلية <https://www.bdl.dz>

### 4- بطاقة كوربوراييت:

هي بطاقة بنكية -لبنك التنمية المحلية خاصة بالمؤسسات و موجهة أساسا للمستخدمين او مسيري المؤسسات من أجل ترقية نفقاتهم المهنية و تسييرها بطريقة عقلانية بأسم المؤسسة .  
تحتوي بطاقة كوربوراييت لبنك التنمية المحلية على رقم سري من أجل العمليات عن طريق الانترنت و الدفع الالكتروني

بطاقة كوربوراييت لبنك التنمية المحلية مطابقة لقوانين سارية المفعول و لمقاييس بنكية تتوافق مع بطاقة الدفع الالكتروني cip و هي مدعمة بحساب تجاري (حساب مؤسسات) تحمل بطاقة كوربوراييت بنك التنمية المحلية اسم المؤسسة (شخص طبيعي و شخص معنوي)  
هي حل سهل و كامل من أجل تلخيص و تسيير كل النفقات المهنية و المتمثلة أساسا :

مرافقة و تأمين تنقلات المتعاملين

تسهيل معالجة بيانات النفقات المهنية و تسمح بالتحكم في الميزانية المخصصة للنفقات المهنية  
تسمح في التحكم و اتخاذ القرار بكل حرية

يوجد لدى بنك التنمية المحلية نوعين من بطاقات كوربوراييت

\*بطاقة كوربوراييت الفضية

\*بطاقة كوربوراييت الذهبية

الجدول رقم(7) سقف كل نوع من بطاقات كوربوراييت

نوع البطاقة	السحب	الدفع	الدفع عن طريق النقود
بطاقة كوربوراييت الفضية	50000 د ج شهريا	500000 د ج شهريا	800000 د ج شهريا
بطاقة كوربوراييت الذهبية	100000 د ج شهريا	900000 د ج شهريا	30000 د ج شهريا

من اعداد الطالبتين

ثالثا: أجهزة المستخدمة



## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BADR و BDL

1- جهاز الدفع الالكتروني TPE

2- الموزع الالي للأوراق النقدية DAP

3- الشبايك الالية للأوراق GAB

**المطلب الثالث: مقارنة البيئة التنافسية للوكالتين محل الدراسة.**

من خلال ما تم ذكره عن واقع الخدمات البنكية الحديثة بالوكالتين البنكيتين محل الدراسة فإنه يستوجب اجراء مقارنة البيئة التنافسية البنكية حيث سيتم في هذا المطلب مقارنة ال العناصر الاساسية المتعلقة بالميزة التنافسية.

الجدول رقم: (8): جدول مقارنة بين البيئة التنافسية للوكالتين محل الدراسة

وكالة BDL	وكالة BADR	
تعتبر وكالة BDL أسرع من وكالة BADR في تقديم المعلومات و الخدمات كما أنها تهتم بالجابة على مشاكل و استفسارات عملائها بشكل أسرع من وكالة Badr	يقدم بنك الفلاحة و التنمية الريفية الخدمات بشكل صحيح مع تباطئ أثناء تقديمها، كما يلتزم الموظفون بالقيام بالأعمال في الاوقات المحددة و بشكل سريع، كما يتوفر لدى الوكالة أنظمة التوثيق، و تسجيلات دقيقة	تقديم الخدمات و دقة الانجاز
تتميز وكالة BDL بسرعة في تقديم الخدمة و الرد على الشكاوي و كذلك الاستعداد التام للموظفين الدائم لتقديم المساعدات	تتميز وكالة BADR بكفاءة عالية للموظفين في معرفتهم و قدرتهم على انجاز الخدمة حسب تصرفهم و كذلك السرعة في الرد على الشكاوي	سرعة الانجاز و مستوى المساعدة المقدمة
تهتم كلا الوكالتين بسرية المعاملات الحصلة في البنك و كذلك تتمتع كلاهما بسمعة جيدة بين الوكالات و كذلك قدرة الموظفين على الاجابة على أسئلة العملاء و يتميز موظفو الوكالتين بحسن المعاملة و الاهتمام بالزبون		الفعالية و الامان
تعتمد كلتا الوكالتين على حواسيب مع تحكم العمال فيها بشكل جيد أما بالنسبة للخدمات البنكية فكلتا الوكالتين تعتمد على نفس الخدمات البنكية ألا و هي الموزع الالي، DAB، شبابيك الالية للأوراق CAB و جهاز الدفع الالكتروني TPE		التكنولوجيا المعتمدة و الخدمات البنكية الحديثة
توظف الوكالة 24 عاملا منهم 20 عاملا من المستوى الجامعي و الباقي دون ذلك	يعمل لدى الوكالة 15 عاملا	الموارد البشرية
تتميز بمظهر عادي سواء من الداخل أو الخارج	تتميز الوكالة بمظهر خارجي لكن المظهر الداخلي مميز أيضا	المحيط المادي للوكالتين

## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BDL و BADR

القيادة القدرة	تسعى كلتا الوكالتين للتحسن المستمر من طرف المسؤولين و قيادات ذات رؤية استراتيجية
روح الاستقبال	استقبال عادي للزبون و نقص الارشاد و التوجيه من خلال ما تمت ملاحظته استقبال جيد للزبون و توجيهه الى القسم أو المصلحة التي يرغب بالتعامل معه من خلال ما تمت ملاحظته
الاهتمام بالزبائن	تسعى كلتا الوكالتين بتقديم الاهتمام للزبون من خلال الاصغاء لمشاكل الزبائن و انشغالاتهم و الحرص على تلبية متطلباتهم و كسب رضاهم و ولائهم و محاولة تقديم الخدمات في الوقت المناسب
التمويلية القدرة	كلتا الوكالتين تعملان على جذب الوارد المالية اللازمة
القدرة التنظيمية	لكل من الوكالتان هيكل مرن يساعدها على الاتصال و تدفق المعلومات بسهولة

المصدر : من اعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف الوكالتين

نظم الجدول رقم ( ) مقارنة بين الوكالة البنكية الفلاحة و التنمية الريفية ووكالة التنمية لولاية تبسة و من خلال هذه المقارنة نجد :

- تعتبر وكالة التنمية المحلية أسرع من وكالة الفلاحة و التنمية الريفية في تقديم الخدمات للزبائن بينما يتوفر لدى الوكالة الفلاحة و التنمية الريفية أنظمة التوثيق و التسجيلات الدقيقة مما يسمح لها بتقديم الخدمات بشكل أسهل و أدق
- تميز في عدد العمال و بنالي تميز و تفاوت في القدرات العلمية لدى العمال في كلتا الوكالتين ،مما يجعل الاداء أكثر فعالية و جودة و هو ما تسعى كلتا الوكالتين لتحقيقه
- تسعى كلتا الوكالتين للاهتمام بالجوانب الهيكلية و الادارية و تحسين مستويات الموارد البشرية

## الفصل التطبيقي: دراسة مقارنة بين وكالتي BADR و BDL

الجدول رقم (9) مقارنة الخدمات الالكترونية في الوكالتين البنكيتين

وجه المقارنة	وكالة BADR	وكالة BDL
VISA	X	✓
بطاقة CIB	✓	✓
ماستر كارد الدولية	X	✓
كوروبورايت	X	✓
DAB الصراف الالي	✓	✓
	✓	✓
CAB الشبكات الالي	✓	✓
SWIFT	✓	✓
المقاصة الالكترونية	✓	X
	✓	X
بطاقة CBI	✓	X
بطاقة TAWFIR	✓	X
بطاقة CBR	✓	X

المصدر : من اعداد الطالبتين

كل من البنكين يقدم مجموعة من الخدمات الحديثة تجذب العملاء

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية نكون قد وقفنا على واقع الخدمات الحديثة في الوكالتين البنكيتين الفلاحة و التنمية الريفية و بنك التنمية المحلية و كذا بينتئهما التنافسية حيث نجد أن وكالة الفلاحة و التنمية الريفية تستخدم خدمات حديثة لكسب رضا العميل رغم قلة طرق تسويق هذه الاخيرة و الوسائل التكنولوجية لهذا الغرض مقارنة مع بنك التنمية المحلية التي تعتمد على خدمات بنكية حديثة كثيرة و متنوعة ترضي جميع العملاء و هذه المقارنة تجعلنا نستنتج أن وكالة BADAR ووكالة بنكية في مرحلتها الاولى من ناحية استخدام الخدمات الحديثة اذ ما قورنت بBDL و بتالي نجد أن البنوك التجارية الجزائرية في العموم لا يمكنها التحدث عن ميزة تنافسية الا عند تحقيق الميزة التنافسية الا عند تحقيق قاعدة اساسية للخدمات الحديثة.



الخاتمة

ان ادارة البنوك التجارية اليوم تعتمد على المنافسة الحرة و ما تفرضه من حركية دائمة من قرارات الادارية ، و لمواجهة هذه المنافسة توجب الاهتمام بالخدمات المقدمة للعملاء بشكل خاص و بشكل عام الاهتمام بالخدمات الحديثة لهذه الخدمة البنكية ، حيث تعتبر هي السبب الرئيسي لجذب عملائها و توسيع نطاق عملها في الاسواق البنكية.

و من خلال الدراسة في وكالة الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة التنمية المحلية ، قمنا بتسليط الضوء على الخدمات البنكية الحديثة و دورها في جذب العملاء لكلا الوكالتين ، للتعرف على مدى تعزيز هذه الخدمات الحديثة للبيئة التنافسية لوكالة الفلاحة و التنمية الريفية و وكالة التنمية المحلية ، و ذلك من خلال اجراء مقارنة على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الوكالتين.

### نتائج الدراسة

- ✓ تتحقق الميزة التنافسية للبنوك التجارية ، من خلال الخدمات البنكية الحديثة المقدمة من طرف البنوك لغاية جذب العملاء من خلال زيادة الخيارات المقدمة لهم في البنوك
- ✓ تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في البنوك دورا هاما في تحسين جودة الخدمات المقدمة ، فكلما كانت الخدمة المقدمة دقيقة و صحيحة ، كلما وصل الى رضا العميل فيرتفع عددهم فيزداد الحجم السوقي للبنك .
- ✓ يعاني بنك الفلاحة و التنمية الريفية من نقص الخدمات البنكية حيث تعتمد في تعاملاتها على بعض البطاقات البنكية فقط ، على الرغم من توافر البرامج المعدة لتلك البطاقات
- ✓ غياب ثقافة التجارة الالكترونية لدى العملاء حيث تستخدم البطاقات المقدمة في عملية السحب اكثر من عملية الدفع

### التوصيات

- بناء على ما تقدم سابقا يمكن تقديم بعض التوصيات لتحسين الخدمات المقدمة من طرف البنك :
- ◀ توظيف العمال يكون بناء على الشهادات الجامعية و كذلك الكفاءات المتخصصة في الاعلام الالي لزيادة الإنتاجية و تحسين الخدمات .
  - ◀ على وكالة الفلاحة و التنمية الريفية العمل على ادخال بطاقات بنكية عالمية في خدماتها البنكية .
  - ◀ على الوكالتين البنكيتين العمل على تسويق خدماتها البنكية و ايصالها لأكبر عدد من العملاء و ذلك عن طريق الانترنت .
  - ◀ على الوكالتين السعي المستمر لتطوير و تحسين جودة خدماتها .
  - ◀ يجب على البنوك التجارية استيعاب و فهم ثقافة المنافسة البنكية .

### افاق الدراسة

## الخاتمة

---

نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نفتح آفاق أبحاث و دراسات أخرى أكثر تفصيلا و تعمقا في المستقبل ، يمكنها تعزيز مختلف جوانبه الجديرة بالبحث و ذلك من خلال التطرق لاحد هذه النقاط التالية :

القيام بدراسة مقارنة على مستوى الخدمات البنكية الحديثة بين المستوى المحلي و المستوى العالمي .  
دراسة مدى تأثير التسويق الإلكتروني على جذب العملاء في الوكالات البنكية .



# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب :

الصرن ، رعد حسن ،عولمة جودة الخدمات المصرفية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2007، عمان ، الاردن

ثامر البكري و احمد الرحومي ، تسويق الخدمات المالية ، الطبعة الاولى ، دار الاثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008

82 احمد بوراس و السعيد بريكة ، اعمال الصيرفة الالكترونية ، الادوات و المخاطر ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 ، 2014

رأفت رضوان، عالم التجارة الالكترونية المنظمة العالمية ،التنمية الادارية،القاهرة،1999

عبد المنعم راضي،فرج عزة، اقتصاديات النقودو البنوك،البيان للطباعة و النشر،الاسكندرية،2001

لال عابد الشورة ، وسائل الدفع الالكتروني ، دار الثقافة ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008

سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان

**اطروحات و مذكرات :**

عطاوي الهام ، جودة الخدمات المصرفية و اثرها على اداء البنوك دراسة ميدانية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في المالية، جامعة الجيلالي الياابس ، سيدي بلعباس ، 2014 / 2015

بن احمد لخضر ،متطلبات تطوير و تحرير الخدمات المصرفية في الجزائر (دراسة الواقع و الافاق )، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011/2012

نادية عبد الرحيم ، تطور الخدمات المصرفية و دورها في تفعيل النشاط الاقتصادي دراسة حالة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 3 ، 2010/2011

م . د حسام علي اللامي ، محاضرات في التسويق المصرفي ، كلية الادارة و الاقتصاد ، قسم التمويل و المصارف ، جامعة بغداد

سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري باتنة، ماجستير غير منشورة ، بسكرة ،جامعة باتنة 2008/2009

حيدش فطيمة، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2018

## قائمة المراجع

- وسيلة بوازيد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012
- محمد علي الليثي، محمد فوزي أبو السعود، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000
- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، إدارة البنوك التجارية، مصر، دار النهضة العربية، 1999
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة ، الجزائر، اطروحة دكتوراه تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2.
- لوييزة فرحاتي، دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت باتنة، أطروحة دكتوراه تخصص: تنظيم الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015
- محمد زبيدة، بوحلاله سهام، المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنوي الجزائري، ورقة.

## مقالات

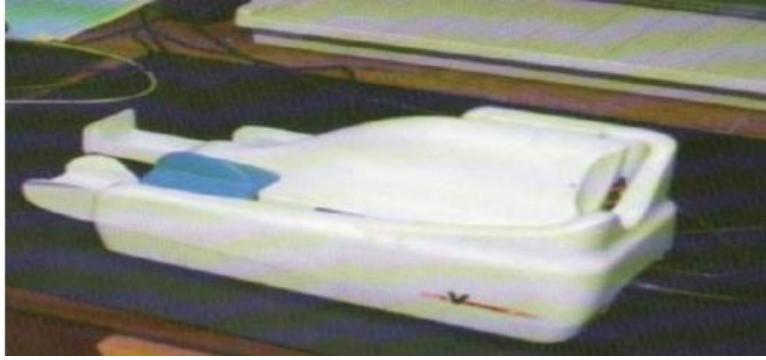
- سحنون محمود، نظام المصرفي بين النقود الورقية و النقود الالية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد4، ماي2003
- احمد بوراس ، العمليات المصرفية الالكترونية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد11 ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2007
- هيثم حمود الشبلي وآخرون، دور الخدمات الإلكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية، عدد 01، 2015، الأردن
- وهيبة باسي، دور المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في المصالح الحكومية السورية، مجلة الباحث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، عدد 11، 2012
- غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية، عدد 09، جوان 2011
- عرابة رابح ، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري ،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 1 ، 2012 .
- كلثوم واكلي، استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، عدد 10، مجلد 01، 2014.

## قائمة المراجع

---

مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة العربي التبسي تبسة، عدد 12، 2013

# الملاحق



ملحق (01)



ملحق (02)



ملحق (03)



ملحق (04)