

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية

العنوان

تطوير الخدمات البنكية وأثرها علي تحسين الميزة التنافسية
-دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة-جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:

- سعيود عريف

إعداد الطالبتين:

- نادية قرني

- نهاد فرماس

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا

مناقشا

مشرفا

1.أ/هدى ملواح

2.أ/العبد قرشي

3.أ/عريف سعيود

السنة الجامعية: 2015-2016

1- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دورة حيات الخدمة البنكية	21
02	مصادر الأفكار الجديدة للمنتج البنكي / الخدمة البنكية	33
03	أنواع الميزة التنافسية	47
04	دورة حياة الميزة التنافسية	52
05	مراحل تطور الميزة التنافسية	57
06	إستراتيجيات الميزة التنافسية	58
07	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري	72
08	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	95
09	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	96
10	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	97
11	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	98
12	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	99

2- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصفوفة تطوير السوق/ الخدمة	37
02	الإحصائيات الخاصة بالإستبانة	84
03	جدول التوزيع لمقياس ليكارث	85
04	جدول التوزيع لسلم ليكارث	85
05	لدى الزبائن فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها	86
06	البنك يقدم خدمات في المستوى	87
07	إعلام البنك زبائنه بإستمرار عن الخدمات التي يقدمها	87
08	تلائم الخدمات المقدمة من طرف البنك مع حاجات زبائنه	88
09	تتميز خدمات البنك بالتنوع	88
10	تتميز خدمات البنك بالسرعة في الإنجاز	89
11	رضا الزبائن عن الخدمات التي يقدمها البنك	89
12	إضافة خدمات جديدة بإستمرار	90
13	يتم تطوير الخدمات البنكية بتجديدها تماما	90
14	يتم تطوير الخدمات البنكية بتعديل الخدمات السابقة	91
15	يعمل البنك على تكييف خدماته مع التطورات المحيطة به	91
16	يقوم البنك بالتطوير في إجراءات تقديم الخدمة	92
17	البنك يتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية وتطويرها وإستحداثها.	92
18	يستخدم موظفوا البنك طرق جديدة في أداء العمليات البنكية	93
19	يعتمد البنك على تقنيات جديدة في أداء خدماته.	93
20	الصراف الآلي بالبنك يسهل عملية ربح الوقت	94
21	بماذا يتميز البنك الخارجي الجزائري	94

95	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	22
95	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	23
96	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	24
97	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	25
98	توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري	26
100	إختبار العبارات المتعلقة بتطوير الخدمات البنكية ومساهمتها في تحقيق ميزة تنافسية للبنك	27

تمهيد:

إن تزايد الاهتمام بالمنافع التي تقدمها الخدمات البنكية أدى بالباحثين لدراسة موضوع تطوير الخدمات البنكية لتصبح أداة فعالة يمكن من خلالها فهم هذا الموضوع الحيوي الذي يمس كافة أفراد المجتمع، خاصة بعد التطورات الهائلة في الأنشطة البنكية من الكم والنوع والانتشار.

يشهد القطاع البنكي على المستوى العالمي تنافسا شديدا منقطع النظير، خاصة في ظل تغيير بيئة التسويق البنكي بشكل سريع وظهور خدمات بنكية جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية التي كانت في السابق، فهناك بنوك متعددة تعمل جاهدة في الاستمرار والنمو في السوق، وتفكر باستمرار في تقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة ومن أجل هذا تعمل جاهدة على تطوير الخدمات البنكية القائمة واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية
- المبحث الثاني: عموميات حول تطوير الخدمات البنكية
- المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات البنكية

المبحث الأول: ماهية الخدمات البنكية:

تسعى البنوك إلى تحقيق أهدافها المختلفة من خلال قيامها بنشاطها البنكي، وذلك بتحقيق أقصى ربح ممكن وبأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالبنوك المنافسة وهذا من أجل إرضائها زبائننا بالدرجة الأولى بتلبية حاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديمها خدمات مختلفة بكفاءة لزبائننا، وقبل التطرق إلى تعريف مختلف الخدمات التي تقدمها البنوك سيتم التطرق إلى نشأة وتطور الخدمات البنكية، ثم إلى تحديد خصائصها التي تميزها عن باقي الخدمات الأخرى، ويتم بعدها تبيان تصنيفها والعوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول : نشأة الخدمات البنكية:

تطور المفهوم التسويقي أثر بطبيعة الحال على تطور الخدمات المقدمة ومنها الخدمات البنكية، لذلك سوف نستعرض تطور مفهوم الخدمات عبر مراحل التطور الاقتصادي وتطور الأنشطة التسويقية، ولقد حددت هذه المراحل كما يلي (1):

1- الخدمات البنكية في مرحلة ما قبل التصنيع:

حيث اعتمدت المجتمعات في هذه المرحلة على الزراعة والصيد وتوفير احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

أ- **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات لذلك تتصف هذه المرحلة بعدم وجود أي نشاط تسويقي وعدم وجود أي نشاط مالي أو بنكي.

ب- **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد أن برزت ظاهرة التخصص في الإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع (مقايضة سلع بسلع أخرى) أما بالنسبة للخدمات فكانت ذات طابع بسيط شخصي، أما الخدمات البنكية لم تظهر معالمها في هذه الفترة.

ج- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة، هذا ما دفع إلى إيجاد النقود كسلعة وسيطة تمكن الأفراد من التراضي من خلال عملية التبادل، ما حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر، عمان، 2005، ص ص 45-47.

د-الإيداع: بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد، وهنا تظهر الفكرة الأولى للبنوك والخدمات البنكية، بشكل بسيط وهو الإيداع.

هـ-الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب، وهؤلاء يقدمون القروض لقاء فائدة معينة وذلك لفترة قصيرة، وتميزت هذه الفترة بظهور القروض، الإيداع وفائدة مقابل منح القروض.

و-بداية البنوك: تطور عمل الصياغ والإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء البنوك وإصدار أوراق البنكنوت، لإجراء عملية المقايضة، إن الأنشطة البنكية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع، الإقراض، الفائدة، إصدار أوراق البنكنوت.

2- الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع:

ما يميز هذه المرحلة هو التراكم لرأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، حيث أن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات قائمة بذاتها من تنظيمها وكوادرها ذوي الخبرة وهذا راجع لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال البنوك، زيادة إمكانياتها في منح القروض وإعطاء استثمارات.

3-الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي:

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، ولقد أصبحت المؤسسة تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة، لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبائن وجلب أكبر قدر من الأفراد، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات البنكية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الأجور إلى البنوك، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات البنكية، القروض، وتمويل الرواتب إلى البنوك، طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات البنكية.

4-الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة :

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات البنكية وهذا ناتج من:

- ✓ تزايد الطلب على الخدمات البنكية؛
- ✓ زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة؛
- ✓ زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك؛
- ✓ اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك وفروعها؛
- ✓ استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات البنكية؛
- ✓ الاشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمات البنكية:

قبل تحديد مفهوم الخدمة البنكية لابد من التطرق إلى مفهوم الخدمة بصورة عامة للولوج إلى الخدمة البنكية بصفة خاصة، فنجد أن أدبيات التسويق قد أبرز العديد من التعاريف التي تتعلق بالخدمات ويكمن السبب في ذلك إلى الاختلافات الموجودة في الصفات والخصائص الفريدة التي تتصف بها هذه الخدمات والذي ينعكس في تحديد ماهية الخدمات فضلا عن اهتمامات الباحثين والزواوية التي ينظرون منها للخدمة.

أ-تعريف الخدمات:

- ✓ تعرف الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمات بأنها: " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"⁽¹⁾.
- ✓ ويعرفها كوتلر وبرنالد بأنها " نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أي ملكية، وإنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"⁽²⁾.
- ✓ وقد عرفت أيضا بأنها: " منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، ولا يتم نقلها أو تخزينها وهي تقريبا تفتى بسرعة والخدمات يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شرائها واستهلاكها"⁽³⁾.
- ✓ ونجد Erle Vogler يعرفها على أنها " أكثر من إنتاج أشياء غير ملموسة فهي تفاعل اجتماعي بين المنتج والزبون الذي يشبع احتياجاته ورغباته أثناء عملية الإنتاج"⁽¹⁾.

(1) حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33.

(2) Ph. Kotler et B Buboiss, Marketing management, dunod, Paris, 2006, P : 485.

(3) تامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 20.

ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

- أن الخدمة أداء أو نشاط ليست شيء مادي ملموس؛
- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها؛
- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها؛
- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل ملكية شيء باعتبارها غير ملموسة.

ب - تعريف الخدمات البنكية:

إن مفهوم الخدمات البنكية لا يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمات بشكل عام حيث يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن منتج غير ملموس يقدم المنافع للمستفيد نتيجة لاستخدام جهد بشري أو آلي"⁽²⁾. ويعتبر البنك أن الخدمة البنكية "عبارة عن ما يقدمه المصرف من منافع للطرف الثاني أي للعميل". ويمكن تحليل هذا المفهوم إلى النقاط التالية⁽³⁾:

- ✓ إن الخدمة عبارة عن أداء أو نشاط ترتبط بالدافع الرئيسي الذي يقف وراء طلب الخدمة البنكية؛
- ✓ إن الخدمة الحقيقية ترتبط بجودة الخدمة مما يجعلها ترقى إلى مستوى التفضيل لدى العملاء؛
- ✓ إن الخدمة عبارة عن حل يسعى العميل الوصول إليه لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية والتي تشكل مصدر لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية والتي تشكل في الوقت نفسه مصدرا لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين"⁽⁴⁾.

كما عرفت الخدمة البنكية بأنها: "المنافع أو الإشباعات غير الملموسة والتي يقدمها المصرف لإشباع الحاجات المالية والائتمانية للعملاء، وإنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بمنتج مادي ملموس"⁽⁵⁾.

(1) Eric Vogler, « management stratégique des services », édition dunod, Paris, 2004, P10.

(2) عبد الخالق محمد يحيى، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 20.

(3) الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 1994، ص 102.

(4) وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص 220.

(5) علاء فرحان وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للبنائين، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الخدمة البنكية هي:

- ✓ خدمة مطلقة نادرا ما تحتوي على منتجات مادية؛
- ✓ الخدمة البنكية تحتوي على الخصائص الأساسية المميزة للخدمة (غير ملموسة، غير متجانسة، تنتج وتستهلك في نفس الوقت، لا يمكن تجزئتها ولا تملكها)؛
- ✓ اعتماد الخدمة البنكية على أداء الموظفين من جهة والهياكل المادية المرافقة من جهة أخرى، لتحقيق الإشباع المناسب من هذه الخدمات.

2-خصائص الخدمات البنكية:

تفرد المؤسسات المالية والبنكية على وجه الخصوص بجملة من الخصائص ويرجع ذلك إلى طبيعة العلاقة التبادلية القائمة ما بين البنك والزيائن إلى جانب الأهمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحتلها البنوك في حياة الأفراد والمجتمع ومؤسسات الأعمال، كما أن مهمة البنك ذات طبيعة مزدوجة، وتتمثل هذه الازدواجية في إمكانية البنك من تعبئة أموال الأفراد في شكل ادخار وإعادة توزيعها في شكل قروض على الخواص لمقابلة متطلبات المعيشة وعلى مؤسسات الأعمال في شكل استثمارات، وتتبع عن هذه الازدواجية للبنك علاقة ذات طبيعة خاصة ومنفردة مع الزيائن تتمثل في كون أن الزيون هو في نفس الوقت المورد.

إذا نظرنا إلى الخدمات البنكية على أنها نشاط اقتصادي نجد أنه يتميز بعدة خصائص سنعرض لها فيما يلي⁽¹⁾:

- ✓ تشعب وتعدد مجالات الخدمة البنكية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى بالدولة؛
- ✓ الطلب على الخدمات البنكية دالة في درجات التقدم الاقتصادي للدولة، والخدمات البنكية نشاط إنتاجي ذو طبيعة خاصة ويرتبط بقضايا التنمية بمجالاتها المتعددة؛
- ✓ الخدمات البنكية دالة في مستوى الرفاهية الاقتصادية في الدولة، وكذلك الخصائص السكنية المختلفة... إلخ؛
- ✓ الطلب على الكثير من الخدمات البنكية يتصف بكثير من التكرار؛
- ✓ الخدمات البنكية تعتبر صناعة حيث يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي إنتاج.

(1) عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2007، ص 183.

بالإضافة إلى الخصائص التالية⁽¹⁾:

- ✓ الخدمات البنكية متكاملة أي غير قابلة للتجزئة، أو التقسيم، أو الانفصال فهي كل متكامل في ذاته وفي أجزائه وعناصره؛
- ✓ الخدمات البنكية لا تخزن وهذا يسبب مشاكل للبنك في حالة تغير الطلب؛
- ✓ ترضي العميل تماما ولا تدع لديه نقص في الإشباع، فالعلاقة بين البنك والعميل علاقة دائمة ومستمرة قائمة على تعظيم الإشباع لدى العميل؛
- ✓ الخدمة البنكية ترتبط بالشخص الذي يقدمها فإذا كان هذا الشخص ليس له المعرفة أو التكوين أو السلوك المناسب فسيعطي نظرة سلبية عن المؤسسة.

كما أن للخدمات البنكية مواصفات خاصة تجعلها تختلف عن غيرها من الخدمات الأخرى وذلك من خلال⁽²⁾:

أ- **تنوع وتعدد الخدمات المقدمة:** يحرص كل بنك على تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات البنكية بحيث يكون لكل خدمة خصوصيتها وفئة من العملاء ذوي خصائص ورغبات معينة الأمر الذي يلقي على عاتق موظفي البنك بذل مجهودات في سبيل التعرف على هذه الخصائص والرغبات ومحاولة الاستجابة لها وتحقيقها للعميل في الوقت والمكان الملائمين وبالسعر المناسب والجودة المناسبة.

ب- **تشابه ما تقدمه البنوك من خدمات:** إن الخدمات التي يقدمها البنك يستطيع أي من البنوك الأخرى الكثيرة تقديمها وهذه أول مشكلة تسويقية تعترض أي بنك.

مما يدفع به العمل جاهدا لتحقيق التميز عن منافسيه من البنوك بمستوى خدمات تتصف بالجودة العالية.

(1) محسن أحمد الخضيرى، **التسويق المصرفي**، إيتريك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 1999، ص 41.

(2) محمد زيدان، **دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم

الإقتصادية، **فرع التخطيط**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص 67.

ج-شدة المنافسة بين البنوك: تتم المنافسة بين البنوك من أجل الأفراد بتقديم خدمات متميزة للعملاء وجلب أكبر عدد منهم، الأمر الذي يزيد من صعوبة مهمة البنك في المحافظة على مستوى معين من المنافسة نظرا لظروف البيئة المتغيرة التي ينشط فيها البنك.

د-أهمية عنصر الثقة في البنك: مما لا شك فيه أن التعامل في الأموال هو تعامل على مستوى عال من الحساسية وعليه فإن خسارة البنك في إحدى العمليات المالية قد تولد تخوفا لدى العملاء، مما يؤدي إلى عجز البنك عن توفير السيولة اللازمة لمواجهة حركة السحب غير العادية التي تنجم عن تخوف العملاء وتحولهم إلى بنوك أخرى توفر لهم الأمان أكثر، زيادة على ذلك فإن عدم قدرة البنك على تحقيق الإيرادات والأرباح المناسبة قد يؤدي إلى اهتزاز صورة البنك ونقص الثقة لدى العملاء الذين يتعاملون معه.

هـ-الاعتماد على التوزيع المباشر: ليس في مقدور البنك إنتاج الخدمة مركزيا وتوزيعها عبر قنوات توزيع كما هو الحال في السلع المادية، بل إنه يقدم خدماته مباشرة بواسطة فروعه المنتشرة من أجل تلبية رغبات العملاء حيث يكون قريب منهم، ونظرا لأهمية الناحية الشخصية في تقديم الخدمة يلجأ البنك إلى استخدام الطرق الحديثة في تقديم بعض الخدمات.

و-ارتباط نشاط البنك بالسياسة الاقتصادية والنقدية للدولة: إن العلاقة الوثيقة التي تربط بين الجهاز البنكي والنشاط الاقتصادي تجعل كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر فعلى أساس الحالة الاقتصادية للدولة يقوم البنك المركزي بإتخاذ القرارات ويستعمل من الناحية الأخرى جملة من الأدوات النقدية والائتمانية بهدف التأثير على النواحي الاقتصادية وفقا للأهداف المسطرة، ومن خلال ذلك تتأثر البنوك بهذه القرارات والأدوات، ويظهر ذلك من خلال طبيعة المنتجات والخدمات البنكية التي تقدمها فيما بعد.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات البنكية:

لقد اقتصر العمل البنكي في السابق على النشاط التقليدي في تقديم القروض وقبول الودائع، ومع التحولات التي عرفت بها البيئة ككل من التطور التكنولوجي، وزيادة وعي الأفراد ظهرت الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة ومتنوعة بهدف جذب أكبر قدر من العملاء، لذلك سنتطرق إلى أهم الخدمات البنكية التقليدية، إضافة إلى أهم الخدمات البنكية الحديثة.

أولاً: الخدمات البنكية التقليدية:

توجد العديد من الخدمات البنكية التقليدية وسنكتفي بذكر أهمها:

1- خدمات الحسابات البنكية (الودائع): يعتبر قبول الودائع جوهر العمل البنكي، لأن البنك التجاري يصطلح عليه أيضا بنك الودائع، وتختلف الحسابات البنكية حسب مدة استحقاقها، وتتنوع من حساب مكشوف من جانب واحد أو من جانبين إلى حسابات شخصية أو غير شخصية، وإلى حسابات تحت الطلب وحسابات لأجل وأهم هذه الأنواع نجد الودائع التجارية وودائع التوفير لأجل⁽¹⁾.

2- خدمات الأوراق التجارية: تقدم البنوك مجموعة من الخدمات المتعلقة بالأوراق التجارية المختلفة من شيكات وكمبيالات، ومن أهمها نذكر⁽²⁾:

أ- خدمات التحصيل: تمارس البنوك تسوية الديون عن طريق المقاصة أو الترحيل من حساب إلى آخر وذلك دون الحاجة إلى تداول كميات كبيرة من النقد ما يترتب عليه من مشاكل الدقة والضياع وتتمثل التسويات التي يقوم بها البنك في تحصيل الشيكات وتحصيل الكمبيالات، والتحصيلات المستندية وقبول الشيكات لغرض الإيداع في الحساب.

ب- اعتماد الشيكات: تطلب بعض الشركات من عملائها شيكا معتمدا (مصادقا) لتجهيزهم بالبضائع أو لإبراء ذمتهم، وهنا يتقدم العميل للبنك بطلب التصديق أو اعتماد شيكات مسحوبة لأمر تلك الجهة وذلك بوضع ختم وتوقيع البنك عليه يتحمل مسؤولية الوفاء.

3- خدمات الصرف الأجنبي والتجارة الخارجية: لم يقتصر عمل البنك على النشاطات المبرمة من قبل الأعراف الاقتصادية المتواجدة في السوق المحلي بل توسعت دائرة عملها لتغطي العلاقات الخارجية، ومن أهم الخدمات المقدمة في هذا المجال نجد⁽³⁾:

أ- خدمات الصرف الخارجية: تنشأ ديون وطلبات بين أفراد دولتين لكل منهما عملياتها الخاصة وتكون هذه الديون ناتجة عن تداول القيم النقدية لإتمام العملية التجارية.

ب- خدمات بيع وشراء العملات الأجنبية: تهتم البنوك بصفة عامة بعملية بيع وشراء العملات الأجنبية بغرض توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجات العملاء ولأجل الحصول على ربح فيما إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع وحتى إذا تساوت أسعار البيع والشراء فإن هذا يعطي البنك فرص الشراء بدون خصم على أقل تقدير.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة، عملياتها، إدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 64.

(2) نفس المرجع، ص 65.

(3) خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، 2006،

ج-فتح الإعتمادات المستندية (تمويل التجارة الخارجية): الاعتماد المستندي يستفاد منه أساساً في تمويل التجارة الخارجية، وهو ترتيب ما بين بنكين أو أكثر في شكل تعهد مكتوب، تعمل فيه البنوك المصدرة للاعتماد بناء على تعليمات عملائها، وتلتزم بموجبه البنوك القابلة له والمتداخلة فيه بالدفع إلى المستفيدين من هذه الإعتمادات.

4-خدمات الأوراق المالية: يقدم البنك خدماته لعملائه حول تسيير الأوراق المالية من أسهم وسندات، إما من خلال إجراء عمليات البيع والشراء، حيث يتعهد كل من الأفراد والشركات إلى البنك لاختيار أفضل الطرق من أجل استثمار الأوراق المالية، ومن أهم الخدمات المقدمة في هذا المجال نذكر⁽¹⁾:

أ- خدمات الشراء والبيع: يقوم البنك بشراء الأوراق المالية لعملائه وذلك بعد حصوله على أمر من عميله متضمناً المعلومات اللازمة عن نوع الورقة والكمية المرغوب فيها، وما غير ذلك من البيانات الضرورية.

ب- خدمات حفظ الأوراق المالية: يقوم البنك ببيع وشراء الأوراق المالية كما يقوم بحفظها في خزائنه مقابل أجر يتقاضاه على هذه العملية وتبقى في خزائن البنك ليقوم بما يلزمها من تحصيل الكبونات أو استبدال أو تحصيل قيمة استهلاكها أو متابعة ما يطرأ عليها من تغيرات وذلك مقابل عمولة.

ج- خدمات الاكتتاب: يقوم البنك بطرح الأسهم والسندات نيابة عن المؤسسات والشركات المصدرة لها سواء كان الإصدار لإنشاء شركة جديدة أو زيادة رأس مال الشركة أو الاقتراض.

5- خدمات القروض: إن نصف الثاني من العمل البنكي هو تقديم القروض للأفراد الطالبيين لهما مقابل سعر فائدة متفق عليه، وتقسّم القروض إلى طويلة لأجل، متوسطة الأجل وقصيرة، وتتخذ عملية الاقتراض هذه تارة صورة قرض عادي يتقدم فيه العميل بطلبه إلى البنك ويستلم بموجبه مقدار محدد من النقود أو يتخذ صورة اعتماد ويقصد به وضع البنك تحت تصرف العميل مبلغاً معيناً من النقود لمدة محددة، ويكون للعميل حق السحب منه⁽²⁾.

ثانياً: الخدمات البنكية الحديثة:

تقدم البنوك في ظل التقدم التكنولوجي الحديث العديد في الخدمات البنكية، ومن أهمها ما يلي:

(1) زاكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 256.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

1- بطاقة الدفع الإلكتروني (النقود البلاستيكية): وتعرف بطاقة الدفع البلاستيكية على أنها عبارة عن وسيلة أو أداة ممغنطة تحمل معلومات عن العميل واسمه، رقم حسابه، ومعلومات عن حسابه في البنك تصدر من البنوك والمؤسسات المالية تمنح المستفيد الحق في سحب أو سداد قيمة مشترياته عن طريق البطاقة، حيث يكون البنك على اتفاق مع بعض المحلات التجارية التي توافق على التعامل بهذا النوع من البطاقات، وتشمل هذه البطاقات الأنواع التالية⁽¹⁾:

أ- بطاقة السحب الآلي (Cash card ATM): وهذا النوع من أكثر أنواع البطاقات البلاستيكية انتشاراً، وتعرف بطاقة السحب الآلي على أنها بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط ممغنط فيه معلومات عن حساب العميل حامل البطاقة يمكن قراءتها من قبل جهاز الكمبيوتر حيث يتم إدخالها في جهاز الصراف الآلي من خلال فتحة خاصة وتخول لحاملها إمكانية سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد يومي متفق عليه، وقد عرفت هذه البطاقة منذ فترة زمنية، حيث تخول هذه البطاقة لصاحبها الحق في سحب مبلغ معين من المال من خلال هذه البطاقة، بعد أن يقوم العميل بإدخال الرقم السري الذي يتم إعطائه له، وقد يتم تحديد سقف معين يسمح للعميل بسحبه في اليوم، ولا بد أن يكون السحب من المبلغ المالي الموجود في حساب العميل.

ب- بطاقة الوفاء (Débit Card): وتعطي حاملها الحق في وفاء ثمن السلع والخدمات التي يحصل عليها من بعض المحلات التجارية التي تتعامل بهذا النوع من البطاقات بموجب إتفاق بين البنك والمحلات.

ج- بطاقة الائتمان: تعرف على أنها مستند يعطيه لشخص طبيعي أو اعتباري بناء على عقد بينهما يمكنه من شراء سلع أو خدمات دون دفع الثمن حالاً لتهيئة التزام المصدر بالدفع، ومن أنواع هذه المستندات السحب من المصارف على حساب المصدر وبطاقة الائتمان تخول صاحبها الحق في الحصول على تسهيل ائتمان متجدد من البنك أو المؤسسة المالية بشروط يكون متفق عليها مسبقاً.

د- بطاقة ضمان الشيكات (cheque Guaranter card): يتعهد البنك مصدر هذه البطاقة لعملية حامل البطاقة بأن يضمن شراء الشيكات التي يحررها هذا العميل على هذا البنك وفقاً لشروط إصدار البطاقة، وتشمل هذه البطاقة على اسم العميل وتوقيعه ورقم حسابه والحد الذي يستطيع البنك الوفاء به في كل شيك يحرره العميل، حيث أن البنك يصدر البطاقة ملزم بدفع قيمة الشيك للمستفيد بغض النظر عن وجود رصيد كافي.

⁽¹⁾ صلاح الدين حسين السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الوثام للطباعة والنشر، بيروت، 1998، ص 135.

2- خدمة الصراف الآلي: مع تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحسابات الآلية ظهرت خدمة الصراف الآلي لتسهيل عملية تقديم كافة الخدمات البنكية للعميل (إيداع لسحب بحد أقصى من الحساب، الإطلاع على الرصيد، طلب كشف الحساب)، وذلك في أي وقت يشاء خلال 24 ساعة أيام العمل وأيام العطلات حيث يقوم البنك بإصدار بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريط مغنط سجل عليها جميع بيانات الحساب الجاري بالإضافة إلى رقم سري يستخدم خلال ماكينات آلية معقدة توجد غالبا خارج مبنى فرع البنك لتسهيل استخدام خدماتها، ويتصل الصراف الآلي مباشرة بالحساب الآلي المركزي للصراف الذي يؤدي كافة العمليات البنكية بسرعة فائقة ودقة عالية بموجب برامج سبق إعدادها وتخزينها داخليا في ذاكرته، وتصدر المصارف بطاقة الصراف الآلي لعملائها دون فرض رسوم إضافية، وهي تستخدم لأغراض السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي سواء بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية الرئيسية وكذلك الاستفسار عن الرصيد وغيرها⁽¹⁾.

3- نظام التحويل الإلكتروني للأموال: حيث يقوم العديد من البنوك الآن بالمشاركة في شبكات تتولى التداول الإلكتروني لملايير القيود المحاسبية التي تسجل المديونية والدائنية فيما بين المصارف، وبذلك تؤدي الدور التقليدي لغرف المقايضة البنكية ولكن بشكل فوري وبدرجة عالية من الكفاءة ومن المتوقع مد نطاق التسويات البنكية باستخدام الأقمار لتشمل البنوك العالمية⁽²⁾.

4- خدمة سداد الفواتير: عملت البنوك الأمريكية على تطبيق هذه الخدمة في سداد مختلف الفواتير، حيث أنها طورتها من مجرد خدمة بنكية يدوية إلى إلكترونية وهي خدمة لا تتطلب استخدام معدات خاصة أو أجهزة كمبيوتر شخصي ولا يترتب عليها أي عناء مالي إضافي، لكي يحصل العميل على هذه الخدمة فإنه يطلب من البنك تزويده برقم شفوي للجهة التي تتلقى المدفوعات، وكذلك رقم الحساب⁽³⁾.

5- البطاقة الذكية: تعمل البطاقة الذكية على نظام مفتوح إلكتروني، بمعنى أنه لا يحتاج صاحب البطاقة لإثبات هويته من أجل القيام بعمليات البيع أو الشراء، لأنه بمجرد تمريرها على الآلة القارئة يتم خصم قيمة المشتريات آليا من البطاقة، ويتم إيداعها في الأجهزة الطرفية الإلكترونية للبائع الذي يستطيع نقلها إلى حسابه بالبنك عن طريق الوصلات الهاتفية أو الرسائل الإلكترونية، وهذا في ظروف ثواني محدودة⁽⁴⁾.

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة البنكية و عوامل نجاحها:

(1) ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، ط3، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 2007، ص 60.

(2) نفس المرجع، ص 61.

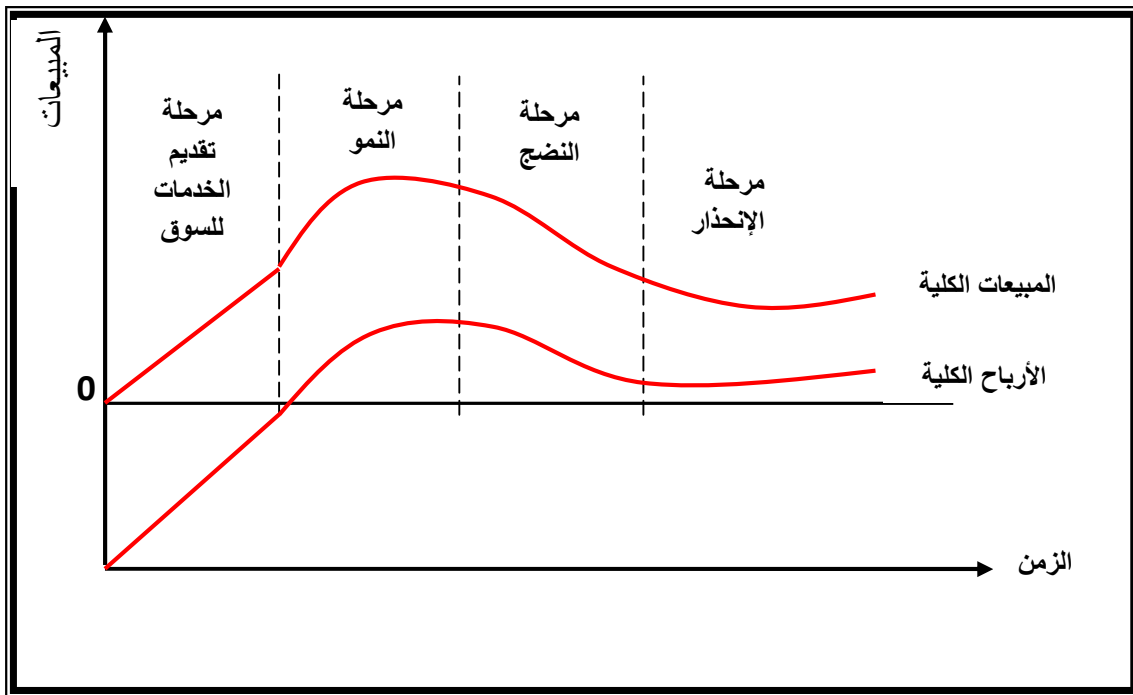
(3) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(4) صلاح الدين حسين السيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 138-140.

أولاً: دورة حياة الخدمة البنكية

تمر الخدمات البنكية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فإن الخدمة البنكية تمر بأربع مراحل وهي، مرحلة التقديم، النمو، النضج، الانحدار، حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

الشكل (1): دورة حياة الخدمة البنكية



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1999، ص 174.

1- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه هذه الخدمة البنكية إلى السوق، وعادة ما تستغرق وقتاً طويلاً، كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختيارها يعتبر بعداً إستراتيجياً في نجاح الخدمة البنكية واستمرارها، تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات، ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتج المقدم وخاصة من ناحية التوزيع والترويج⁽¹⁾. يذهب بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تأخذ من ميزانية إدارة التسويق ما يقارب 90% من حجمها الإجمالي وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة.

(1) محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 144.

2- مرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة البنكية، حيث يعبر عنها بمرحلة جني الأرباح، ومن أبرز مميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة، وبالتالي تقود البنك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات، وتستمر هذه المرحلة مادام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب، وهذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو نذكر منها⁽¹⁾:

✓ التزايد في حجم المبيعات والأرباح؛

✓ اشتداد المنافسة بين البنوك، وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق:

- تطور خصائص الخدمة، وتحسين جودتها؛

- الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية؛

- الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

3- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة عن ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، تم يتجه نحو الانخفاض، يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته للمحافظة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة، وبالتالي فإن أي إستراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين أساسيين⁽²⁾:

✓ أسعار منخفضة لجذب الجمهور؛

✓ ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك.

4- مرحلة الانحدار: تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير في هذه المرحلة وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال فإن هناك طريقتان أمام البنك⁽³⁾:

(1) إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 274.

(2) ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، 1994، ص 73.

(3) عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999، ص 176.

✓ يمكن للبنك سحب الخدمة كلياً من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

✓ البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوي فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك، ولا يتسبب في ضياع وقت إدارة البنك فيما يتعلق بالمبيعات أو النواحي الإدارية والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم الخدمات البنكية المختلفة بحيث توضح في مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج.

والحقيقة أن الخدمة البنكية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة بنكية بديلة أو بإجراء تعديل عليها وفقاً لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

ثانياً: عوامل نجاح تقديم الخدمات البنكية

لكي تستطيع البنوك النجاح في تقديم خدماتها لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها⁽¹⁾:

✓ السرية في التعامل وبالتالي شعور العميل بالمزيد من الأمان، الأمر الذي يساعد على ضمان ولاء العميل للبنك وعدم خروجه من قائمة العملاء الكبار له؛

✓ ضرورة فهم طبيعة العميل وتوقعاته؛

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

✓ ضرورة توفير مسؤولاً واحداً لكل عميل، وذلك لتأمين إقامة علاقات على درجة عالية من الخصوصية ومعرفة وثيقة بمقدم الخدمة، وبالتالي ضمان استمرارية العلاقة بين هذا المسؤول والزبون؛

(1) سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 34 35.

- ✓ ضرورة توفير البنك لفريق من المحللين على الصعيدين الجزئي والكلي وذلك لإبقاء العملاء على معرفة بأحداث المستجدات المالية على المستويين المحلي والعالمي؛
- ✓ ضرورة تزويد هذه الطبقة من العملاء، وعلى مدار 24 ساعة بكشوفات الحسابات وتقارير أداء المحافظ الاستثمارية، وبحوث الأسواق المالية والنصائح الاستثمارية... الخ؛
- ✓ ضرورة أفراد البنوك فروعاً خاصة لعملاء الصيرفة الخاصة، كما ولا بد من الفصل بين الخدمات البنكية الخاصة وباقي الخدمات البنكية التقليدية التي تقدمها البنوك الشاملة؛
- ✓ وجود سياسة استثمارية واضحة ومفهومة لدى البنك.

وعلى هذا الأساس يجب أن تركز الأهداف الرئيسية للبنك في بناء علاقات طويلة المدى محوراً الثقة المتبادلة، وفهم الأحداث المالية الحالية والمستقبلية للعملاء، وتوفير الخدمة المبنية على المعرفة وفقاً لاحتياجات وأهداف ومتطلبات العملاء.

المبحث الثاني: عموميات حول تطوير الخدمات البنكية:

تعتبر عملية تطوير الخدمات البنكية عاملاً حيوياً وأساسياً للقيام بالأنشطة التسويقية المختلفة التي يتبعها البنك بشكل فعال، للمحافظة على استمرار نشاط البنك وتعزيزه على المدى البعيد مما يؤدي إلى احتفاظه بالزبائن الحاليين وجذب زبائن محتملين، وزيادة قدرته على المنافسة في السوق التي يعمل بها.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات البنكية:

أولاً: تعريف تطوير الخدمات البنكية:

توجد عدة تعاريف لتطوير الخدمات البنكية نذكر منها:

- ✓ "عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للزبائن بصورة جديدة ومتفوقة، بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية"⁽¹⁾.
- ✓ إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات البنكية القائمة بما يتماشى واحتياجات العملاء، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل⁽¹⁾:

(1) محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم النزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 141.

1- إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها إلى الزبائن؛

2- مد الخدمة البنكية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء؛

3- وقد تعني عملية تطوير الخدمات البنكية طرح منتجات معروفة حاليا في الأسواق ولكنها جديدة على البنك مثل إدخال خدمات التخطيط المالي والقرض الدوار للمنشآت الصغيرة، أو الخدمات المالية الجديدة؛

ويتوقف نجاح تطوير الخدمات البنكية على ثلاث دعائم أساسية وهي⁽²⁾:

أ- تطوير الكفاءات البشرية لأن الخدمات البنكية تعتمد على العنصر البشري وبالتالي أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه؛

ب- تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل؛

ت- التطوير المستمر في التكنولوجيا المستخدمة في البنوك بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الاستثمار فيها من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف تطوير الخدمات البنكية على أنه عملية تقديم خدمات بنكية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية وبإضافة خصائص وفوائد جديدة لها، أو إضافة خدمة بنكية جديدة كليا.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخدمة قد تكون جديدة بالنسبة للبنك وليست كذلك بالنسبة للسوق أو العكس إلا أنه وفي جميع الحالات لا بد وأن يحس العميل أنها خدمة جديدة تحقق له إشباعا لمتطلباته المتغيرة.

ثانيا: أهمية تطوير الخدمات البنكية:

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات البنكية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة وأن رغبات العملاء في تغير دائم وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغيير في الرغبات، ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة.

(1) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 249.

(2) محمود صبحي، الإبتكارات المالية، دار الكتاب للنشر، 1999، ص 78.

إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، وذلك بالاهتمام بالابتكار والتجديد في الخدمات البنكية، وتتبع أهمية الابتكار والتطوير من مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

- ✓ التغيير المستمر في أذواق ورغبات العملاء، وبالتالي فإن تطوير الخدمات البنكية يصبح ضروري لضمان الاستمرار في السوق وجلب عملاء جدد؛
- ✓ الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل البنكي وتسخيرها لخدمة العملاء؛
- ✓ مواجهة المنافسة المحتددة في السوق البنكية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب الابتكار والتطوير وإيجاد أفكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا العملاء.

ثالثاً: أهداف تطوير الخدمات البنكية:

قد يرى البعض أن التطوير في حد ذاته هدف باعتبار أنه أحد مقومات التواجد، ولكن للتطوير أهداف أخرى نوجزها فيما يلي⁽²⁾:

- ✓ جذب مزيد من العملاء الجدد؛
- ✓ زيادة تعامل العملاء الحاليين؛
- ✓ تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة، وما يتصل بها من جهد ووقت؛
- ✓ تحسين الوضع التنافسي للبنك؛
- ✓ زيادة حصة البنك ونصيبه من السوق البنكي؛
- ✓ اكتساب قدرة على الاستمرار والتواصل السليم في السوق البنكي؛
- ✓ سد الفجوات القائمة بين مستوى الإشباع الحالي الذي يحضى به العميل، وما بين تطلعات العميل لمستوى إشباعي أفضل.

المطلب الثاني: الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات البنكية:

تأخذ عملية تطوير الخدمات البنكية أشكال مختلفة هي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006، ص 230.

⁽²⁾ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص ص 229-230.

1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات البنكية (توسيع نطاق الخدمات):

إن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات البنكية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك إلى زبائنه وتوسيع خطوط الخدمات وتنويعها، فتوسيع خطوط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات العملاء أكثر من خط الخدمات القديمة، ولهذا فإن إضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي إلى إحداث أي تميز بين الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المنافسة، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين هما:

أ- سهولة تقليد الخدمة الجديدة من طرف البنوك المنافسة؛

ب- نطاق الخدمة الحالية من الاتساع، بحيث يصبح من الصعب جدا إبلاغه بفعاليتها إلى العملاء المحتملين الذين لم يصبحوا بعد عملاء للبنك، وعليه فإن أية خدمات جديدة ما لم تكن ذات طبيعة متميزة حقا سوف تضاف كرقم فقط لا غير إلى الكم الهائل من الخدمات البنكية القائمة.

2- إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات البنكية المقدمة:

يمكن تعزيز الخدمة البنكية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح العميل.

إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات العملاء وضمان ولائهم حتى لا يتحولون إلى البنوك المنافسة.

3- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة البنكية إلى إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات العملاء أخذا بعين الاعتبار التطوير الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف العميل، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة وتمييزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للعميل.

(1) صالح صالح، الآثار المتوقعة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الإقتصادي، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 01، 2002، ص 60.

4-تكييف وتنويع الخدمات القائمة:

وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية، ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في أقرب وقت و بسرعة فائقة، وبالتالي فهي تعمل على استقطاب العملاء وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية ودوافع تطويرها:

إن الحديث عن تطوير الخدمات البنكية و العمل المصرفي بشكل عام يفرض علينا التنويه إلى أن عملية التطوير لكي تقوم علي أساس سليم تحتاج إلي دراسة البيئة المحيطة و المؤثرة في الأداء المصرفي.

و تتمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل و المؤثرات التي تؤثر في سير و حركية و فاعلية نشاط البنك

أولاً : العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية تطوير الخدمات البنكية ومن أهمها ما يلي⁽¹⁾:

1-العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية:

وهي تلك الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، وهذه العوامل هي:

أ- **حجم البنك وموقعه وانتشار فروعها:** تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء

البنوك، و تعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار، ومرونة عالية في إتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات البنكية واجتذاب العديد من العملاء.

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

ب-**النواحي التنظيمية للبنك:** يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات البنكية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات العملاء.

⁽¹⁾ هواري معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطور الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر،

ج-المستوى الفني و التكنولوجي: لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات البنكية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء.

حيث أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة البنكية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

د-الكوادر البنكية (العنصر البشري):يحتاج العمل البنكي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات العملاء، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر البنكية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات البنكية بتميز، وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك، حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة البنكية.

وعلى هذا الأساس فإن أي عملية تطوير للخدمات البنكية لا تحقق النجاح المطلوب إن لم يكن البنك يتمتع بتأطير بشري مؤهل وقادر على فهم الخدمات الجديدة والمطورة، ويستطيع تقديمها للعميل بشكل ميسر ومتميز.

2-العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات البنكية:تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة على تطوير الخدمات البنكية في مجموعة من القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها .

فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:

✓ العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية؛

✓ العوامل التكنولوجية؛

✓ العملاء والمنافسون.

ثانيا: دوافع تطوير الخدمات البنكية

إن دوافع التطوير من وجهة نظر البنك جاءت كما يلي⁽¹⁾:

✓ تخفيض النفقات والسيطرة عليها وتقديم أفضل خدمة بأعلى إنتاجية؛

(1) مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار النسيم، الأردن، 2006، ص 79.

- ✓ مواجهة احتياجات المنافسة لمقابلة طلبات العملاء بأكبر قدر من الرخاء والقناعة؛
- ✓ زيادة أو المحافظة على الأقل على حصتها من عملاء البنوك؛
- ✓ الالتحاق بالثورة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ومواكبة العصر؛
- ✓ مواجهة احتياجات العملاء التي أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر حساسيتهم بسبب تقديمهم العملي وارتفاع ثقافتهم.

المبحث الثالث: آليات تطوير الخدمات البنكية:

تعمل البنوك والمؤسسات المالية مثل كافة أنواع المؤسسات جاهدة من أجل الاستمرار والنمو في السوق، ولذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة، لهذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات البنكية القائمة، واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية في مركزها التنافسي في السوق، حيث نهدف من خلال هذا المبحث إلى إبراز مراحل تطوير الخدمات البنكية وأهم مصادر وإستراتيجيات التطوير وكذا أساليب وأبعاد التطوير.

المطلب الأول: مراحل تطوير الخدمات البنكية:

تمر عملية تطوير الخدمات البنكية بمجموعة من المراحل وهي كما يلي⁽¹⁾:

1- مرحلة تكوين الفكرة والدراسات: يتم في هذه المرحلة بناء الفكرة وتوصيف الخدمة المراد تطويرها بشكل كامل بحيث يشمل جميع المواصفات والاستعمالات والفوائد المتوقعة بالإضافة إلى أثرها على العملاء وعلى القطاعات المستفيدة منها ودورها في تحقيق أهداف وسياسات البنك، ثم بعد ذلك تتم عملية مراجعة وتحليل ودراسة المعلومات التي تم جمعها وذلك لبناء صورة متكاملة عن الخصائص المطلوبة من هذه الخدمة والتي ستحدد الإطار العام الذي ستقدم الخدمة من خلاله ومن ثم تعرض لأخذ الموافقة المبدئية عليها، بالإضافة إلى إعداد تفصيلية عن المنتج (الخدمة) ودراسة الجدوى.

2- مرحلة تخطيط التطوير: وذلك بتحديد كافة الموارد اللازمة لعملية التطوير وتشمل تحديد العلاقات مع الجهات الأخرى والإدارات المعنية، تحديد الموارد المالية وتحديد الموارد البشرية.

3- مرحلة التصميم: تتم مراجعة جميع المدخلات وذلك للتأكد من مناسبتها وشموليتها وتغطيتها لجميع متطلبات عملية التصميم، بالإضافة إلى إلغاء أو تعديل أي مدخلات غير واضحة أو غير مكتملة وذلك

(1) سليمة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 81 82.

بالتسيق بين المدير والجهات المعنية التي وفرت هذه المدخلات، بحيث توفر مرحلة التصميم المدخلات التالية:

- ✓ المتطلبات القانونية والإطار القانوني الذي سيتم اعتماده؛
- ✓ مراجعة ومطابقة المواصفات للمنتج (الخدمة) مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ وضع المواصفات وآليات العمل، والمزايا النهائية للمنتج (الخدمة)؛
- ✓ تشكيل Request For information المرحلة الأولية كقائمة عامة رئيسية بالمتطلبات التي سيتم إحالتها للمورد؛
- ✓ تشكيل Request For proposal في المرحلة النهائية وذلك بوصف المشروع بكافة المزايا والمواصفات النهائية المفصلة التي يتم إحالتها للمورد؛
- ✓ تسليم Request For proposal النهائي للجهات المسؤولة عن إدارة مشروع تطوير الخدمات البنكية لتطوير المورد المناسب للتطبيق.

4-مرحلة الفحص والاختيار: وذلك لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين من خلال تحديد مستويات أداء الخدمة وذلك بتحديد المدة الزمنية اللازمة لاختيار الخدمة وفق برنامج زمني يتم عكسه على خطة التنفيذ.

5-مرحلة إطلاق المنتج (الخدمة): وتتضمن استكمال وتجهيز كافة متطلبات العملية التطويرية من خلال التأكد من إدخال الإجراءات على الموقع الداخلي للبنك للتعرف عليها من كافة الفروع والمعنيين بتقديم هذه الخدمة، وأيضا التنسيق مع وحدة الاتصالات لتحديث الموقع الخارجي والداخلي ليتم إدخال كافة الخدمات التي يتم إطلاقها على هذا الموقع لإطلاع الجميع عليها.

6-مرحلة تقييم المنتج(الخدمة): يتم تقييم المنتج أو الخدمة من خلال التنسيق ما بين وحدة تطوير الخدمة والوحدات الأخرى كوحدة السوق والمنتج وذلك بدراسة مدى تقبل العملاء للخدمة وقياس درجة الرضا عن طريق إجراء مسح ميداني أو دراسة سوقية تستهدف العملاء والموظفين وذلك في مدة ستة أشهر على الأقل.

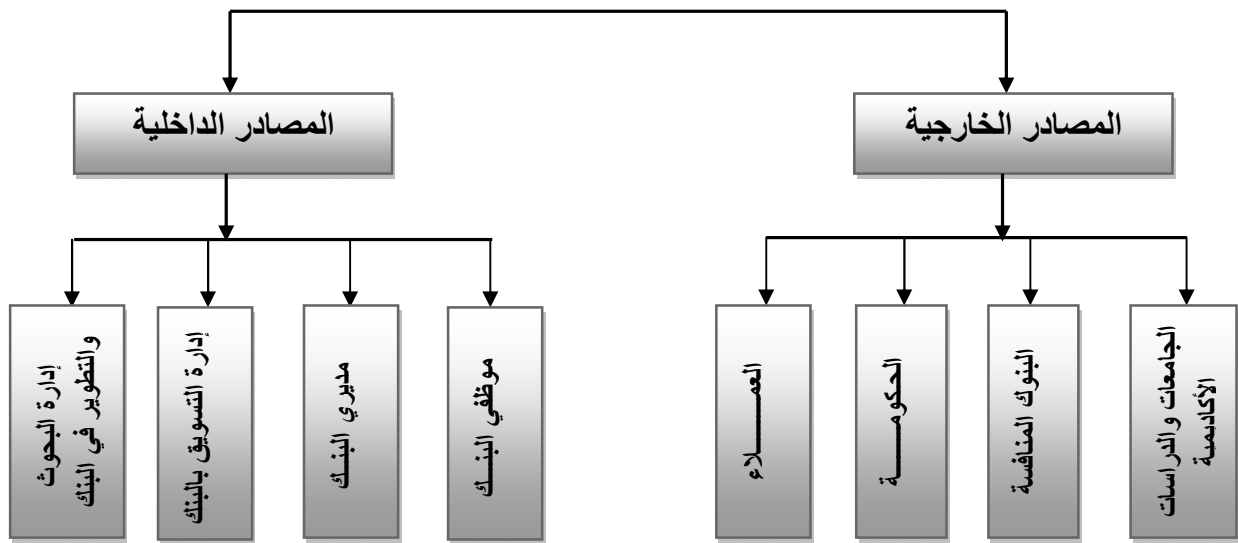
7-مرحلة التعديلات على الخدمة : ويتم من خلال التغذية العكسية المستمرة على الخدمة الجديدة بالقيام بأية تعديلات أو تحسينات مقترحة على الخدمة لأغراض تحقيق الأهداف المرجوة منها، بناء على مرحلة التقييم يتم أخذ الإجراءات اللازمة للتوافق مع أنظمة وسياسات البنك بحيث يجب قياس أثر هذه التعديلات بشكل مباشر على مستوى أداء الخدمة، والتحقق من فعاليته قبل اعتماده للتطبيق وتشمل مراجعة هذه

التعديلات من قبل جميع الجهات المعنية بذلك، وبالتالي يعتبر أي تعديل أو تغيير على مواصفات الخدمة المطورة بمثابة عملية تطوير جديدة وبذلك يتم اختيار هذا التعديل.

المطلب الثاني: مصادر تطوير الخدمات البنكية:

يمكن تصنيف مصادر الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات البنكية إلى نوعين: مصادر داخلية ومصادر خارجية⁽¹⁾.

الشكل (2): مصادر الأفكار الجديدة للمنتج البنكي/الخدمة البنكية



المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 78.

أولاً: المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية: وهي أهم المصادر فاعلية وقدرة على إمداد البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية التي يمكن أن يستفيد منها البنك في تصميم خدمات بنكية أكثر إشباعاً لاحتياجات العميل، فضلاً على أن هذه المصادر نابعة من داخل البنك ذاته، ومن ثم تكون أقدر على فهم إمكانيات وظروف البنك وكذا ما يحتاجه عملائه، وأهم هذه المصادر:

(1) عمر فريد، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، نقود وتمويل، جامعة بسكرة 2003، 2004، ص 108.

1-إدارة البحوث والتطوير بالبنك: إن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للبنك ، حيث تقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث والدراسات التي تصل بالخدمات التي يقدمها البنك بالسوق البنكي وظروف المنافسة فيه، ومن خلال هذه البحوث يمكن لها أن تقدم اقتراحات لتطوير الخدمات الحالية أو اقتراح خدمات بنكية جديدة سواء بهدف الاحتفاظ بالمركز التنافسي للبنك أو امتلاك البنك مزايا تنافسية تزيد من قدرته على توسيع نطاق سوقه.

2 -إدارة التسويق بالبنك: إن تحسين وتطوير الخدمات البنكية يعتبر إحدى الوظائف التسويقية لإدارة التسويق في البنك وبحكم اتصالها بالعملاء ومعرفتها لاحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم يمكن لإدارة التسويق إدخال خدمات جديدة من أجل زيادة التعامل مع العملاء وجذب عملاء جدد بما يحقق ربحية البنك واستقراره إذ تقوم إدارة التسويق بالبنك بدراسات تحليلية لكل من:

أ- السوق البنكي المحلي والدولي والمستجدات التي تطرأ في كل منهما؛

ب- احتياجات ورغبات العملاء؛

ت- أساليب تقديم الخدمات البنكية وما طرأ عليها من تحسين وتطوير.

3-مديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين: يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين نتيجة لمعايشتهم للواقع العلمي والظروف المختلفة المحيطة بالبنك التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات البنكية الخاصة بالبنك.

4-موظفو البنك: نتيجة للاحتكاك المباشر بين الموظفين بالبنك وعمالته، يتعرف الموظف على انطباع العميل عن الخدمة ومدى ملاءمتها لإشباع حاجاته ورغباته ومدى إمكانية تطوير هذه الخدمة ونواحي هذا التطوير وأوجه القصور التي يمكن إزالتها وتقاديبها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها ومن هذا يجب فتح الباب أمام أفكار العاملين في البنك بصفتهم أحد المصادر الهامة لتقديم مقترحات جيدة لتطوير مزيج الخدمات البنكي.

ثانيا:المصادر الخارجية لتطوير الخدمات البنكية: وتضم هذه المجموعة كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار أو آراء أو تعليقات أو انتقادات يكون من شأنها تطوير الخدمة البنكية القائمة أو إدخال خدمة بنكية جديدة ومن أهم المصادر ما يلي:

1- عملاء البنك: كثيرا ما يقوم عملاء البنك بالتعبير عن آرائهم وتعليقاتهم عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك سواء كانت هذه الآراء إيجابية أو سلبية وعلى هذا الأساس يعد صندوق أو دفتر الاقتراحات من أهم عوامل حث العميل على تقديم رأيه في الخدمة أو اقتراحاته بشأن تطويرها وعلى مسؤولي البنك الاهتمام بتحليل هذه الاقتراحات واستخلاص الأفكار المناسبة منها لتقديم خدمات بنكية مبتكرة أو تحسين الخدمات الحالية التي يقدمها البنك.

2- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو الهيئات الحكومية: بعد اتساع وتطور دور الدولة وباعتبارها في كثير من البلدان مسيطرة على القطاعات الحاسمة وتشغيل العدد الأكبر من اليد العاملة في السوق فقد أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات بنكية ذات طبيعة ومواصفات خاصة لممارسة هذه المهام ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة وهيئاتها يمكن البنوك من اكتشاف مجموعة من الخدمات البنكية الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

3- البنوك المنافسة: من خلال مراقبة خدمات البنوك المنافسة يستطيع البنك أن يتعلم من أخطاء ونجاحات هذه البنوك، حيث كثيرا ما يحصل البنك عن أفكار لتطوير خدماته من خلال دراسة ما تقوم به البنوك المنافسة بتقديمه لعملائها في السوق، حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام البنوك الرائدة بتقديم نفس الخدمة الجديدة في السوق فإذا ما تبث نجاحها قامت هذه البنوك بتقليدها، سواء بتقديم نفس الخدمة أو إدخال تحسينات عليها.

4- الجامعات (معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية): تعتبر معاهد البحث العلمي والكليات الأكاديمية من المصادر الهامة للأفكار لتطوير الخدمات البنكية من خلال تقديمها للأفكار الجديدة المبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات والملتقيات التي يحضرها خبراء التسويق من أجل مناقشة أفكارهم والتعرف على اقتراحاتهم في مجال تطوير الخدمات البنكية.

المطلب الثالث: إستراتيجيات تطوير الخدمات البنكية:

إن عملية تطوير الخدمات البنكية الجديدة يجب أن تقوم على تحليل تام للسوق وبالذات الخدمة نفسها، وعموما فإن هناك أربعة إستراتيجيات رئيسية التي يمكن للبنك تبنيها لتطوير خدماته وهذه الإستراتيجيات هي⁽¹⁾:

(1) ناجي معلا، إستراتيجيات تسويق مصارف المؤسسات المالية، ط1، معهد الدراسات المصرفية للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص

1- إستراتيجية تنمية وتطوير السوق: وبموجب هذه الإستراتيجية يقوم البنك بتطوير برامج جديدة للإيداع والإقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية وائتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة من العملاء، وتشمل هذه الإستراتيجية:

أ- قيام البنك بتدعيم شبكة توزيعية لخدماته لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة؛

ب- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من العملاء؛

ج- البحث عن نوعيات جديدة من العملاء بخلاف العملاء الحاليين.

2- إستراتيجية اختراق السوق: وتتطوي هذه الإستراتيجية على قيام البنك بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالية وذلك من خلال بدل جهود تسويقية مكثفة وموجهة، ويتم ذلك عن طريق:

أ- تشجيع العملاء الحاليين للبنك على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية، وذلك من خلال برنامج لتنشيط التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغير ذلك؛

ب- محاولة جذب واستقطاب عملاء البنوك الأخرى المنافسة لشراء خدمات البنك؛

ج- محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للبنك.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية: ويتم ذلك عن طريق:

أ- قيام البنك بتطوير خدمات بنكية جديدة أو تحسين خدماته الحالية، لزيادة حجم تعامله في السوق بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضي أكثر من الخدمات الحالية؛

ب- تعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملائمة لحاجات العملاء من قطاعات معينة في السوق الحالية؛

ج- اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات البنكية الحالية، ولا بد أن تركز هذه الإستراتيجية على الإدراك الواعي لإدارة البنك بوجود الإمكانيات التي تمكن من تقديم خدمات بنكية أفضل ومحاولة زيادة عدد فروع البنك وتعزيز نظام توزيع الخدمات الحالية.

4- إستراتيجية التنوع: ويتم ذلك من خلال تطوير خدمات بنكية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة ولا بد من مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تملكها وتعززها.

ويوضح الجدول (1) مصفوفة تطوير السوق (الخدمة التي تشير إلى الإستراتيجيات الأربعة مع بيان الأوضاع المفضلة لتطبيقها).

الجدول رقم (1):مصفوفة تطوير السوق /الخدمة

الخدمات	العملاء	الحاليون	الجدد
حالية		إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير خدمات جديدة
جديدة		إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية تنويع الخدمات البنكية

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 104.

المطلب الرابع: أبعاد تطوير الخدمات البنكية:

إن تطوير الخدمة البنكية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم عن طريق:

- 1- إضافة خدمات جديدة إلى الخدمات الحالية وبعبارة أخرى عن طريق تنويع خطوط الخدمات البنكية المقدمة أو التطوير بالإضافة والابتكار؛
- 2- التطوير بالتعديل في الخدمات الحالية من حيث الشكل أو المضمون أو الخصائص أو عن طريق دمج أكثر من خدمة؛
- 3- التطوير بدمج أو إسقاط خدمات بنكية جديدة.

أولاً:التطوير بابتكار خدمات جديدة

تعد عملية ابتكار خدمات جديدة إحدى الإستراتيجيات التي يمكن لإدارة البنك أن ترد بها على التحديات التي تملها عليها ديناميكية الأسواق، وينطوي هذا المدخل على زيادة خطوط الخدمة التي يقدمها البنك

للعلاء فقط، فالخدمة الجديدة يجب أن تكون قادرة على إشباع حاجات لدى العملاء غير تلك التي يتم إشباعها من قبل الخطوط الأخرى⁽¹⁾.

حيث أن إضافة خطوط جديدة إلى الخطوط الحالية لا يحمل أي معنى للتمييز بين الخدمات البنكية التي يقدمها والخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين هما⁽²⁾:

1- سهولة قيام البنوك الأخرى بتقليد الخدمة البنكية الجديدة المضافة؛

2- اتساع مدى الخدمات المقدمة إلى الدرجة التي يستحيل معها نقل الاختلافات في الموافقات التي تتوفر في الخدمة الجديدة بسهولة وفعالية إلى غير العملاء الحاليين للبنك، وبالإمكان دمج عملية تكوين خدمات جديدة مع وسائل أخرى لتطوير الخدمة البنكية بحيث ينتج نوع من التمييز، إلا أن هذا التمييز قد لا يتحقق هو الآخر إلا في حالة إضافة شيء جديد أو مبتكر للخدمة البنكية بحيث يجتذب انتباه واهتمام العملاء ويخلف عنده الرغبة في الشراء، فعند تقديم خدمات جديدة لابد من عوامل يجب مراعاتها هي:

✓ تحديد ما يفضله العملاء؛

✓ وضع المعايير التي يجب التطوير وفقها؛

✓ جعل تحقيق هذه المعايير هدفا أساسيا؛

✓ تدريب الموظفين لتحقيق هذه المعايير؛

✓ تطوير المعايير لتتلاءم مع حاجات المتعاملين.

ويتجسد هذا المدخل من خلال الصيرفة الشاملة التي تتبنى فلسفة التنوع والشمولية الديناميكية والابتكار، فهي تجمع بين الوظائف التقليدية المتمثلة في تلقي الودائع والإقراض والوظائف الجديدة المتمثلة في التسويق والتوزيع للأوراق المالية والتوريق، بحيث تقوم بتحويل قروض البنك إلى سندات وبيعها في الأسواق المالية والتعامل بالمشتقات على غرار المبادلات والخيارات وممارسة التمويل التآجيري، بمقتضى هذه العملية تساعد على قيام مشاريع جديدة التي تعاني نقص رأس المال، بالإضافة إلى كل هذه الخدمات

(1) ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 159.

(2) وصفي عبد الرحمن، وأحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص

الجديدة نجدها تقوم بدراسات الجدوى للمشاريع الجديدة وصناعة الأسواق المتكاملة والقابلة للنمو من خلال توفير المعلومات للمستثمرين وتبني برامج تأهيل المؤسسات، وكذلك الترويج للمشاريع المطروحة للخصوصية. على الرغم من الأهمية المتزايدة لإنتاج وابتكار الجديد إلا أنه يجب على إدارة البنك أن لا تغفل عما تكتنفه هذه العملية من احتمالات الفشل مما يستدعي درجة كبيرة من التنسيق والرقابة على مجموعة الأنشطة التي تحتويها العملية.

ثانياً: التطوير بالتعديل

هناك طرق كثيرة لتعديل الخدمات البنكية⁽¹⁾:

- ✓ تعديلات على نوعية الخدمة البنكية؛
- ✓ تعديلات على الخصائص الضمنية البنكية؛
- ✓ تعديلات على نمط الخدمة البنكية.

1-التعديل على النوعية: تهدف إلى تحسين المصداقية والنوعية والمقدرة على الاستمرار في تقديم الخبرة ضمن المستوى نفسه، وتؤدي التعديلات على النوعية إلى إنتاج خدمة تكون منسجمة أو متوافقة مع أو تساعد على إعادة تعزيز صورة البنك الذهنية، فيما يتعلق بالنوعية المرغوبة من قبل العملاء المستهدفين وتؤدي التعديلات على النوعية أيضا إلى تقادي المنافسين الآخرين.

2-التعديلات على خصائص مضمون الخدمة: تعتبر عملية إضافة فوائد أو مزايا جديدة لخدمة بنكية قائمة هي الأكثر ملائمة، وبشكل عام تعتبر الطريقة الأرخص للمحافظة على الوضع التنافسي للبنك في السوق، ومن المزايا التجارية الرئيسية لهذه الطريقة بالنسبة للبنك أنها أقل تكلفة وتتم بسرعة ويمكن ترك هذه الطريقة بسرعة أيضا عند الضرورة، ولكن يؤخذ عليها أنها تقلد بسهولة وبسرعة من قبل المنافسين.

3-التعديلات على نمط الخدمة: ويتضمن ذلك التعديلات في الطريقة التي يقوم البنك فيها بتقديم خدماته البنكية المختلفة للعملاء ومزايا هذه الطريقة من الصعب التنبؤ بها وقد يكون أي نظام خدمي جديد مرحبا به من قبل العميل.

(1) وصفي عبد الرحمن، أحمد النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

لتجسيد هذا النموذج نجد تبني البنوك للتكنولوجية البنكية، حيث أن هذه التكنولوجيا لا تغير في وظائف البنوك لكن الذي يتغير هو أسلوب ممارسة هذه الوظائف، وكيفية إيصال هذه الخدمة إلى الزبائن، حيث تساهم في رفع الكفاءة الأدائية المتعلقة بعصر التقنية من أجل التطوير والاستمرارية والتفاعل مع المستجدات، فالتكنولوجيا البنكية أوجدت البنوك الإلكترونية التي تنفرد بتقديم خدمات متميزة تمكنه من الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء وصولاً إلى الصيرفة الإلكترونية التي تتعدد قنواتها على غرار أجهزة الصرف الآلي المباشر ونظام الإبداع المباشر.

ثالثاً: التطوير بالدمج وإسقاط خدمات⁽¹⁾

1- التطوير بالدمج

تتمثل في دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة بنكية واحدة مثل دمج مزايا الحساب الجاري وخدمة دفاتر التوفير في خدمة واحدة، وكلما كان العمل البنكي يتمتع بالحيوية والفاعلية، كلما كانت عملية التطوير جيدة وتعطي ثمارها من حيث الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث يهدف الدمج إلى معالجة الإختلالات القائمة واكتساب مزايا تنافسية مستقبلية وتحقيق اقتصاديات أفضل (وفرات الحجم)، حيث يصبح البنك أكثر قدرة على تحمل المخاطر وتعزيز مكانته وزيادة فعاليته للوصول إلى اقتصاديات النطاق.

2- إسقاط الخدمات: إسقاط بعض الخدمات وخاصة المتعثرة منها من المزيج ككل والإبقاء على تلك الواعدة منها فقط بالإضافة إلى تحقيق درجة عالية من التبسيط داخل الحدود.

(1) وصفي عبد الرحمن، أحمد النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 145.

خلاصة الفصل:

تعد الخدمات البنكية الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع البنك، ووسيلة هامة لجذب العملاء الجدد والمحافظة على العملاء الحاليين، فهي بوابة العبور للتعامل مع أنشطة البنك المختلفة. ويتطور المجتمعات وتغير احتياجات العملاء، كان لزاما على البنوك أن تواكب هذا التغير لما له من دور في رفع فعاليتها، وزيادة كفاءتها والارتقاء بخدماتها البنكية والرفع من مستويات الأداء خاصة في الآونة الأخيرة التي اشتدت فيها المنافسة بين مختلف البنوك، فعملت هذه الأخيرة على تطوير خدماتها البنكية كما قامت بتوسعة رقعتها الجغرافية بفتحها لفروع عدة معتمدة على الحاسوب الآلي وشبكات الانترنت في تنفيذ عملياتها البنكية بغية جذب أكبر عدد ممكن من العملاء في ظل التغيرات السريعة التي بات يشهدها عالمنا اليوم، فما على البنوك إلا دراسة السوق التي تعمل فيها بغية اقتناص الفرص واجتباب التهديدات التي قد تعرقل السير الحسن له.

تمهيد:

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة وخاصة الاتجاه نحو العولمة بكل أنواعها والاندماج في الاقتصاد العالمي أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كثيرة من بينها المنافسة الشديدة، الأمر الذي أدى بهذه المؤسسات إلى بذل الجهود الممكنة في البحث عن ميزة تنافسية، وكذا العمل على تطويرها وتحسينها والارتقاء بها، فاكتمت مزايا تنافسية اليوم أضحت من المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق الأفضلية في السوق والاستحواذ على جزء منه، نفس الشيء نجده في البنوك والتي بدورها تعمل على جعل الميزة التنافسية تكتسب من خلال تطوير مختلف الخدمات المقدمة والارتقاء بها أكثر ومحاولة تقديم الجديد في كل مرة تقدم فيها الخدمة، حيث يركز هذا الفصل على العناصر الأساسية للميزة التنافسية من خلال المباحث التالية

- المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

- المبحث الثاني: تطوير الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

- المبحث الثالث: مساهمة تطوير الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

لقد أصبح موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل كافة المؤسسات، فهي تسعى بشكل فاعل للبقاء والاستمرار في السوق الذي تنشط فيه وتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ويعتري تحقيق هذا الهدف جملة من العراقيل في مقدمتها المنافسة، والتي تمثل تحدياً متزايد الخطورة مما يتوجب عليها البحث عن آليات المنافسة في بيئة الأعمال واستيعاب المفهوم الحديث للميزة التنافسية بشكل جيد حتى تتمكن من تطبيقها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الغاية منها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لابد من تعريف التنافسية:

أولاً: تعريف التنافسية

1- تعرف التنافسية بأنها: "القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب

المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي ما"⁽¹⁾.

2- ويقصد بالتنافسية: "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية

والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر

اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها"⁽²⁾.

3- كما تعرف التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية

ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز

التنافسية بشكل دوري نظراً لاستمرار تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية"⁽³⁾.

وتتمثل محاور التنافسية في ثلاث نقاط أساسية وهي⁽⁴⁾:

-**السعر**: وهذا من خلال تقديم سعر أفضل مقارنة بأسعار المنافسين.

(1) فريد راغب النجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص 123.

(2) فلة العيباري، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 203.

(3) فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 11.

(4) كريستوفر ميرفي، فن إدارة التنافس، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 47.

-تمييز المنتج: وهذا من حيث الخصائص، النوعية والجودة.

-التركيز على المستهلك والزبون: وهذا من خلال محاولة تلبية حاجاته ورغباته بأقصى ما يمكن.

ثانيا: تعريف الميزة التنافسية

لقد تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية، ويمكن عرض بعض من هذه التعاريف كما يلي:

1- تعرف الميزة التنافسية بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون"⁽¹⁾.

2- ويعرف " M.Porter "الميزة التنافسية على أنها: "تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"⁽²⁾.

3- كما تعرف على أنها: "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة، بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي قدمتها المؤسسة"⁽³⁾.

4- كما تعرف الميزة التنافسية بأنها: مجموعة من المهارات والتقنيات والقدرات المتميزة التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين وهما⁽⁴⁾:

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء تتفوق على القيم والمنافع التي يحققها المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها؛

ويلاحظ الارتباط والتكامل بين الأمرين، إذ أن التميز عن المنافسين هو مصدر القيم والمنافع الأعلى من وجهة نظر العملاء مقارنة بالمنافسين، وبدوره فإن رضا العملاء يحقق

(1) فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(2) M. porter, **Avantage concurrentiels des nations**, inter édition, France 1993, P : 48.

(3) الداوي الشيخ، **دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 13.

(4) نيفين حسين شمش، **التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص ص 28

للمؤسسة أرباح وقدرات أعلى تستطيع من خلالها تحقيق المزيد من التميز والاختلاف عن المنافسين.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا شاملا، حيث يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذ كانت لديها المهارة والقدرة على إنتاج وخلق قيم ومنافع لعملائها بشكل يزيد عما يقدمه المنافسون الآخرون، وهذا من خلال تبني وإتباع إستراتيجية تنافسية فعالة ومحققة للقيمة، حيث تمكنها بذلك من مواجهتهم والتغلب عليهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية

تعود أهمية تحقيق الميزة التنافسية إلى النقاط التالية⁽¹⁾:

✓ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعيم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أدهانهم؛

✓ تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في المنتجات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في المواد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس؛

✓ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة، وكذا ربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار في السوق وتكوين رؤية مستقبلية جديدة للفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
بالإضافة إلى⁽²⁾:

✓ تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمد المؤسسة لمواجهة تحديات المؤسسات المنافسة، أي قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع؛

✓ تعتبر الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المؤسسات، تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة، يصعب على المنافسين تقليدها؛

(1) يحضيه سملاي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22 - 23 أبريل 2003، ورقة، ص 173.

(2) مروان محمد ناجي، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتاته للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص

✓ أكثر المؤسسات الحديثة تعتمد على التكنولوجيا لتحقيق المزايا التنافسية من أجل البقاء والاستمرار، وذلك بسبب التغيرات المستمرة في التكنولوجيا، فإن عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمات في مواجهة حقيقية للضعف أو الفشل.

مما سبق نرى أهمية الميزة التنافسية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لإتخاذ قرارات تتعلق بالتفوق بالميزة التنافسية على منافسيها.

رابعا: خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة خصائص تتسم بها نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- ✓ الميزة التنافسية نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛
- ✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- ✓ تتبع من داخل المؤسسة وتحقق لها قيمة؛
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة، في أنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو كليهما؛
- ✓ تؤثر في العملاء وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة وتحفزهم على الشراء؛
- ✓ تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المؤسسة عند تجديدها وتطويرها وتنميتها.

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

تتمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية فيما يلي:

أولاً: الكفاءة

وتعتبر الكفاءة جوهر ولب الميزة التنافسية فهي أصل من أصول المؤسسة، كما أنها تدخل ضمن الموارد الغير منظورة، وهي الشيء الذي يجعل عملية تحديدها وتقييمها صعب وبالتالي يتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد، فكلما كان المورد غير منظور كلما زادت صعوبة تقليده وهذا ما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية دائمة.

(1) إبراهيم غميط، حسام الدين حلولو، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2013-2014، ص 70.

وعليه يجب أن تميز بين الكفاءة والموارد، حيث تمثل الموارد مجموعة من الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين الكفاءة فهي كل ما تعرف المؤسسة فعله فهي عبارة عن تدفقات ناتجة عن التوفيق بين الموارد وتكون مرتبطة بوظيفة أو نشاط⁽¹⁾.

وللكفاءة ثلاث أبعاد تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

- ✓ **الدراية:** وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة، المهيكلة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.
- ✓ **الدراية الفنية:** وهي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً أساسها التجريب، وهذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل.
- ✓ **الدراية الذاتية:** وتتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوب عند ممارسته لمهنته، حيث يتم بناؤها فردياً باعتبارها مميزة لصورة الذات.

ثانياً: التجديد

يمكن تعريف التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء تعلق بطريقة إدارة المؤسسة أو المنتجات، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على المنتجات، أو عمليات الإنتاج، وتظم الإدارة والهيكل التنظيمية والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة، ومنه يمكن القول أن التجديد هو العملية التي تستخدم بها المؤسسة مهاراتها ومواردها لخلق تقنيات جديدة، أو سلع وخدمات جديدة، بما يضمن لها الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات العميل، كما يسمح التجديد للمؤسسة من فرض سعر أعلى كون منتجها الجديد وحيد في السوق، وعندما يحين الوقت لنجاح المنافسين في محاكاة المنتج الجديد، تكون المؤسسة المجددة قد نجحت في إرساء قوى للماركة يصعب على المنافسون النيل منه⁽³⁾.

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، نوفمبر، 2005، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 114.

⁽²⁾ الطيب داودي وآخرون، الملتقى الدولي حول البقعة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 04.

⁽³⁾ عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008، ص 32.

ثالثا: المعرفة

يقصد بالمعرفة تلك الأصول الفكرية التي تدخل ضمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة، فهي تعد الركيزة الأساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، والمعرفة باعتبارها شرطا أساسيا ضمن خططها الاستثمارية، وذلك لأن العديد من المؤسسات تستثمر بشكل كبير في المعرفة فهي تعمل على اختيار التكنولوجيا الملائمة التي تعد في نفس الوقت أساسا معرفيا وممارسة تطبيقية خاصة إذا أخذنا في الحسبان الوزن الكبير الذي تحتله التكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسهيل حصول المؤسسة على التكنولوجيا⁽¹⁾.

رابعا: الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون

يتحقق هذا العامل بشكل متفوق لما تكون المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات العملاء، وبذلك يزيد ولاء المستهلك بقيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية لكل من عنصر الجودة المتفوقة والتجديد والكفاءة العالية، فتحقيقها يعتبر كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة لحاجات العميل إلى جانب ذلك هناك عنصر آخر بالغ الأهمية، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها، أو الخدمة حتى أدائها، وأن غياب هذا العنصر بمثابة إزعاج كبير للعميل حيث يؤدي إلى عدم شعوره بالرضا⁽²⁾.

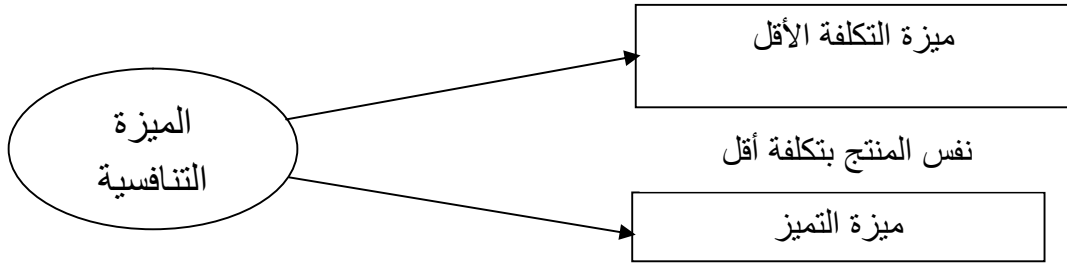
المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية:

إن وجود الميزة التنافسية يساهم في خلق وضعية تنافسية متفوقة تسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح أعلى من منافسيها، وذلك من خلال قدرة المؤسسة إما على التمييز بتكاليف منخفضة، وأما من خلال تمييز منتجاتها وخدماتها عن منافسيها، وعليه نميز بين نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية كما يوضحها الشكل التالي:

(1) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص 13.

(2) عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الشكل رقم(3):أنواع الميزة التنافسية



المصدر: أحمد السيد، الميزة التنافسية والاستراتيجية الأساسية على الموقع
http://www.samekar.wordpress.com./extrait, le 3/1/2016 à 13 :00

1-التكلفة الأقل:

وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وللحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل⁽¹⁾.

وتكون مراقبة هذه العوامل كما يلي⁽²⁾:

- ✓ مراقبة الحجم: إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات وذلك بالحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو النشاط.
- ✓ مراقبة التعلم: يكون التعلم نتيجة الجهود المبذولة والمتواصلة سواء من قبل الإطارات أو المستخدمين، حيث يتم مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقارنتها مع المعايير المعمول بها في القطاع لتحسين التعلم وتحقيق أهدافه.
- ✓ مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.

(1) خليل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(2) قويدرة لويذة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادره، الملتقى العالمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمته في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، 5-6 ديسمبر 2007، ص 4.

- ✓ **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بذلك إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات تنتج وتمارس أنشطة مماثلة.
- ✓ **مراقبة الرزنامة:** أي المفاضلة بين كون المؤسسة السابقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين، وتعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع.
- ✓ **مراقبة الإجراءات:** يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكتشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو أنها تكلفة المؤسسة أكثر من اللازم.
- ✓ **مراقبة التموضع:** الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعلاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور، فعالية الامتداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
- ✓ **مراقبة العوامل الحكومية والسياسية:** كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي، إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها ومتابعتها حيث أن التكاليف لا تنخفض بصفة آلية وإنما تبعا لجهود واهتمام متواصل، وتمتلك المؤسسة إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف وذلك في ظل اقتصاديات الحجم نفسها، وحجم الإنتاج المتراكم نفسه وعلى المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

2-ميزة التميز:

معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، وتحقق هذه الميزة من خلال التميز في خصائص ونوعية المنتج، الجودة، خدمات ما بعد البيع... الخ لذا أصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال الأتي⁽¹⁾:

- ✓ **النوعية:** وتعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذا مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة.
- ✓ **التسليم:** ويعني إتاحة المنتج أو الخدمة للمشتري عند الطلب دون تأخير.
- ✓ **المرونة:** وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة... الخ.

(1) وهيبية داسي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص 169.

✓ **الإبتكارية:** وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات جديدة، وحتى يتم الحياة على ميزة التميز يتم الاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.

إضافة إلى عنصر التكلفة الأقل والتميز يمكن تصنيف المزايا التنافسية وفق للوقت والجودة⁽¹⁾:

✓ **ميزة الوقت:** حيث يسعى المتنافسون الى تقليص الوقت بين كل ابتكار وتقديم للمنتج الجديد، واختصار وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليمه للزبائن في التوقيت المنفق عليه.

✓ **ميزة الجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما تتجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتطوير وتقديم منتج يشبع حاجات وتوقعات العملاء ويحقق لهم الرضا.

المطلب الرابع: محددات الميزة التنافسية:

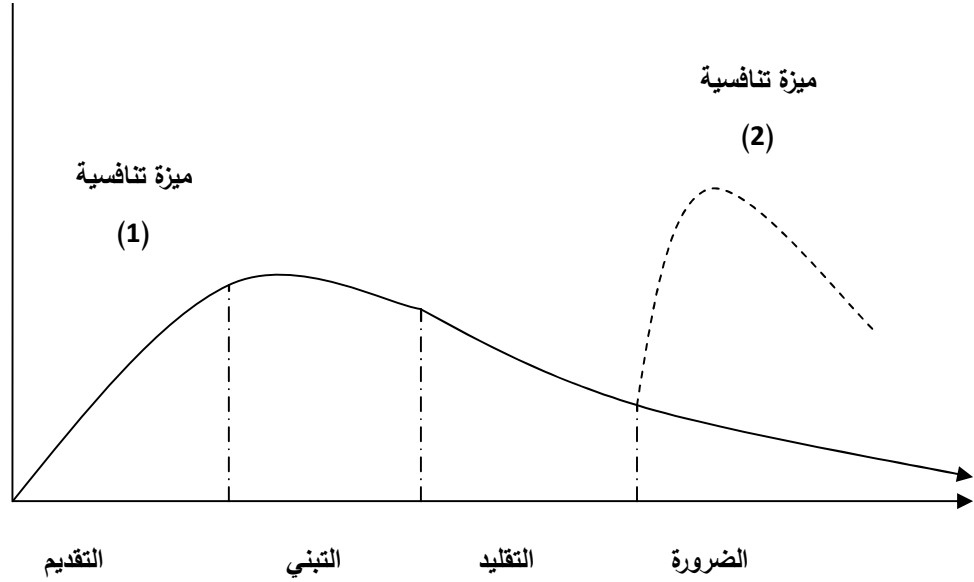
تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما:

البعد الأول: حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر، كلما تطلبت جهودا أكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبا مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة وبمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

(1) عماد صقر سلمان، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، محور الأداء في الكيانات والإندماجات الإقتصادية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 117.

شكل(4): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 86.

البعد الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف المؤسسة:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالات تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات الشركة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له⁽¹⁾.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

(1) عثمان بودحوش، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1- القطاع السوقي

2- النطاق الرأسي

3- النطاق الجغرافي

4- نطاق الصناعة

وفيما يلي تعريف وشرح كل من هذه الأبعاد⁽¹⁾:

1- نطاق القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق وخدمة كل السوق.

2- النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة، لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي.

3- النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها.

4- نطاق الصناعة: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

(1) عثمانى عباشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 86.

المبحث الثاني: تطوير الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

تقوم المؤسسة بقياس ميزتها التنافسية والتي تتحقق بتوفر أبعاد، كما تعمل على تنميتها وتطويرها لضمان استمرارها وامتلاك مزايا متعددة تحقق من خلالها التمييز والتفوق وذلك من أجل نيل رضا الزبون ووفائه.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما:

أولاً: القيمة المدركة لدى الزبون

ويتمثل هذا البعد في مدى إدراك العملاء لما تحققه لهم المؤسسة، مقارنة بمنافسيها ولكي تحقق المؤسسة الميزة التنافسية يجب عليها القيام باستغلال وتوظيف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصيها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للخدمات التي تقدمها لهم المؤسسة، أي يجب أن تجعل العملاء يدركون أن ما يحصلون عليه من قيم جراء تعاملهم مع المؤسسة هو أعلى قيمة من تلك التي يقدمها لهم المنافسون الآخرون، وفي حقيقة الأمر هناك عوامل تفعل هذا الإدراك، أي مدى الاقتناع بالخدمة ومن أهمها: السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع⁽¹⁾.

ثانياً: التمييز

يمكن للمؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أيضاً من خلال عرض خدمات من نوعها ذات أسعار مرتفعة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التمييز والتمثلة في: الموارد المالية، الموارد البشرية، والإمكانيات التنظيمية والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على إدارة أنشطتها البشرية والتسويقية وأفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها، حيث تساعد هذه الإمكانيات في المساهمة في التمييز من خلال إعطاء قيمة لخدماتها والتي من الصعب أو النادر أن يستطيع المنافسون تقليدها⁽²⁾.

(1) Jean Brihman, les meilleurs pratiques de management, 4ème édition, edition d'organisations, Paris, 2003, p :123

(2) عيد الله بن ناس، بوزيد لمجد، طرق بناء الميزة التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة ليورتر، الملتقى الدول الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2003، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 8.

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة بثلاثة معايير هي⁽¹⁾:

1- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

✓ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث

يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

✓ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج، السمعة الطيبة بشأن

العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة

بتكاليف تحميل أو تبديل مرتفعة.

تتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً،

القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم

المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق؛

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل

سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا

المرتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات

أو الخدمات.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام

رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة،

فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

(1) خليل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 99، 100.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثالث: تطوير الميزة التنافسية:

تقوم المؤسسات بتمية مزايا تنافسية جديدة من خلال اكتشافها لسبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطورات في التكنولوجيا والمنتج، وفي أساليب التسويق وكذا في أساليب العملية الإنتاجية، ويتحقق كل ذلك أيضاً من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير، أي الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة.

أولاً: أسباب تطوير الميزة التنافسية

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تطوير الميزة التنافسية ما يلي⁽¹⁾:

- 1- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن... الخ؛
- 2- ظهور حاجات جديدة للمشتريين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ. وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛
- 3- تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها: إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل العمالة، المواد الأولية، وسائل الإنتاج... الخ؛
- 4- حدوث تغيرات في القيود الجمركية: إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق؛

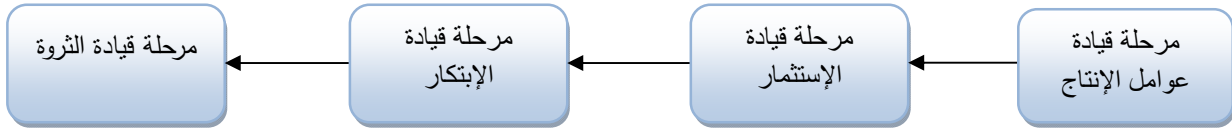
⁽¹⁾ سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في إدارة التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص ص

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المؤسسة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمؤسسة بحاجة للعمل على التجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

ثانيا: مراحل تطور الميزة التنافسية

يرى "بورتر" أن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل تختلف كل مرحلة في خصائصها وأوضح أنه ليس من الضروري أن تمر الميزة التنافسية بجميع هذه المراحل، وكذلك ليس ضروريا ترتيبها ولقد لخص المراحل الأربعة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): مراحل تطور الميزة التنافسية



المصدر: نصيرة عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 57-58.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المراحل الأربعة الأولى تمثل الارتقاء المتوالي للميزة التنافسية، أما المرحلة الرابعة والأخيرة فهي تمثل تراجع وتدهور للميزة التنافسية وفيما يلي شرح لكل مرحلة على حد(1):

1-مرحلة قيادة عوامل الإنتاج: حيث تعتمد الميزة التنافسية في هذه المرحلة على عوامل الإنتاج وذلك نظر لأن تكلفة الإنتاج تلعب دورا مهما في المنافسة، وهذا ما يجعل المؤسسات تنتهج إستراتيجية المنافسة السعرية في هذه المرحلة مما يجعل الميزة التنافسية ذات طبيعة غير مستقرة.

(1) نصيرة عبد الرحمن، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 57، 58.

2-مرحلة قيادة الاستثمار: وهذه المرحلة مبنية على قدرة المؤسسة على الاستثمار بشكل متواصل ومن ثم القدرة على الصمود أمام المنافسين حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال الاستثمارات وتحسين جودة المنتج وجذب الطلب بشكل عام.

3-مرحلة قيادة الابتكار: وتعتمد هذه المهارة على الابتكار والمهارات والتكنولوجيا الأكثر تعقيدا لخلق الميزة التنافسية، وهذا يقلل من دور المنافسة السعرية المسندة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج ويزداد دور المنافسة المعتمدة على التكنولوجيا والتميز من أجل تهيئة البيئة التنافسية التي تساعد على نسج خيوط الابتكار والتطوير.

4-مرحلة قيادة الثروة: وتمثل هذه المرحلة بداية تراجع وتدهور الميزة التنافسية نظرا لتراكم الثروة التي تحققت في المراحل الثلاثة السابقة، ورغبة المؤسسات في المحافظة على الاستثمار والابتكارات دون الاهتمام بالتطوير، وهذا ما يجعل الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة تتراجع وتتدهور وبالتالي فقدانها.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية:

في عام 1980 وضع porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل مع المؤسسات ومنها الخدمية للاستفادة منها في التنافس مع المؤسسات الأخرى المنافسة، وهذه الإستراتيجيات موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): إستراتيجيات الميزة التنافسية



المصدر: فليب كوتلر، التسويق "أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا، ص 265.

أولاً- إستراتيجية قيادة التكلفة:

تؤسس إستراتيجية التكاليف المنخفضة على قدرة المؤسسة على توفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع تشجع المؤسسات على تحقيق التكلفة الأقل وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما بالسعر⁽¹⁾.

أ- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة: وتتمثل مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة فيما يلي⁽²⁾:

- ✓ وجود علاقة قوية بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة، ويعني بأن بعض الدراسات وجدت بأن المؤسسات ذات الحصة السوقية التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة.
- ✓ لدى المؤسسات ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمرر إليها مورديها، عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.
- ✓ فيما يتعلق بالمنافسين فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس الأسعار.
- ✓ دخول المنافسين المحتملين إلى السوق، يجعل المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر في مواجهة أي هجوم من أي منافس جديد.

ب- عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة: وتتمثل عيوب إستراتيجية قيادة التكلفة فيما يلي⁽³⁾:

- ✓ العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكلفة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية.
- ✓ استثمار المؤسسات غالبا مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة.

⁽¹⁾ روبرت-أبتس ديفيدلي ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008، ص

⁽²⁾ عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ط1، دار الفجر، مصر، 2008، ص 315.

⁽³⁾ عبد الحكيم الخزامي، نفس المرجع، ص ص318-320.

- ✓ محدودية تكنولوجيات الإنتاج أو التوزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى والتي يمكن أن تصبح متقدمة بسرعة.
- ✓ من عيوبها أيضا سهولة تقليدها أو نسخها من المؤسسات الأخرى.
- ✓ المؤسسات التي تركز على التكلفة الأقل لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات، جودة أفضل، مستويات خدمة أعلى، العروض المنافسة، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المنخفضة.

ثانيا: إستراتيجية التمييز

يؤسس تمييز الإستراتيجيات على تزويد المشتري بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا، والذي يجعل منتج أو خدمة المؤسسة متميزا عن تلك الخاصة بالمنافسين، من خلال عدة مداخل للتمييز وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة وتوفير قطع الغيار، التصميم الهندسي والأداء، جودة غير عادية (متميزة)، الزيادة التكنولوجية وتنوع المنتجات وأخيرا سمعة جيدة. وتكون عندما تسعى المؤسسة إلى تطوير طرق وأساليب مختلفة في تقديم منتجاتها وخدماتها من أجل تمييزها عن منافسيها، أو العمل على تقليل ميزة تمايز منافسيها بالمنتجات أو الخدمات التي يقدموها⁽¹⁾.

إن إستراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية⁽²⁾:

- ✓ اشتداد المنافسة؛
- ✓ زيادة الأسواق المحيطة بالمؤسسة؛
- ✓ وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة؛
- ✓ وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة مشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

أ-مزايا إستراتيجية التمييز

وتتمثل مزايا هذه الإستراتيجية فيما يلي⁽³⁾:

(1) عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 322.

(2) طرشي محمد، تقرورت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية في ظل

اقتصاديات يومي 13 ، 14 ديسمبر، جامعة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 2012، ص 10.

(3) عبد الحكيم الخزامي، نفس المرجع، ص 337.

- ✓ تخفض من حساسية السعر لدى المشتري وتزيد من ولاءه؛
- ✓ عزل المؤسسات نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية، عندما تنتج المؤسسات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها؛
- ✓ وضع حواجز ولاء ضخمة، ويعني الدخول إلى هذه الأسواق صعب وهذا لوجود منتجات عالية التميز أو فريدة ووجود المهارة والسرعة التي تمتلكها بالفعل هذه المؤسسات.

ب- عيوب إستراتيجية التمييز:

وتتمثل عيوب إستراتيجية التمييز فيما يلي (1):

- ✓ رغم تميز هذه الإستراتيجية بفعالية في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة، فإنها لا تغلق الباب تماماً بإحكام أمام الداخلين الجدد؛
- ✓ صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق وناضجاً ويصبح العملاء أكثر ذكاءً لما يريدونه حول نوع، وحجم القيمة الأصلية؛
- ✓ مخاطر المبالغة في التمييز الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو في توسع المؤسسة في مواردها.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال (2):

- ✓ إما التمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- ✓ -التمييز والتكلفة الأقل معا.

أما كيفية الدخول في إستراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين هما (1):

(1) عبد الحكيم الخزامي، نفس المرجع، ص 342.

(2) مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية - أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2010، ص 80.

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

أ- مزايا إستراتيجية التركيز: تتميز إستراتيجية التركيز بما يلي⁽²⁾:

- ✓ إن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في حزمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات الخطوط الإنتاج الأكبر والأوسع، وبعض المؤسسات التي تنتجها تكون قادرة على أن يوفر لها اختيارها حصون داخل حصون؛
- ✓ تحسين مصادر أخرى مضافة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛
- ✓ الخبرة المتزايدة مع المصادمات.

ب- عيوب إستراتيجية التركيز:

وتتخلص عيوب إستراتيجية التركيز فيما يلي⁽³⁾:

- ✓ خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور المؤسسات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة لحصن أمان؛
- ✓ العيب الخطير في أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية؛
- ✓ تعرض موارد وإمكانيات المؤسسة للخطر عند تركيزها على مجال معين؛

أما عكس إستراتيجية التركيز فهي إستراتيجية التنوع حيث تعتمد المؤسسة على تقديم تشكيلة من المنتجات وذلك من أجل مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج أو الإشباع.

(1) نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 241.

(2) عبد الحكيم الخزامي، مرجع سبق ذكره، ص 349-350.

(3) نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 351.

المبحث الثالث: مساهمة تطوير الخدمة البنكية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك:

لقد أضحي لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير الخدمات البنكية المقدمة ،حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل البنكي خلال القرن الحادي والعشرين، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: تطوير وتنوع الخدمات البنكية والارتقاء بالعنصر البشري:

أولاً: تطوير وتنوع الخدمات البنكية (1) :

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، وإزاء هذا التحدي يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة وتحافظ على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.

وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء وتنوع خدماتها للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة والتركيز على تقديم القروض الاستهلاكية وإصدار بطاقات الائتمان وغيرها التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية.

ثانياً: الارتقاء بالعنصر البشري

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة البنكية فإنها تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لإستعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة البنكية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك، وهذا يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري.

وللوصول إلى النموذج البنكي الفعال تتبنى عدد من الإستراتيجيات المتكاملة ، نذكر منها(2):

(1) بريش عبد القادر بريش ، مرجع سبق ذكره، ص ص 296 297.

(2) عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجي في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة

ماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص ص 70 71.

- 1- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الانترنت وسويفت Swift (شبكة التحويل الآلي للمدفوعات الدولية) وغيرها؛
- 2- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها؛
- 3- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة وتطوير المنتجات البنكية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعيق سير العمل؛
- 4- صياغة الأهداف التدريبية لتتناسب مع المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط وإتخاذ القرار وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية من خلال إعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية على أن تتوفر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات البنكية والمالية مع التدريب العملي على مجالات العمل البنكي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة وإتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.

المطلب الثاني: مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

لا شك أن أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أجل ترقية وتطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن الحادي والعشرين⁽¹⁾.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال البنكي لتحقيق هدف انخفاض العمليات البنكية التي تتم داخل فرع البنك، حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات، بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف

(1) معطي الله خير الدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، جامعة قلمة، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي واقع وتحديات، ص 201.

الآلي ونقاط البيع الإلكتروني، وهو ما يترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعة وآليات تقديم الخدمة البنكية من أهمها⁽¹⁾:

- 1-انخفاض تكلفة التشغيل ولاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن نقلص استخدام النقود؛
- 2-تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكتروني ومنها بطاقات الائتمان والشيكات الإلكتروني والنقود الإلكتروني؛
- 3-تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور ما يعرف بالخدمات المنزلية البنكية " Home Banking " التي توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك؛
- 4-تقديم خدمات لعملائه لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالبنوك الإلكتروني والبنك المحمول.

ولكي تستطيع الدول أن تعظم استفادتها من التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي يجب أن تعمل على:

- أ-زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات Information Technologie باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصدوم في مواجهة المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة؛
- ب-الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيسي لكل بنك وباقي فروعها بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلى الارتباط بالشبكات الإلكتروني الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛
- ت-ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء؛
- ث-التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل البطاقات الذكية، بطاقة الائتمان، بطاقة السحب الآلي، وغيرها نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في تأمين المعاملات البنكية الإلكتروني المرتبطة بالتجارة الإلكتروني حيث تتوافر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام.

(1) محمد زيدان، عبد القادر بربش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة، جامعة جيجل يومي 6 و 7 جوان 2005 ص 70.

المطلب الثالث: المزايا التي تحققها البنوك من تقديم الخدمات الحديثة والمتطورة:

إن تقديم خدمات متطورة من قبل البنوك ينطلق من مبدأ رفع حجم عمليات البنك عن طريق تقديم خدمات نافعة، لأنها تعود على البنك بمزايا وفوائد منها ما يؤدي إلى زيادة توظيفات البنك ومنها ما يؤدي إلى زيادة موارده، وأهم هذه المزايا ما يلي⁽¹⁾:

1- الدعاية والإعلان للبنك: يعتمد البنك في تقديمه لهذه الخدمات على قاعدة عريضة من المتعاملين معه، ولاشك في أن تداول اسم البنك بين عدد كبير من الناس سواء كانوا من المتعاملين معه أو من غير المتعاملين معه، يحمل إعلانا غير مباشر عن البنك خاصة إذا ما ارتبط هذا الاسم بتقديم خدمة متطورة نافعة، وكثيرا ما تكون نتيجة لإجتذاب متعاملين جدد يرغبون في الانتفاع من هذه الخدمة.

2- زيادة موارد البنك: إن احتفاظ المتعاملين بأموالهم في البنك معناه ثقتهم في تلبية حاجاتهم المالية عند نشوئها، وزيادة عدد المتعاملين مع البنك يؤدي إلى زيادة موارد البنك.

3- زيادة توظيفات البنك: هناك خدمات بنكية قد تتطلب على ائتمان يمنحه البنك للمتعاملين معه مقترنا بالخدمة البنكية ذاتها، ويكون هذا الائتمان قصير الأجل ينتهي بانتهاء الخدمة أو بعدها بوقت قصير، مما يمثل عنصر موائمة بين وقت استحقاق الدفع وبين وقت توفر الأموال لدى المتعامل.

4- تحرير العملاء من قيود الزمان والمكان: إذ أصبح في وسع العملاء أن يتعاملوا مع البنك في أي وقت دون الحاجة إلى الانتقال إلى مقر هذه البنوك.

5- زيادة الحصة السوقية: من خلال القدرة على تقديم خدمات بنكية إلكترونية متكاملة وعلى مدار الساعة، وأيضا مراعاة السرية والأمان والدقة، ومراعاة حاجات العملاء الحالية والمستقبلية.

(1) نادبة عبد الرحيم، تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، 2010 / 2011، ص 72.

خلاصة الفصل:

تسعى البنوك جاهدة للمحافظة على وضعها التنافسي من خلال مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل منافسيها، التي تؤدي إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء، و هذا ما يلزم البنوك وضع إستراتيجيات وخطط تنافسية ودراسة السوق جيدا، وذلك لمواكبة التطورات التكنولوجية في تقديم الخدمات البنكية، فالتطور التكنولوجي، وثورة المعلومات وتقنيات الاتصال، لهم الأثر الواضح في ظهور خدمات بنكية جديدة ومنتطورة والارتقاء بمستوى الخدمات البنكية القائمة إلى مستوى أعلى من الجودة لتلبية احتياجات العملاء بحيث أصبح موضوع تطوير الخدمات البنكية والارتقاء بجودتها يمثل تحديا أمام البنوك في ظل تزايد حدة المنافسة.

تمهيد:

إن تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في ظل توجهات العولمة، فرض على البنوك ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها، لذا عملت البنوك على تحديث خدماتها وهذا بالسعي لابتكار خدمات بنكية حديثة ومتطورة، وكذا تطوير أساليب تقديمها وبالتالي ضمان وصولها للعميل بكل سهولة وبدقة عالية، وهذا ما يحقق للبنوك النمو في حجم عملياته وأرباحه.

واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذا الفصل أن نعكس قدر المستطاع ما جاء في الفصلين النظريين، من خلال الدراسة الميدانية للبنك الخارجي الجزائري -وكالة جيجل - ومن أجل الإحاطة بذلك سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتطرق إلى:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الخارجي الجزائري-وكالة جيجل - 0043.

- المبحث الثاني: تشخيص وتحليل الاستثمار لعينة الدراسة.

المبحث الأول: نظرة عامة حول البنك الخارجي الجزائري:

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم البنوك التجارية، وهو من أهم ركائز النظام البنكي، حيث يقوم بتمويل ومنح القروض للأفراد وللعائلات، وسنتطرق في هذا الجزء إلى نشأة البنك الخارجي الجزائري ونخص بالذكر البنك الخارجي الجزائري بجيجل ومن خلاله سنتطرق إلى هيكله التنظيمي، مهامه، والخدمات المقدمة من طرفه.

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

أولا:نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967 بموجب الأمر 67-204 وبهذا فهو ثالث وآخر بنك خارجي يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأمين القطاع البنكي وقد تم إنشاؤه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية هي:

اسم البنك	تاريخ التأميم
- القرض الليوني	1967/09/12
- الشركة العامة	1968/01/16
- قرض الشمال	1968/05/31
- بنك بار كلاي	1968/05/26
- البنك الصناعي الجزائري المتوسطي	1968/04/29

ولم يحصل البنك على هيكله النهائي إلا في الفاتح من شهر جوان 1968، وعلى إثر هيكله المؤسسات والتغيرات الجذرية التي أجرتها الحكومة عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات في هيكله وأصبح شركة أسهم حسب نص القانون 88/01 الصادر في 17/01/1988 الخاص باستقلالية المؤسسات ورفع رأس ماله إلى مليار دينار يملكها ما عرف سابقا بصندوق المساهمة والتي تمثل القطاعات المكونة للمحفظة التجارية للبنك وهي قطاع المحروقات، البناء، الخدمات، الكيمياء الصيدلانية، الإلكترونيك والاتصالات، ويمثل هذا البنك المرتبة العاشرة في إفريقيا ويبلغ رأس ماله مليار دينار حدد من طرف وزارة المالية والتخطيط، وفي

1991 أصبح رأس مال البنك مليار وست مئة مليون دينار إلا أنه بعد حل صناديق المساهمة يبقى رأس المال ملك للدولة⁽¹⁾.

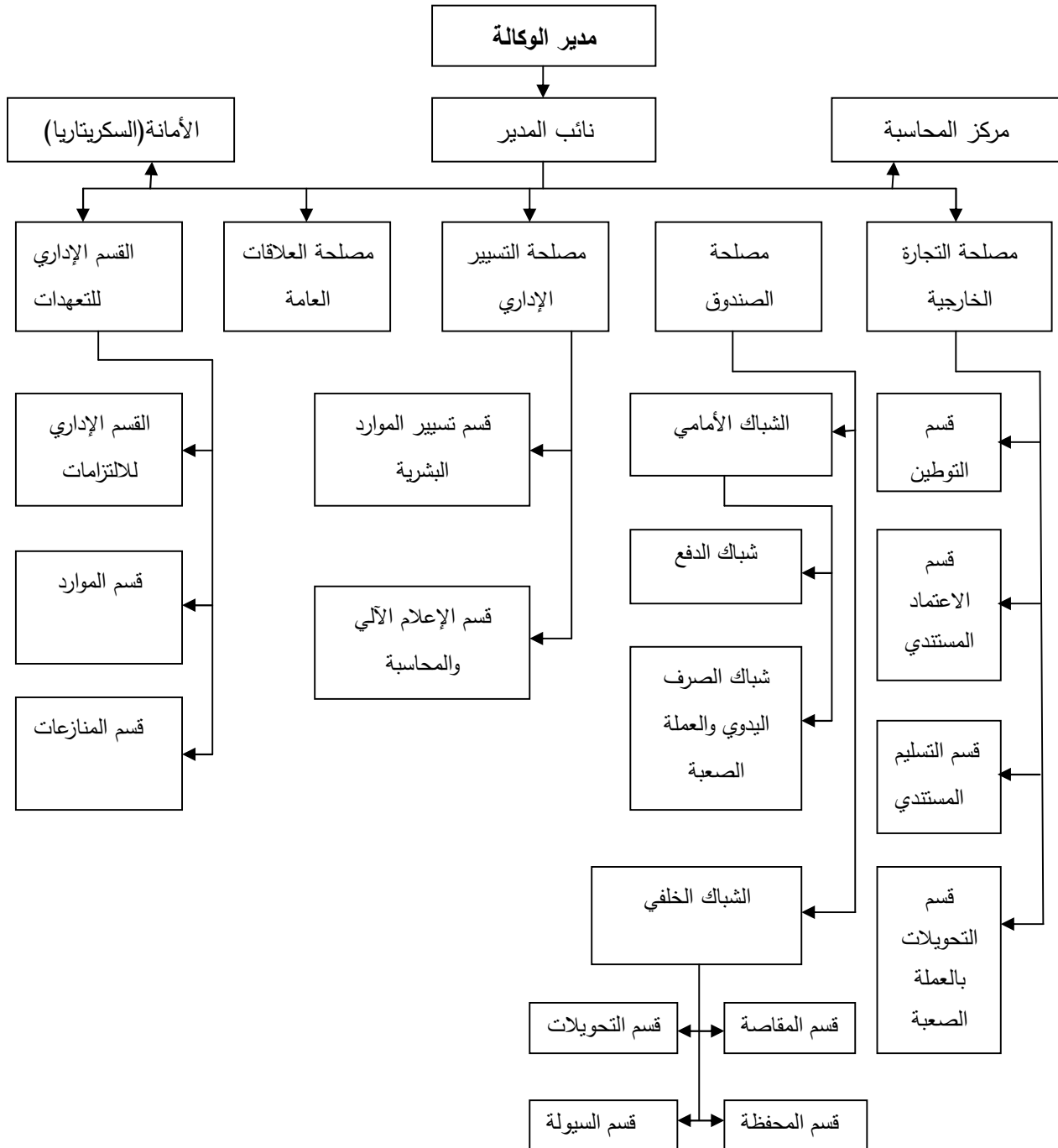
ثانيا: لمحمة وجيزة حول وكالة جيجل

وكالة جيجل واحدة من بين الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري، تحمل رقم 0043 وهي تابعة للمديرية الجهوية بقسنطينة الحاملة للرقم 00616، ووكالة جيجل تعتبر من بين 12 وكالة التابعة لهذه المديرية حيث تأسست سنة 1967 وهي عبارة عن بنك تجاري، تتعامل وكالة جيجل مع عدد هام من العملاء سواء كانوا أشخاص عاديين أو تجار، مؤسسات خاصة أو شركات تابعة للقطاع العام، ويلعب البنك دوره في الحد من مشكل البطالة من خلال منح قروض للأفراد.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي بجيجل.

يقوم البنك بممارسة نشاطه وفق الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(7):الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري



المصدر: وثائق وكالة البنك الخارجي الجزائري 0043.

شرح الهيكل التنظيمي⁽¹⁾:

من أجل ضمان السير الحسن لمختلف النشاطات التي يقوم بها البنك من تسيير وتخطيط، مراقبة، تنظيم، وزع نشاط البنك على عدة مصالح، لكل مصلحة وظائف ومهام معينة تتكامل فيما بينها للحصول على نوعية جيدة من الخدمات وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف البنك.

1- مدير الوكالة: أعلى المستويات الإدارية مهمته إنجاز القرارات اللازمة لتسيير الوكالة وإدارتها حسب الأهداف والبرامج المسطرة مركزيا.

2- نائب المدير: يتمثل دوره في مساعدة المدير في مهامه كما أنه ينوب عن المدير أثناء غيابه.

3- الأمانة العامة (السكرتاريا): مهمتها مساعدة المدير ونائبه في مهامهما، لكنها لا تقوم بالعمليات البنكية.

4- مركز المحاسبة: تتمثل مهامه فيما يلي:

- مراقبة عمليات المحاسبة وضبطها وتعتمد الوكالة المحاسبة التحليلية.

- متابعة وتعديل أي خطأ يتم اكتشافه.

- ضمان بالنسبة لجميع العمليات الوجود المادي للأوراق المفسرة لها.

5- القسم الإداري للتعهدات: مهمته جلب موظفي الأموال، حفظ الودائع وإعطاء القروض للعملاء

ويحتوي على الأقسام التالية:

✓ **القسم الإداري للالتزامات:** مهمته متابعة الالتزامات مثل الالتزامات الخاصة بالتكاليف المتعلقة بالمهمات مثل شراء المواد والأجهزة، وتتم هذه الأخيرة بين البنك وأطراف خارجه حسب نوع النشاط الممارس.

✓ **قسم الموارد:** مهمته توظيف الأموال وتقديم الخدمات مثل منح القروض.

✓ **قسم المنازعات:** مهمته النظر في المنازعات المالية من الناحية القانونية وكذلك القيام بالفصل ومتابعة المنازعات التي قد تنشأ مع العملاء أو هيئات اجتماعية كالضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي، الخواص...، كما تقوم بفك النزاعات فيما يخص إعطاء صكوك بدون رصيد وعدم دفع القروض في الوقت المحدد لإستحقاقها.

6- مصلحة العلاقة مع الزبائن: تتلخص مهامها في:

✓ جلب الزبائن واختيارهم.

(1) - مقابلة مع الأنسة بوطيان لويزة، عون متعدد الخدمات، مصلحة القروض، 19 أبريل 2016، على الساعة 15:00

✓ تقديم المعلومات اللازمة للمتعاملين.

✓ الاتصال بالمتعاملين وإشعارهم بكل العمليات الخاصة بحساباتهم.

7- مصلحة التسيير الإداري: تضم الأقسام الآتية:

✓ قسم تسيير الموارد: تتلخص مهامه في توفير وسائل العمل كالألات والأجهزة؛

✓ قسم الإعلام الآلي والمحاسبة: يعمل هذا القسم على إعداد الميزانية المحاسبية للوكالة والمراقبة الإدارية.

8- مصلحة الصندوق: هي المصلحة التي تقوم بأكبر قسط من العمليات البنكية وتحتوي على قسمين:

✓ الشباك الأمامي: ويحتوي على:

-شباك الدفع : مهامه التعامل بالعملة الوطنية؛

- شباك الصرف اليدوي والعملة الصعبة: ويتم فيه العمليات المباشرة كالدفع أو السحب من وإلى الحسابات بالدينار.

✓ الشباك الخلفي: يحتوى على:

- قسم المقاصة: ومهمته تتحصر في تبادل الشيكات والتحويلات مع البنوك الأخرى كل يوم وذلك من خلال عملية المقاصة في البنك المركزي.

- قسم التحويلات: يقوم بعمليات التحويل بكامل أشكالها مما في ذلك التحويل من حساب إلى حساب آخر سواء كان داخل أو خارج الوكالة.

- قسم المحفظة: مهمته تحصيل الأوراق المالية (الشفحة - الشيكات).

- قسم السيولة: مهمته توفير ومراقبة حسابات السيولة المالية كأن يخصص لكل نوع من الودائع حسابا خاصا بها، كما يقوم القسم بمراقبة قيمة السيولة الموجودة في الوكالة بعد تصفية الحسابات المبعوثة للبنك المركزي.

9- مصلحة التجارة الخارجية: تهتم هذه المصلحة بكل ماله علاقة بالاستيراد والتصدير وتعمل على تسيير وتنفيذ العمليات الخاصة بالتعاملات الخارجية وتنفرع إلى عدة أقسام هي:

✓ قسم التوطين: يقوم هذا القسم بجميع إجراءات التوطين الخاصة بعمليات التجارة الخارجية.

✓ قسم الاعتماد المستندي: ويختص هذا القسم بفحص ومتابعة ملفات الاعتمادات المستندية للمستوردين، ويعتبر هذا القسم وسيطا بين المصدر والمستورد كما يحرص على تحصيل قيمة البضاعة المصدرة من طرف العميل.

✓ قسم التسليم المستندي: ويختص هذا القسم بفتح وتسيير العمليات الممولة عن طريق التحصيل المستندي.

✓ قسم التحويلات بالعملة الصعبة: يهتم هذا الفرع بفتح حسابات بالعملة الصعبة وصرف المبالغ المحولة من الخارج لصالح مستفيديها بالداخل.

المطلب الثالث: مهام وكالة البنك الخارجي الجزائري

يعتبر البنك الخارجي الجزائري بنكا تجاريا وعلى هذا الأساس فهو يمارس كل المهام والوظائف المنوطة ببنك تجاري، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية وأخرى حديثة⁽¹⁾:

1- الوظائف التقليدية: وتتمثل فيما يلي:

✓ فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (الجارية - التوفير - لأجل).

✓ تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والضمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:

- منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدنية؛
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها؛
- التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء؛
- تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية ومنح القروض للموردين أو المستوردين وغيرها من الوظائف؛
- تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛
- التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء، والشيكات السياحية والجوالات الداخلية منها والخارجية؛
- تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها؛
- المساهمة في إطار أسهم وسندات الشركات المساهمة؛

(1) - مقابلة مع الأتسة بوطيان لويزة، عون متعدد الخدمات، مصلحة القروض، 26 أفريل 2016، على الساعة 15:00

- تأجير خزائن لعملائها، والخاصة بالمجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

2- الوظائف الحديثة: وتتضمن الوظائف التالية:

✓ إدارة أعمال العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة؛

✓ تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، والجدير بالذكر أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض يجب أن لا يتجاوزه؛

✓ المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال متوسطة وطويلة نسبيا؛

✓ تقديم خدمات مالية عالية من خلال دخول البنوك في التجارة والتمويل الدولي فالبنك التجاري يضمن الشركات المستوردة حتى يتم الاستيراد وتسويق المنتجات، كما يمد البنك التجاري الشركات المتعددة الجنسيات بالقروض، وتقديم النصيحة والتحليل الفني للأسواق كما يقوم ببيع وشراء الأوراق المالية أو النقد الأجنبي لحساب العميل.

المطلب الرابع: الخدمات البنكية في بنك الخارجي الجزائري:

إن بنك الجزائر الخارجي كغيره من البنوك التجارية، يقوم في إطار نشاطه العادي بتقديم خدمات بنكية تقليدية وأخرى حديثة⁽¹⁾.

أولاً:الخدمات البنكية التقليدية

1-تلقى الودائع: يقوم بنك الجزائر الخارجي (وكالة جيجل 0043) بتلقي مختلف أنواع الودائع من العملاء وذلك من خلال:

-الإيداع: أي أن يتلقى البنك الأموال من العملاء أو الجمهور نقدا.

-التحويل:وهي عملية تحويل الأموال من المؤسسات البنكية وشبه بنكية إلى البنك المعني، كأن يقوم شخص معين بتحويل أمواله من مؤسسة بنكية(التي تتلقى الأموال) أو شبه بنكية(لا تتلقى الأموال) ويقوم البنك بتلقي هذه الأموال.

-الشيكات: يلعب البنك هنا دور الوسيط حيث يقوم بتحصيل قيمة الأوراق التجارية لصالح الأفراد، وتعتبر هذه الأموال المودعة كوديعة.

2-منح القروض: إن توزيع الودائع على شكل قروض هو عملية معاكسة لعملية تلقي الودائع.

(1) - مقابلة مع الأنسة بوطيان لويزة، عون متعدد الخدمات، مصلحة القروض، 3 ماي 2016، على الساعة 15:00

حيث يقدم البنك نفس الخدمات البنكية ولكن المتلقي هنا هم الأفراد وليس البنك.

-الإيداع: في هذه الحالة يقوم البنك بمنح القروض للعملاء وفي عمليات التجارة الخارجية وتوزيع هذه القروض قد يكون نقدا كأن يقوم بإعطاء المستخدم مبلغا من المال أو عن طريق إيداع المبلغ المالي في حساب الزبون، وهذا الأخير له الحق في سحب المبلغ متى يشاء.

-التحويل: هنا يأخذ شكلين إما أن يقوم البنك بتحويل مبلغ المعدات والآلات التي يفتتها المستثمر المتحصل على القرض للمورد أو يكون على شكل تحويل دولي حيث يقوم البنك بتسديد مبلغ البضاعة التي تم استردادها من المنتج المحلي بالعملة الصعبة، والفرد يتحصل على القرض بالعملة الوطنية.

-الشيكات: توزيع القروض هنا يكون على شكل خصم الأوراق التجارية حيث أن المستفيد من القرض يقدم ورقة تجارية للمورد ولكن قبل ذلك يؤشر عليها لدفع ثمنها بتاريخ استحقاق معين والبنك يتولى دفع البضاعة وتسمى هذه العملية بالقروض عن طريق الإنشاء، أي أن القرض لا يكون نقدا وإنما يكون عن طريق الضمان.

ثانيا:الخدمات البنكية الحديثة

من خلال الزيارة الميدانية لوكالة جيجل0043، اتضح أن البطاقة البنكية تكاد تكون الخدمة البنكية الحديثة الوحيدة المتوفرة لدى البنك.

والبطاقة البنكية (La Caté Interbancaire) (CIB) هي بطاقة سحب وليست بطاقة دفع، أنشأت سنة 1995 من طرف شركة (Société d'automatisation et de Transaction Interbancaire) (SATIM) (et de monétiques) الهدف منها هو إنشاء متعامل نقدي مابين البنوك التالية:

BADR ,BDL ,BEA ,BNA,CPA,CNEP,CNMA,BARAKA وبمبادرة من هذه البنوك أنشأت شركة SATIM من أجل طرح البطاقة البنكية في التعامل، وتعتبر هذه المؤسسة إحدى المؤسسات التي أنشأت من أجل تحديث وترقية وسائل الدفع وتهدف هذه الشركة إلى:

- ✓ العمل على تطوير واستعمال وسائل الدفع الحديثة الالكترونية؛
- ✓ وضع وتسيير الإطار والأرضية التي تضمن طرح البطاقة البنكية في التعامل؛
- ✓ المشاركة في وضع قواعد ما بين البنوك لتسيير الخدمات النقدية الحديثة؛
- ✓ مرافقة البنوك في تطوير المنتجات(الخدمات النقدية) موضع التنفيذ بطاقة الدفع وبطاقة السحب؛
- ✓ التحكم في التكنولوجيا؛

✓ تسريع عملية الدفع.

بالإضافة إلى غيرها من الأهداف الأخرى ومنذ إنشائها ارتكزت على أنشطة هي رقمه الشيكات والبطاقة البنكية وبطاقة الدفع، حيث أنشأت البطاقة البنكية سنتين بعد إنشاء SATIM انطلاقا مما يتميز بالموزعات الآلية للأوراق النقدية عن طريق وضع ما يسمى بالشبكة النقدية للبنوك.

و SATIM هي التي تتولى ربط هذه الموزعات الآلية عن طريق الشبكات الالكترونية أولا فيما بينها وثانيا فيما بينها وبين البنوك ويوجد اليوم على مستوى البنوك 1250 موزع آلي.

أما بطاقة الدفع فمازالت حتى الآن حبيسة أدرج البنوك وهي ترتبط بما يسمى بنهائي الدفع الآلي TPE، تلقت منها البنوك عدة مشاكل في بدايتها عند إطلاقها ولها عدة ايجابيات وسلبيات.

الايجابيات:

- إن كل البنوك أصبحت متجانسة في تقديم الخدمة البنكية؛
- الخدمة متوفرة 24/24 سا؛
- توفير السيولة 24/24 سا؛
- القضاء على حركة الأموال (السيولة المتحركة)؛
- القضاء النسبي على سرقة الأموال.

السلبيات:

- الصراف الآلي في الجزائر خدماته غير متوفرة 24/24 سا، وإنما يعمل في أوقات محدودة؛
 - في اغلب الحالات لا يكون التمويل بالأوراق النقدية.
 - ليس هناك تواصل بين CCP والبنك الخارجي الجزائري، مما يخلق مجموعة من العراقيل، ففي حالة كون الفرد لديه حساب في CCP (صاحب الحساب) ويمتلك بطاقة (صاحب البطاقة) فهو قادر على السحب من البطاقة ومن الحساب مما يخلق مجموعة من العراقيل كالسرقة وغيرها.
- وبالنسبة للإحصائيات المتوفرة لدينا حول البنك الخارجي الجزائري، حيث قمنا بدراساتنا الميدانية تبين لنا انه:

- في سنة 2011 تم توزيع في البنك الخارجي الجزائري 862 بطاقة سحب؛

- في سنة 2012 تم توزيع 1020 بطاقة سحب؛

-في سنة 2013 تم توزيع 1192 بطاقة سحب؛

-في سنة 2014 تم توزيع 1243 بطاقة سحب؛

-وفي 2015 تم توزيع 1345 بطاقة سحب.

المطلب الخامس: واقع تطوير الخدمات البنكية في الجزائر

يعد التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط العمل البنكي في عصر العولمة، ولعل أهم ما أصبح يميز هذه الأعمال في هذا العصر هو تفاقم دور التكنولوجيا البنكية، حيث أصبحت البنوك تعمل جاهدة للاستفادة من هذه التكنولوجيا وذلك لترقية وتطوير وابتكار خدمات بنكية جديدة وتطوير أساليب تقديمها، حيث نجد أن الخدمات الإلكترونية هي آخر ما تطورت إليه الخدمات البنكية وهي من أهم مظاهر الانتقال إلى اقتصاد متطور يواكب التطورات الحالية، لهذا نجد أن البنوك الجزائرية وفي محاولة منها لمواكبة التغيرات الحاصلة في الجهاز المصرفي العالمي بادرت لتقديم عدة خطوات في سبيل التطوير والعصرنة منها:

أولا/مؤسسة SATIM⁽¹⁾ :

أنشأت هذه المؤسسة عام 1995 من أجل آلية ورقمنة المعاملات البنكية، وقد أنشأت هذه المؤسسة ما بين 8 بنوك جزائرية (بنك الجزائر الوطني BNA، القرض الشعبي الجزائري CPA، بنك البركة، بنك التنمية المحلية BDL، الصندوق الوطني للتعامل الفلاحي CNMA، بنك الجزائر الخارجي BEA، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، بنك CNEP)، وهي تعد عنصر هام ضمن الإصلاح وعصرنة القطاع البنكي الجزائري، مهمتها تحقيق مشروع ربط بين كل المؤسسات عبر شبكة بنكية متخصصة، أعد هذا المشروع سنة 1996 وانطلق بواسطة ABEF² (منظمة البنوك والمؤسسات المالية)، وتعمل "ساتيم" على إدخال وظيفة الدفع الإلكتروني عمليا منذ سنة 2002.

من مهامها:

✓ العمل على تطوير استعمال أدوات الدفع الإلكترونية؛

(1) مزريق عاشور، معموري صورية، مداخلة بعنوان عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الإلكترونية بالجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008، ص ص 9، 10.

- ✓ تخصيص شيكات وبطاقات الدفع والسحب النقدي؛
- ✓ تنظيم وإدارة البنية التحتية والتقنية والتنظيمية لضمان التوافقية الكاملة بين متعاملين الشبكة النقدية في الجزائر (شبكة الخدمات الإلكترونية)؛
- ✓ تنفيذ جميع الإجراءات التي تحكم يسر عمل نظام الدفع بمختلف مكوناته بما فيها مراقبة التكنولوجيا، أتمتت الإجراءات، سرعة المعاملات...إلخ.

ثانيا/الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية AEBS:

حيث قامت الجزائر بإنشاء شركة مختصة في تقديم الخدمات البنكية عن بعد، وهي شركة الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية، وهي ناتجة عن اتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية Diagram-Edi الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية وأمن تبادل البيانات المالية، وثلاث مؤسسات هي: Magact Multimedia و Soft Engineering ومركز البحث في الإعلام العلمي والتقني، الهدف من إقامة هذه المؤسسة هو تحقيق مشروع الصيرفة على الخط في الجزائر، أنشأت في جانفي 2004، في البداية ركزت على عمليات تطوير وتدعيم البنوك والمؤسسات المالية موجهة جهودها نحو عصرنة الخدمات البنكية وأدوات الدفع(1).

ثالثا/ المقاصة الإلكترونية في الجزائر(2):

عرفت المؤسسات البنكية ومكاتب بريد الجزائر وهيئات الخزينة العامة في 15 ماي 2006 انطلاقة صيغة نظام الدفع النقدي بواسطة المقاصة الآلية (Algérie Télécompensation Interbancaire) حيث يعتمد هذا النظام على الإدخال الآلي للبيانات الرقمية وصور الشيكات على الماسح الضوئي.

-من أهدافه:

- ✓ تأمين أنظمة الدفع العام؛
- ✓ إعادة الثقة للزبائن في وسائل الدفع خاصة الصكوك؛
- ✓ مواجهة عملية تبييض الأموال؛

(1) رحيم حسين، هواري معراج، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة الشلف، يومي 14،15 ديسمبر 2004، ص14.

(2) نفس المرجع، ص15.

✓ تقليص آجال المعالجة، قيم قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 5 أيام على أن يتم اختزال هذه المدة إلى 3 أيام ثم 48 سا.

-ومن أهم مزاياه نجد: ربح الوقت وسهولة الاتصال، ربح الأرصدة المجمدة بواسطة الآجال الطويلة مسبقا.

رابعا/ وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر:

من جهة أخرى نجد أنه من أهم مظاهر التكنولوجيا الحديثة في العمل البنكي استعمال وسائل الدفع الإلكترونية، ومن أهم وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر نجد⁽¹⁾:

1-بطاقة الصرف الآلي: أنشأت هذه البطاقة بواسطة مؤسسة SATIM بدأ العمل بها في 1997 تستعمل هذه البطاقة خاصة للسحب من أجهزة الصرف الآلي وهي محددة المدة والمكان لأنها صالحة فقط في الجزائر.

ما يعاب على هذه البطاقة كونها بطاقة سحب فقط وليست بطاقة دفع كما يشير إلى ذلك اسم النظام، وكذا ضعف التعامل بهذه البطاقة.

2-البطاقة البنكية الدولية: يعد القرض الشعبي الجزائري CPA البنك العمومي الوحيد في الجزائر الذي يصدر بطاقة VISA الدولية ، وهي بطاقة للسحب والدفع تمنح للعملاء ذوي الحسابات بالعملة الصعبة، صالحة على المستويين المحلي والدولي.

خامسا: واقع البحث والتطوير في البنك الخارجي الجزائري BEA:

لكن بالرغم من الجهود المبذولة من طرف البنوك الجزائرية لنقل العديد من التقنيات البنكية إلى السوق الجزائرية لتتواءم مع متطلبات العصر الحديث إلا أن الفجوة التكنولوجية بين البنوك لا تزال كبيرة.

فمن خلال إجراء دراسة على مستوى البنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل 0043، سجلنا نسبة استخدام ضعيفة للتكنولوجيا في هذا البنك، فهي تنحصر أساسا في أجهزة الصراف الآلي وبطاقات السحب وتشرف

(1) سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري، وتحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الأول، جانفي 2008،

على كل منها المؤسسة المالية الإلكترونية SATIM، وأما عن تعاملها عبر الأنترنت فهو محصور في موقع إلكتروني إعلامي فقط، وهذا راجع لمجموعة من الصعوبات والمتمثلة في⁽¹⁾:

- ✓ ضعف البنية التحتية اللازمة لإقامة مثل هذه المشاريع (كتوفير الحواسيب على مستوى المنازل والمؤسسات، انتشار شبكات الاتصال بمختلف أنواعها، وتوفير الشبكة العالمية للمعلومات الأنترنت).
- ✓ نقص التشريعات الضرورية لتسهيل انتشار الأعمال الإلكترونية، وخصوصا المتعلقة بالصناعة البنكية.
- ✓ عدم ثقة العميل بوسائل السحب والدفع الحديثة ، فمازالت المفاهيم التقليدية مرسخة (النقود الورقية هي وسيلة الدفع الرئيسية والأمن أمانة بالنسبة له).
- ✓ غياب البحث والتطوير لتوظيف هذه التقنية.
- ✓ بالإضافة إلى ضعف التكوين القاعدي للأطر البشرية ذات الكفاءة، بالرغم من توفر الكفاءات والموارد البشرية اللازمة ، إلا أنها من تعاني من قلة مرد وديتها وضعف فعاليتها وانعدام روح المبادرة والإبداع فيها.

(1) - مقابلة مع الأتسة بوطيان لويزة، عون متعدد الخدمات، مصلحة القروض، 5 ماي 2016، على الساعة 15:00.

المبحث الثاني: تشخيص وتحليل الاستثمار لعينة الدراسة.

قبل عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المدروسة المتمثلة في زبائن البنك الخارجي الجزائري والخروج بنتائج تسمح باختبار صحة الفرضيات الموضوعية يجدر بنا التعريف بمنهجية هذه الدراسة والإجراءات المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

نحاول في هذا المطلب وصف مجتمع وعينة الدراسة، وحدود الدراسة

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

بناء على البيانات التي يراد جمعها والمنهج المتبع في الدراسة، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق المقابلات الشخصية والملاحظة، وعليه فقد تم تصميم الاستبانة بناء على ما تم التطرق إليه نظرياً ومحاولة لإسقاطه على الجانب التطبيقي، بغرض إثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعية.

مجتمع البحث هو كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث ، وحصر مجتمع البحث يعد ضرورياً لتبرير الاقتصاد على العينة بدلا من تطبيق البحث على المجتمع ككل ، ويتمثل مجتمع البحث في زبائن بنك الجزائري الخارجي وكالة جيبل 0043، و كان إجمالي أفراد المجتمع 5000 زبون، وقد تم اللجوء لاختيار عينة من مجتمع لتعذر إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث، لكثرة عددهم وبالنظر إلى التكاليف المادية والبشرية وضيق الوقت، وقد تم اختيار عينة غير عشوائية تدعى العينة الميسرة، وتتمثل في الزبائن الذين تم إيجادهم في وكالة البنك.

هذا وقد تم توزيع 56 استبيان تم استرجاع 49 منها وقمنا بإلغاء 4 استمارات نظرا لعدم استكمال الإجابة على بعض الأسئلة ليكون عدد الاستمارات المقبولة والتي سيتم تحليل نتائجها 45 استمارة.

و يمثل الجدول التالي عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة:

الجدول رقم(2): الإحصائيات الخاصة بالاستبانة

النسبة	التوزيع التكراري	الإستبانة
% 80,36	45	الإستبانات الخاضعة للتحليل
% 7,14	4	الإستبانات المستبعدة
% 12,5	7	الإستبانات غير المعادة
% 100	56	الإستبانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: عرض الإستبانة

اشتمل الاستبيان على جزء لتعريف موضوع الدراسة وحث أفراد مجتمع البحث على التعاون المدرك والواعي لملء الاستبيان بدقة وموضوعية، كما تضمن ثلاثة محاور:

المحور الأول: تضمن بيانات شخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة، والدخل الشهري.

وقد تضمن الاستبيان الموجه للزيائن على (17)عبارة موزعة على محورين أساسيين هما:

-المحور الثاني: يتعلق بواقع تقديم الخدمات في البنك الخارجي الجزائري، ويضم 7 عبارات.

-المحور الثالث: ويتعلق بواقع تطوير الخدمات في البنك الخارجي الجزائري ، ويضم 10 عبارات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة المستعملة فيما يلي:

أولاً: المقياس المستخدم

تم استخدام سلم ليكرث " LIKERT " الخماسي نظرا لسهولة استخدامه، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا واستخداما لأنه سهل الإعداد والتفسير وسهل الاستخدام، وهو يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم متدرج من (1) يعبر عن لا أوافق تماما، إلى (5) التي تعبر عن موافق تماما، وذلك على كل عبارة من العبارات المعطاة،

وهذا لما يمنحه لمفردات العينة من حيث السهولة في ملء الاستمارات، وبالتالي تسهيل عملية تجميع البيانات.

هذا وقد تم التأشير على هذه الأوزان كما يلي:

الجدول رقم (3):جدول التوزيع لمقياس ليكارث

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
+5	+4	+3	+2	+1

بالإضافة إلى استعمال سؤال مغلق متعدد الإجابات سؤال (10) من المحور الثاني.

وبعد ذلك، يتم حساب طول الفئة (المدى)، بغرض معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة، وهو عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 تمثل المسافة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل المسافة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل المسافة الثالثة، ومن 4 إلى 5 تمثل المسافة الرابعة) وتمثل 5 عدد الاختيارات وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفئة والذي يساوي 0.80، حيث يصبح التوزيع الجديد كما يلي:

الجدول رقم (4): جدول التوزيع لسلم ليكارث

المتوسط المرجح	المستوى
[1.80-1.00]	منخفض جدا
[2.60-1.80]	منخفض
[3.40-2.60]	متوسط
[4.20-3.40]	مرتفع
[5.00-4.20]	مرتفع جدا

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية <<V20>> (Statistical Package For Social Sciences)، والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل

التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية...الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط...الخ.

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: تستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- الانحراف المعياري:

يعتبر من أكثر مقاييس التشتت أهمية لأنه مفهوم جبري محدد بدقة ومن أقواها حساسية وأكثرها شيوعا، والفكرة الأساسية له هي انه بدلا من إهمال الإشارات الجبرية، وعند حساب الانحراف المتوسط نحاول التخلص من تلك الإشارات بطريقة أكثر صلاحية

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبانة

من اجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان قمنا بعرضها في شكل جداول تتضمن التكرارات والنسب المئوية لكل إجابة، كما لجانا إلى القيام باختبارات إحصائية لأجل التأكد من بعض الفرضيات، وقد اعتمدنا على البرنامج الإحصائي spss للقيام بذلك.

الجدول رقم (5):لدى الزبائن فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها البنك

النسبة	التكرار	البيانات
6,7	3	غير موافق تماما
20	9	غير موافق
17,8	8	محايد
37,8	17	موافق
17,8	8	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة ب 37,8 % لديها فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها البنك، تليها نسبة 20 % غير موافق، في حين تتساوى النسبة ب 17,8 % في كل من (محايد،موافق جدا)، تليها نسبة 6,7 % غير موافق تماما.

الجدول(6): البنك يقدم خدمات في المستوى

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	9	20
غير موافق	12	26,7
محايد	5	11,1
موافق	14	31,1
موافق تماما	5	11,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة وهي 31,1 % يوافقون على أن البنك يقدم خدمات في المستوى، تليها نسبة 26,7 % غير موافقين، تليها نسبة 20 % غير موافقين تماما، في حين تتساوى النسبة ب 11,1 % في كل من (محايد، موافق تماما) التي ترى بأن البنك يقدم خدمات في المستوى.

الجدول رقم(7): إعلام البنك زبائنه باستمرار عن الخدمات التي يقدمها

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	6	13,3
غير موافق	13	28,9
محايد	9	20
موافق	11	24,4
موافق تماما	6	13,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة وهي 28,9 % لا يوافقون على أن البنك يعلمهم باستمرار عن الخدمات التي يقدمها، في المقابل نجد 24,4 % من أفراد العينة يرون عكس ذلك، أي أن البنك يعلمهم باستمرار عن الخدمات التي يقدمها، في حين أن 20 % من أفراد العينة لم يبدو رأيهم.

الجدول رقم (8): تلاعم الخدمات المقدمة من طرف البنك مع حاجات زبائنه

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	10	22,2
غير موافق	10	22,2
محايد	3	6,7
موافق	17	37,8
موافق تماما	5	11,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة والمقدرة بـ 37,8 % ترى بان الخدمات التي يقدمها البنك تتلاءم مع حاجاتهم، تليها نسبة 22,2 % غير موافقين على ذلك، تليها نسبة 11,1 % موافقين تماما، في حين 6,7 % من أفراد العينة لم يبدوا رأيهم بذلك.

الجدول(9): تتميز خدمات البنك بالتنوع

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	12	26.7
غير موافق	24	53.3
محايد	2	4.4
موافق	5	11.1
موافق تماما	2	4.4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن الخدمات التي يقدمها البنك لا تتميز بالتنوع حيث بلغت نسبتهم 53.3 %، تليها نسبة 26.7 % غير موافقين تماما، تليها نسبة 11.1 % موافقين على ذلك، في حين تتساوى النسبة بـ 4.4 % (محايد، موافق تماما) التي ترى بأن خدمات البنك تتميز بالتنوع.

الجدول رقم (10): تتميز خدمات البنك بالسرعة في الانجاز

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	8	17,8
غير موافق	16	35,6
محايد	4	8,9
موافق	9	20
موافق تماما	8	17,8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد العينة يرون بأن خدمات البنك لا تتميز بالسرعة في الانجاز وذلك بنسبة 35,6 % ، وبنسبة 17,8 % غير موافق تماما، تليها نسبة 20 % من أفراد العينة يرون عكس ذلك أي أن البنك يقدم خدمات تتميز بالسرعة في الانجاز، تليها نسبة 17,8 % موافق تماما، تليها نسبة 8,9 % لم يبدو رآبهم بذلك.

الجدول(11): رضا الزبائن على الخدمات التي يقدمها البنك

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	8	17.8
غير موافق	14	31.1
محايد	6	13.3
موافق	11	24.4
موافق تماما	6	13.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اكبر نسبة من أفراد العينة وهي 31.1 % غير راضين على الخدمات المقدمة من طرف البنك، تليها نسبة 24.4 % راضين على الخدمات المقدمة من طرف البنك، تليها نسبة 17.8 % غير موافقين تماما، في حين تتساوى النسبة 13.3 % في كل من(محايد، موافق تماما) وهي تمثل فئة الراضين تماما عن الخدمات المقدمة من طرف البنك.

الجدول رقم (12): يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة باستمرار

النسبة	التكرار	البيانات
48,9	22	غير موافق تماما
28,9	13	غير موافق
2,2	1	محايد
8,9	4	موافق
11,1	5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم ب 48,9 % غير موافقين تماما على أن البنك يقوم إضافة خدمات جديدة باستمرار، تليها نسبة 28,9 % غير موافقين على ذلك تليها نسبة 8,9 % موافقين في حين 2,2 % لم يبدو رأيهم بذلك.

الجدول(13): يقوم البنك بتطوير خدماته من خلال تجديدها تماما.

النسبة	التكرار	البيانات
17,8	8	غير موافق تماما
26,7	12	غير موافق
4,4	2	محايد
22,2	10	موافق
28,9	13	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه بأن أكبر نسبة والمتمثلة في 28,9 % ترى بأن البنك يقوم بتجديد خدماته، في حين 26,7 % من أفراد العينة ترى عكس ذلك أي أن البنك لا يقوم بتجديد خدماته، تليها نسبة 22,2 % موافق، تليها نسبة 17,8 % غير موافق تماما، تليها نسبة 4,4 % لم يبدو رأيهم بذلك.

الجدول(14): يقوم البنك بتطوير خدماته البنكية بتعديل الخدمات السابقة.

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	8	17,8
غير موافق	17	37,8
محايد	7	15,6
موافق	7	15,6
موافق تماما	6	13,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون بأن البنك لا يقوم بتطوير خدماته من خلال تعديل خدمات سابقة، وذلك بنسبة 37,8 %، تليها نسبة 17,8 % غير موافقين تماما، في حين تتساوى النسبة ب 15,6 % في كل من محايد وموافق والتي ترى بأن البنك يقوم بالتعديل في الخدمات السابقة تليها نسبة 13,3 % موافق تماما.

الجدول(15): يعمل البنك على تكيف خدماته مع التطورات المحيطة به

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	8	17.8
غير موافق	13	28,9
محايد	7	15,6
موافق	12	26,7
موافق تماما	5	11,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة ب 28,9 % يرون بأن البنك لا يقوم بتكيف خدماته مع التطورات المحيطة به، تليها نسبة 26,7 % موافقين تماما، تليها نسبة 17,8 % غير موافق، تليها نسبة 15,6 % لم يبدو رأيهم بذلك تليها نسبة 11,1 % موافق تماما.

الجدول(16): يقوم البنك بالتطوير في إجراءات تقديم الخدمة

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	6	13,3
غير موافق	25	55,6
محايد	5	11,1
موافق	7	15,6
موافق تماما	2	4,4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة ب 55,6 % ترى بأن البنك لا يقوم بالتطوير في إجراءات تقديم الخدمة، تليها نسبة 15,6 % موافق تماما، تليها نسبة 13,3 % غير موافق، تليها نسبة 11,1 % لم يبدو رأيهم بذلك، تليها نسبة 4,4 % موافق تماما

الجدول(17): البنك يتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية وتطويرها واستحداثها

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	12	26,7
غير موافق	18	40
محايد	2	4,4
موافق	7	15,6
موافق تماما	6	13,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة وهي 40 % يرون بأن البنك لا يتابع المستجدات التكنولوجية البنكية ولا يقوم بتطويرها واستحداثها، تليها نسبة 26,7 % غير موافق تماما، تليها نسبة 15,6 % موافق، تليها نسبة 13,3 % موافق تماما، تليها نسبة 4,4 % لم يبدو رأيهم بذلك.

الجدول(18): يستخدم موظفو البنك طرق جديدة في أداء العمليات البنكية

النسبة	التكرار	البيانات
13,3	6	غير موافق تماما
35,6	16	غير موافق
11,1	5	محايد
22,2	10	موافق
17,8	8	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 35,6 % لأغلبية أفراد العينة يرون أن موظفو البنك لا يستخدمون الطرق الجديدة في أداء العمليات البنكية، تليها نسبة 22,2 % يرون عكس ذلك أي أن الموظفين بالبنك يستخدمون الطرق الجديدة في أداء العمليات البنكية، تليها نسبة 17,8 % غير موافق، تليها نسبة 13,3 % غير موافق تماما، في حين 11,1 % لم يبدو رأيهم بذلك.

الجدول(19): يعتمد البنك على تقنيات جديدة في أداء خدماته

النسبة	التكرار	البيانات
13,3	16	غير موافق تماما
24,4	11	غير موافق
6,7	3	محايد
33,3	15	موافق
22,2	10	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة وهي 33,3 % ترى بأن البنك يعتمد على التقنيات الجديدة في أداء خدماته، تليها نسبة 24,4 % ترى عكس ذلك أي أن البنك لا يعتمد على تقنيات جديدة في أداء خدماته، في حين 6,7 % لم يبدو رأيهم في ذلك، تليها نسبة 13,3 % من أفراد العينة غير موافقين تماما علي ذلك.

الجدول(20): الصراف الآلي بالبنك يسهل عملية ربح الوقت

البيانات	التكرار	النسبة
غير موافق تماما	6	13,3
غير موافق	11	24,4
محايد	3	6,7
موافق	15	33,3
موافق تماما	10	22,2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة وهي 33,3 % ترى بأن الصراف الآلي بالبنك يسهل من عملية ربح الوقت، تليها نسبة 24,4 % غير موافقين على ذلك، تليها نسبة 22,2 % موافق تماما، تليها نسبة 13,3 % غير موافق تماما، في حين 7,6 % من أفراد العينة لم يبدو رأيهم بذلك.

الجدول رقم (21): بماذا يتميز البنك الخارجي الجزائري

العبارات	التكرار	النسبة
سمعة البنك	27	60
جودة خدماته	19	42.2
حسن المعاملة	28	62.2
تطور خدماته	16	35.6
أسعار خدماته منخفضة	23	51.1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

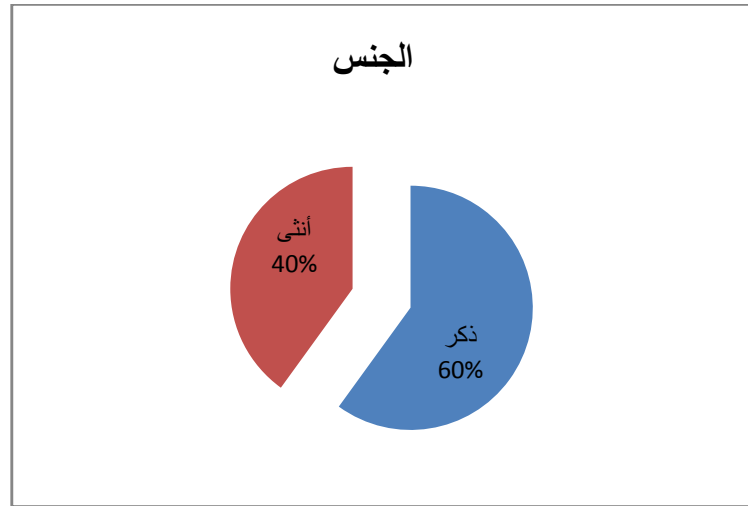
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون أن البنك يمتاز بحسن معاملة زبائنه وذلك بنسبة 62,2 % ، تليها نسبة 60 % من أفراد العينة يرون بأن البنك يتميز بالسمعة الجيدة، ثم تليها نسبة 51,1 % يرون بأن البنك يتميز بأسعار خدماته المنخفضة، تليها نسبة 42,2 % يرون بأن البنك يتميز بجودة خدماته، في حين تصل أقل نسبة إلى 35,6 % من أفراد العينة يرون بأن البنك يقدم خدمات متطورة.

الجدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيانات	التكرار	النسبة
ذكر	27	60
أنثى	18	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

الشكل رقم(8): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel و SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة فيها يتعلق بالجنس من الذكور، حيث بلغ عددهم (27 فرد) بنسبة 60 % ، في حين بلغ عدد الإناث (18 فرد) بنسبة 40 %.

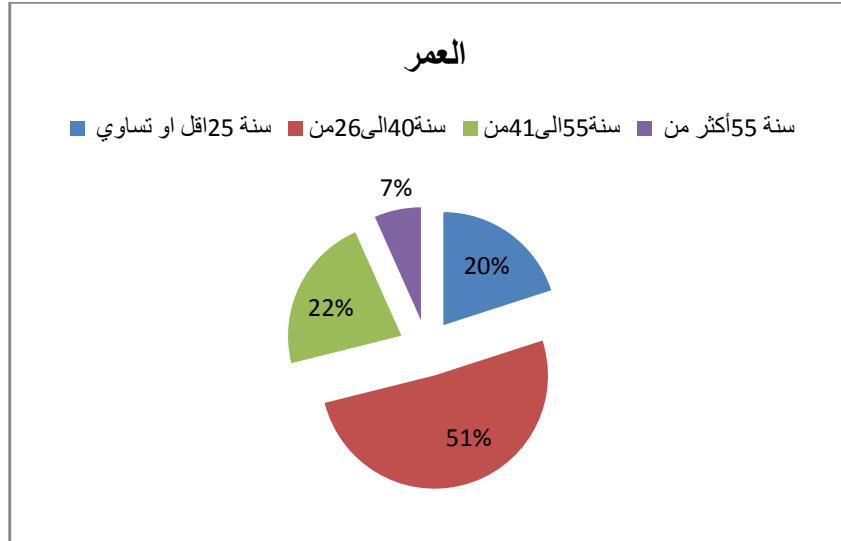
الجدول رقم(23): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

البيانات	التكرار	النسبة
أقل أو تساوي 25	9	20
من 26 إلى 40 سنة	23	51,1
من 41 إلى 55 سنة	10	22,2
أكثر من 55 سنة	3	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة فيها يتعلق بالجنس من الذكور، حيث بلغ عددهم (27 فرد) بنسبة 60 % ، في حين بلغ عدد الإناث (18 فرد) بنسبة 40 %.

الشكل رقم(9): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel و SPSS

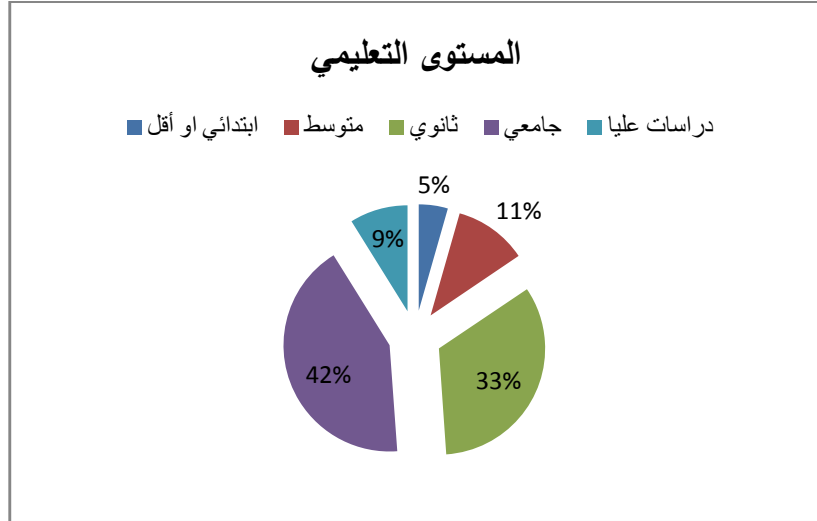
نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 26 إلى 40 سنة حيث بلغ عددهم 23 فرد وبنسبة مقدارها 51,1 % ، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 55 سنة والبالغ عددهم 10 أفراد ، وبنسبة مقدارها 22,2 %، وتليها الفئة العمرية أقل من أو تساوي 25 سنة البالغ عددهم 9 أفراد بنسبة مقدارها 20 % ، أما الفئة العمرية الأخيرة أكثر من 55 سنة، بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة مقدارها 6,7 %.

الجدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيانات	التكرار	النسبة
ابتدائي أو أقل	2	4,4
متوسط	5	11,1
ثانوي	15	33,3
جامعي	19	42,2
دراسات عليا	4	8,9

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

الشكل رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel و SPSS

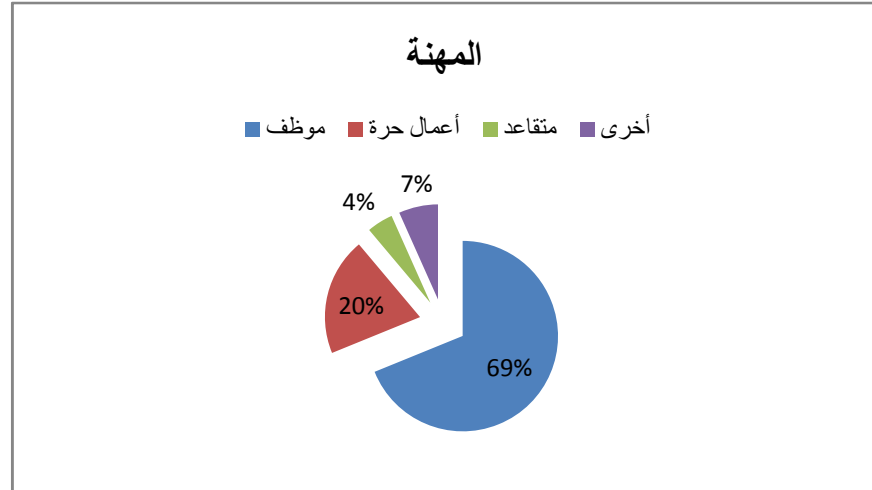
نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من فئة المؤهل العلمي الجامعي، حيث بلغ عددهم 19 فرد ونسبة 42,2 % ، ثم تليها فئة المؤهل العلمي ثانوي البالغ عددهم 15 فرد بنسبة 33,3 % ، ثم تليها فئة المؤهل العلمي متوسط البالغ عددهم 5 أفراد بنسبة 11,1 %، ثم تليها فئة المؤهل العلمي دراسات عليا البالغ عددهم 4 أفراد بنسبة 8,9 % ، في حين أخذت فئة المؤهل العلمي ابتدائي أو أقل المكونة من 2 فرد بنسبة 4,4 % .

الجدول رقم(25): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية

البيانات	التكرار	النسبة
موظف	31	68,9
أعمال حرة	3	20
متقاعد	2	4,4
أخرى	3	6,7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel و SPSS

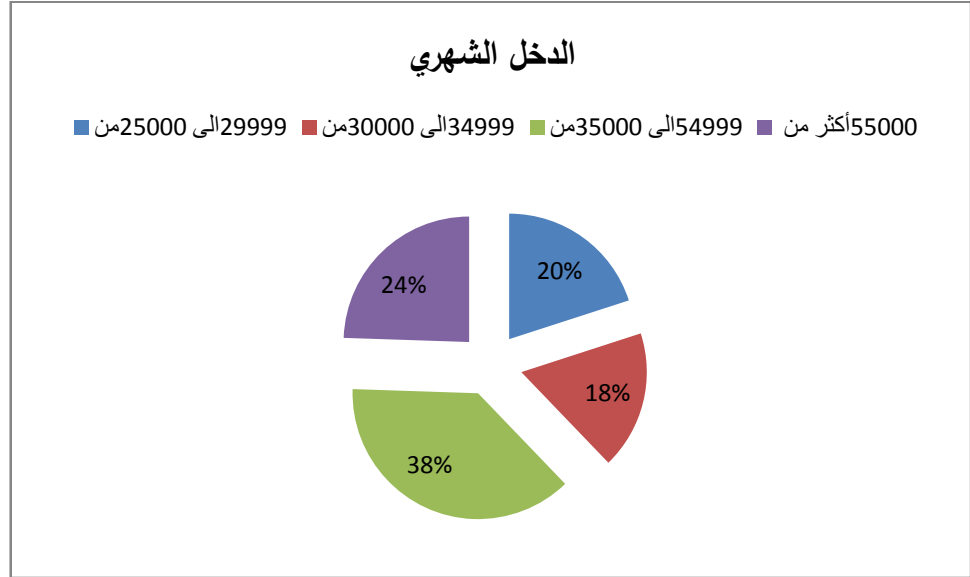
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الموظفين الذين بلغ عددهم 31 بنسبة 68,9 % ، ثم تليها فئة الأعمال الحرة التي بلغ عددها 9 أفراد بنسبة 20 % ، ثم تليها فئة أعمال أخرى التي بلغ عددها 3 أفراد بنسبة 6,7 % أما الفئة الأخيرة فبلغ عددها 2 فرد بنسبة 4,4 % .

الجدول رقم(26): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري

النسبة	التكرار	البيانات
20	9	من 25000 إلى 29999 سنة
17,8	8	من 30000 إلى 34999 سنة
37,8	17	من 35000 إلى 54999 سنة
24,4	11	أكثر من 55000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، بإستعمال SPSS

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Excel و SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر فئة مستقصاة هي الفئة التي تتراوح ما بين 35000 إلى 54999 دج حيث بلغ عددها 17 فرد بنسبة 37,8 % تليها فئة ذات الدخل أكثر من 55000 دج وعددها 11 فرد بنسبة 24,4 %، تليها الفئة التي تتراوح ما بين 25000 إلى 29999 دج وعددها 9 أفراد بنسبة 20 % بينما أصغر فئة مستقصاة هي الفئة من 30000 إلى 34999 التي يبلغ عددها 8 أفراد بنسبة 17,8 %.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

يتضمن هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة التي تهدف إلى الوقوف على مدى إدراك البنك الخارجي الجزائري للفوائد التي يمكن أن تحققها من تطوير خدماتها البنكية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، هاته الميزة التي تتطلب خلق قيمة أكبر للزبون.

أولاً: إختبار العبارات المتعلقة بالفرضيات الدراسة:

الجدول رقم(27):اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة:

الرقم	العبارات	المتغيرات الإحصائية	الفرضيات	الاختبار
Q5	البنك يقوم بالتنوير في إجراءات تقديم الخدمة	متوسط العينة = 2.42 الانحراف المعياري = 1.055 قيمة t في الجدول الإحصائي = 2.015 درجة الخطأ = 0.05	$H_0: Q_5 = 2$ لا يقوم البنك بالتنوير في إجراءات تقديم الخدمة. $H_1: Q_5 \neq 2$ يقوم البنك بالتنوير في إجراءات تقديم الخدمة.	$\bar{X} \notin [1.68, 2.316]$ هو 2.42 متوسط الإجابات لا ينتمي إلى هذا المجال . القرار: نرفض الفرضية الأولى
Q6	البنك يتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية وتنويرها وإستحداثها	متوسط العينة = 2.56 الانحراف المعياري = 1.391 قيمة t في الجدول الإحصائي = 2.015 درجة الخطأ = 0.05	$H_0: Q_6 = 2$ لا يتابع البنك آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية ولا يقوم بتنويرها واستحداثها. $H_1: Q_6 \neq 2$ يتابع البنك آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية وتنويرها واستحداثها.	$\bar{X} \notin [1.58, 2.316]$ متوسط الإجابات هو 2.56 لا ينتمي إلى هذا المجال . القرار: نرفض الفرضية الأولى
Q9	الصراف الآلي بالبنك يسهل لي عملية ربح الوقت	متوسط العينة = 3.27 الانحراف المعياري = 1.405 قيمة t في الجدول الإحصائي = 1.680 درجة الخطأ = 0.05	$H_0: Q_9 \geq 3$ يسهل الصراف الآلي بالبنك عملية ربح الوقت. $H_1: Q_9 \leq 3$ لا يسهل الصراف الآلي بالبنك عملية ربح الوقت.	$\bar{X} \geq 2.648$ متوسط الإجابات هو 3.27 و هو أكبر من 2.648 القرار: نقبل الفرضية الأولى.

$\bar{X} \notin [-0.15, 0.15]$ متوسط الإجابات هو 0.42 ، هو لا ينتمي إلى هذا المجال . القرار: نرفض الفرضية الأولى.	$H_0: Q_{10} = 0$ لا يمتاز البنك بجودة خدماته. $H_1: Q_{10} \neq 0$ يمتاز البنك بجودة خدماته.	متوسط العينة = 0.42 الانحراف المعياري = 0.499 قيمة t في الجدول الإحصائي = 2.015 درجة الخطأ = 0.05	Q10 يمتاز البنك بجودة خدماته
$\bar{X} \notin [0.84, 1.16]$ متوسط الإجابات هو 0.51 ، وهو لا ينتمي إلى هذا المجال. القرار: نرفض الفرضية الأولى.	$H_0: Q_{11} = 1$ يمتاز البنك بأسعار خدماته المنخفضة. $H_1: Q_{11} \neq 1$ لا يمتاز البنك بأسعار خدماته المنخفضة.	متوسط العينة = 0.51 الانحراف المعياري = 0.499 قيمة t في الجدول الإحصائي = 2.015 درجة الخطأ = 0.05	Q11 يمتاز البنك بأسعار خدماته المنخفضة
$\bar{X} \notin [-0.145, 0.145]$ متوسط الإجابات هو 0.36 ، وهو لا ينتمي إلى هذا المجال . القرار: نرفض الفرضية الأولى.	$H_0: Q_{12} = 0$ لا يتميز البنك بخدماتها المتطورة. $H_1: Q_{12} \neq 0$ يتميز البنك بخدماته المتطورة.	متوسط العينة = 0.36 الانحراف المعياري = 0.484 قيمة t في الجدول الإحصائي = 2.015 درجة الخطأ = 0.05	Q12 يمتاز البنك بخدماته المتطورة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان، باستعمال SPSS

ثانيا: التعليق على الاختبارات

- اختبار العبارة Q₅: من خلال هذا الاختبار يتضح أن البنك يقوم بالتنوير في إجراءات تقديم الخدمة.

- اختبار العبارة Q₆: يبين لنا هذا الاختبار أن البنك يتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية وتنويرها وإستحداثها.

من خلال اختبار العبارتين السابقتين نستنتج أن البنك يقوم بتطوير خدماته المقدمة.

- اختبار العبارة Q₉: من خلال هذا الاختبار يتضح أن الصراف الآلي بالبنك يسهل للزبائن عملية ربح الوقت وهذا ما يحقق له ميزة .

-اختبار العبارة Q_{10} :من خلال هذا الاختبار نلاحظ أن زبائن البنك يرون أن الخدمات التي يقدمها البنك تتميز بالجودة.

-اختبار العبارة Q_{11} : يبين هذا الاختبار أن البنك لا يتميز بانخفاض أسعار خدماته.

-اختبار العبارة Q_{12} : يبين لنا هذا الاختبار أن البنك الخارجي يتميز بتقديم خدمات متطورة.

من خلال اختبار العبارات السابقة نستنتج أن تطوير الخدمات البنكية في البنك الخارجي الجزائري تحقق له ميزة.

خلاصة الفصل:

البنك الخارجي الجزائري يمتلك العديد من المنتجات والخدمات البنكية، وهي أساس محور تعاملاته خاصة أنه يعمل على تنفيذ وتعميم الأنشطة المقدمة عبر مختلف وكالاته عبر التراب الوطني، بالإضافة إلى ذلك البنك يعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري، حيث يعمل على الرفع من قدراته ومستواه من خلال عمليات التدريب والتأهيل لموظفيه بمختلف درجاتهم وتخصص أعمالهم.

أما فيما يخص وظيفة البحث والتطوير نلاحظ أن البنك يعمل جاهدا على تطوير وتحديث خدماته التقليدية لتتماشى مع التطورات الحاصلة في البيئة، فهو يقدم خدمة الصراف الآلي وخدمة تحويل الأموال وغيرها من الخدمات الجديدة المستحدثة وكذا العمل على التطوير في إجراءات تقديم الخدمة وتسهيلها في إطار تحقيق رضا عملاء البنك وتحسين صورة الوكالة، وكذا تحقيق ميزة للبنك.

الخاتمة العامة:

تعتبر البنوك في عصرنا الحديث حجر الزاوية في أي نظام اقتصادي، باعتبارها ترتبط بمجمل نشاطات وقطاعات الاقتصاد تقريبا، وتقدم البنوك في إطار نشاطاتها، مخرجات متمثلة في الخدمات البنكية التي تقدمها.

هذه الخدمات تطورت بتطور المجتمعات، وتزايد احتياجات ورغبات العملاء عبر الزمن، حيث أصبح تطويرها ضرورة حتمية تنتج من الظروف المتغيرة والتحولت التي يشهدها العالم اليوم، وما تحمله من منافسة قوية، كل هذا دفع بالبنوك إلى تطوير خدماتها لتحقيق التمايز بين المؤسسات البنكية الأخرى.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا الإجابة على الإشكالية المطروحة :

ما هو أثر تطوير الخدمات البنكية علي تحسين الميزة تنافسية للبنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل0043؟

ولمعالجة هذه الإشكالية لجأنا إلى تقسيم بحثنا هذا إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي، حيث حاولنا في الجانب النظري تسليط الضوء على المفاهيم المختلفة للخدمات البنكية، ثم تطرقنا إلى مختلف آليات تطوير الخدمات البنكية، ومن ثم إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية، وأخيرا حاولنا الربط بين الفصلين من خلال التطرق إلى مساهمة تطوير الخدمات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية .

ولإعطاء البحث بعدا تجريبيا، قمنا بدراسة حالة البنك الخارجي الجزائري، وذلك بإسقاط لدراسة على وكالة جيجل، حيث أن أهم ما تم التوصل إليه في الجانب النظري ما يلي:

- ✓ الخدمات البنكية هي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها البنك في تلبية حاجات ورغبات زبائنه.
- ✓ شدة المنافسة تؤدي إلى زيادة اهتمام البنوك بتطوير الخدمات التي تقدمها.
- ✓ إن تطوير الخدمات البنكية يزيد من جودة خدماتها المقدمة وكذا تحقيق رضا العميل من خلال إشباع حاجاته، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من خلال طرح خدمات جديدة أو تحسين أو تعديل الخدمات الحالية، وبالتالي إطالة عمر خدمات البنك .
- ✓ إن السرعة في تقديم الخدمات البنكية من شأنها أن تزيد من عدد الزبائن الذين يتعاملون مع البنك.

✓ هناك حاجة ماسة إلى تنويع وتطوير الخدمات البنكية لمواجهة احتياجات العملاء، وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية.

✓ تطوير الخدمات البنكية يمكن تحقيقه من خلال توفر مجموعة من المتطلبات والتي يمكن لأي بنك أن يوفر هذه المتطلبات.

✓ يعتبر التقدم التكنولوجي من أهم المتغيرات التي ساهمت في إحداث تحول جذري في أنماط العمل البنكي حيث اهتمت البنوك بتكثيف الاستفادة من أحدث تقنيات المعلومات والاتصال وتطويرها واستحداثها.

✓ يهدف البنك من خلال تحقيق ميزة تنافسية إلى خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وتحقق رضاهم وولائهم، وتحقق التميز في خدماتها وإمكانية التميز في موارد والكفاءات، فتحقيقها لهذه الأهداف يمكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر وكذا ربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرار.

أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على واقع البنك الخارجي الجزائري ، حيث تم الوقوف على النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

✓ وجود انطباع جيد لدى عملاء البنك الخارجي الجزائري على طريقة تعامل موظفي البنك معهم.

✓ الصراف الآلي بالبنك يسهل للزبائن عملية ربح الوقت.

✓ وجود انطباع ايجابي لدى عملاء البنك الخارجي الجزائري حول سمعة البنك.

✓ يهتم البنك الخارجي الجزائري بتطوير خدماته البنكية .

✓ أسعار البنك الخارجي لا تميزه عن باقي البنوك المنافسة.

✓ يتابع البنك آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية ويعمل على تطويرها واستحداثها.

✓ يعمل البنك الخارجي على التطوير في إجراءات تقديم خدماته.

✓ يقوم البنك الخارجي الجزائري بتطوير خدماته ما يسمح له بتحقيق ميزة تنافسية.

الإجابة على الفرضيات:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري والنتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي يمكننا الإجابة على فرضيات الإشكالية كالتالي:

- ✓ الخدمات البنكية هي مجموعة من العمليات ذات المضمون المنفعي التي تتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على لعناصر الملموسة، والتي تدرك من قبل الأفراد و المؤسسة.
- ✓ توجد ثلاث إستراتيجيات للميزة التنافسية وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، وإستراتيجية التركيز.
- ✓ اعتمادا على نتائج الاستقصاء فإن زبائن البنك الخارجي الجزائري يرون أن البنك يقوم بالتطور في الخدمات التي يقدمها.
- ✓ يعتمد البنك الخارجي الجزائري في تطوير خدماته على خدمات التكنولوجيا المتطورة .
- ✓ أظهرت النتائج أن عملية التطوير في البنك الخارجي الجزائري تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنك الخارجي الجزائري وكالة جيجل.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ ضرورة إنشاء إدارة للبحث والتطوير في البنك مهمتها القيام بدراسات لاستكشاف التغيرات البنكية العالمية ومحاولة رسم إستراتيجية للتكيف معها .
- ✓ توسيع دائرة المنافسة في مجال الخدمات البنكية للمؤسسات المالية، مما ينعكس إيجابا على تطور الجهاز البنكي.
- ✓ وجوب إدخال نظام معلوماتي متطور وسريع للبنوك الجزائرية، الذي يساهم في توفير معلومات يمكن الاعتماد عليها .
- ✓ تنويع الخدمات البنكية والاهتمام بجودة الخدمات والوصول إلى إرضاء رغبات العملاء.
- ✓ تقديم خدمات استشارية للزبائن ومساعدتهم على اتخاذ قراراتهم المالية بطريقة سليمة.
- ✓ تطوير إجراءات تقديم الخدمة لكي تكون سهلة وبمبسطة وبعبدة عن التعقيد.
- ✓ على البنوك إتباع سبل وآليات للارتقاء بمستوى الخدمات البنكية التي تقدمها إلى مستوى أحسن، وهذا من خلال عدة أساليب كمواكبة التطورات التكنولوجية في المجال البنكي وكذا الاهتمام بالعنصر البشري والتطوير والتنويع على مستوى الخدمات البنكية.

النقد الذاتي:

-لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة غير عشوائية وذلك لعدة أسباب منها: ضيق الوقت المخصص لهذه الدراسة، وكثرة عدد عملاء البنك الخارجي الجزائري، بالإضافة إلى التكاليف.

المواضيع المقترحة:

- ✓ دور التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك الجزائرية؛
- ✓ تطوير الخدمات البنكية كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك الجزائرية؛
- ✓ دور التكنولوجيا في تطوير الصناعة البنكية؛
- ✓ تطوير الخدمات البنكية في البنوك الأجنبية وأثرها في أداء البنوك الجزائرية.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

(أ) - الكتب:

- 1- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البركة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 2- الطيب داودي وآخرون، الملتقى الدولي حول اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 3- إسماعيل سيد الطاهر، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003-2004
- 4- وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012
- 5- زاكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005
- 6- حامد أبو زيد الدسوقي، إدارة البنوك، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر 1994
- 7- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، لتسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- 8- كريستوفر ميرفي، فن إدارة التنافس، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصدر 2007
- 9- مايكل بورتر، الإستراتيجية التنافسية، أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، الطبعة الأولى، دار الكتاب العربي، الإمارات العربية المتحدة، 2010
- 10- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والإستراتيجيات)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.

- 11- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر،
عثمان، 2005.
- 12- محمود حسين الوادي، عبد الله إبراهيم النزال، تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية، دار
المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 13- محمود صبحي، الابتكارات المالية، دار الكتاب للنشر، 1999.
- 14- مروان محمد أبو عرابي، الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية والتقليدية، دار تسنيم،
الأردن، 2006.
- 15- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات
للنشر والبرمجيات، مصدر، 2011.
- 16- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إتيارك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر،
1999.
- 17- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية،
الإسكندرية، 2006.
- 18- ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة الثالثة، معهد الدراسات المصرفية،
عمان، 2007.
- 19- ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، معهد
الدراسات المصرفية للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- 20- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1994.
- 21- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة
الجديدة، مصر، 2003.
- 22- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.

- 23- نيفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 24- عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2008.
- 25- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة، عملياتها، إدارتها، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2001.
- 26- عبد الرحمان وصفي وأحمد النعسة، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 27- عبد الخالق محمد يحيى، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2010.
- 28- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 29- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1999..
- 30- عماد صقر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأ المعارف للنشر، الإسكندرية 2005.
- 31- علاء فرحان وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي تأثيره في الصورة الدركة للزبائن، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 32- فليب كوتلر، التسويق "أساليب التسويق الرئيسية"، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، سوريا.
- 33- فريد راغب النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 34- فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

35-صلاح الدين حسين السيسي، الحسابات والخدمات المصرفية الحديثة، الطبعة الأولى، دار
الوثام للطباعة والنشر، بيروت، 1998.

36-روبرت-أبتسي، ديفيد لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، الميزة
التنافسية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2008.

37-شارل هيل، جارت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة محمد أحمد سيد
عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.

38-تامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2005.

39-تسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،
عمان، 2005.

40-خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية،
الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

(ب)-المذكرات:

1-إبراهيم غميط، حسام الذين حلولو، دور التسويق الإلكتروني في تعزيز الميزة التنافسية
للمؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص تسويق خدمات،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2013-2014

2- الداوي الشيخ، دور التسيير أفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية،
الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة،
الجزائر، 2004.

3- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة
التنافسية للبنوك الجزائرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم
الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006.

4- هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطور الخدمات المصرفية في البنوك التجارية،
مذكرة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004

5- محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية،
أطروحة دكتوراه، دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005

6- نادية عبد الرحيم، تطوير الخدمات المصرفية ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي، كلية
العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
الماجستير في العلوم الاقتصادية، نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2010-2011.

7- نصيرة بن عبد الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في
ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة
الجزائر، 2006-2007.

8- سلامي فتيحة، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن
متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014

9- سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الاليكترونية في تفعيل النشاط البنكي،
مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.

10- عماد أحمد إسماعيل، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة
الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، قسم إدارة
الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

12- عمر فريد، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية،
رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2003-2004.

13- عثمان بودحوش، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية،
مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008.

14- عثماني عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011

15- فكة الغيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

(ج)-الملتقيات:

1- يحيضة سمالي، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة، 22-23 أبريل، 2003.

2- لويزة قويدرة، كشيدة حبيبة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادره، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمته في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، المركز الجامعي بالمدينة، الجزائر، 6-5 ديسمبر

3- مزريق عاشور، معموري صورية، مداخلة بعنوان عصرنة القطاع المالي والمصرفي وواقع الخدمات البنكية الالكترونية بالجزائر جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008.

4- معطي الله خير الدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي، حتمية تطوير الخدمات المصرفية، جامعة قالة ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع وتحديات.

5- محمد طرشي ، تقرورت محمد، أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات، يومي 13-14 ديسمبر، جامعة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

6- محمد زيدان، عبد القادر بربيش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية في اللفية الثالثة، جامعة جيجل يومي 06-07 جوان 2005.

7- عبد الله بلوناس، بوزيد لمجد، طرق بناء المزايا التنافسية المستدامة، مدخل حلقة القيمة ليوتر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 2003 جامعة بومرداس-الجزائر.

8- عبد الفتاح بوخمم، كريمة شابونية، تسيير الكفاءة ودورها في الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول المعرفة الركييزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2005.

9- رحيم حسين، هواري معراج، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، يومي 14،15 ديسمبر، 2004.

(د)-المجلات:

1- سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد الاول، جانفي 2008.

2- وهيبة داسي، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

3- صالح صالح، الآثار المتوقعة لإنظام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ودور الدولة في التأهيل الاقتصادي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد الأول، 2002.

(هـ)-الوثائق والمقابلات:

1- وثائق وكالة البنك الخارجي الجزائري-0043.

2- مقابلة مع الانسة بوطيان لوييزة، عون متعدد الخدمات مصلحة القروض.

و- المواقع الالكترونية:

1-أحمد السيد، الميزة التنافسية والإستراتيجية الأساسية على الموقع
-http// :www.samekar.wordpress.com./extrait

ثانيا: المراجع بالفرنسية

1-E M. porter, Avantage concurrentiels des nations, inter édition, France 1993.

2-Ph. Kotler et B Buboïs, Marketing management, dunod, Paris, 2006.

3-Vogler, « management stratégique des services », édition dunod, Paris, 2004.

الملحق: 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
التخصص: تسويق الخدمات

الاستبيان

الموضوع: تطوير الخدمات البنكية وأثرها على الميزة التنافسية
في إطار تحضير مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم تجارية تخصص
-تسويق خدمات- يشرفنا أن نتقدم لكم بهذه الاستمارة التي صممت للحصول على بيانات حول تطوير
الخدمات البنكية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية.
نتمنى مساهمتكم الجادة من خلال الإجابة بصراحة تامة على الأسئلة المطروحة و تأكدوا أن البيانات
التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة بغية استخدامها لأغراض علمية لا أكثر.
مع خالص الشكر و أتم التقدير.

ملاحظة:

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

إعداد الطالبين:

- نادية قرني

- نهاد فرماس

تحت إشراف الأستاذ:

سعيد عريف

المحور الأول: البطاقة الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

25 سنة أو أقل من 26 إلى 40 سنة من 41 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي أو أقل متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

المهنة:

موظف أعمال حرة متقاعد أخرى

الدخل الشهري:

25000 دج-29999 30000-34999 35000-54999 أكثر من 55000

المحور الثاني: واقع تقديم خدمات البنك الخارجي الجزائري

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	لدي فكرة كاملة عن الخدمات التي يقدمها البنك.					
02	البنك الذي أتعامل معه يقدم خدمات في المستوى.					
03	يعلمني البنك باستمرار عن الخدمات المقدمة.					
04	الخدمات المقدمة من طرف البنك تتلاءم مع حاجاتي.					
05	تتميز الخدمات المقدمة من طرف البنك بالتنوع.					
06	تتميز خدمات البنك بالسرعة في لانجاز.					
07	أنا راضي عن الخدمات المقدمة من طرف البنك.					

المحور 2: أسئلة متعلقة بواقع تطوير الخدمات المقدمة من طرف البنك الخارجي

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	يقوم البنك بإضافة خدمات جديدة باستمرار.					
02	يتم تطوير الخدمات البنكية بتجديدها تماما.					
03	يتم تطوير الخدمات البنكية بتعديل الخدمات السابقة.					
04	يعمل البنك الخارجي الجزائري على تكييف خدماته مع التطورات الحاصلة.					

					يقوم البنك بالتطوير في إجراءات تقديم الخدمة.	05
					البنك الخارجي الجزائري يتابع آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا البنكية واستحداثها وتطويرها.	06
					يستخدم موظفوا البنك طرق جديدة في أداء العمليات البنكية.	07
					يعتمد البنك على تقنيات جديدة ومتطورة في أداء خدماته.	08
					الصراف الآلي بالبنك يسهل لي عملية ربح الوقت.	09

10- حسب رأيك بماذا يمتاز البنك الذي تتعامل معه؟

- السمعة الجيدة جودة خدماته حسن المعاملة خدماته المتطورة
 أسعار خدماته منخفضة