

الرقم التسلسلي:

السنة الجامعية: 2017/ 2018.

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

مرتكزات التنافسية في قطاع البنوك

- دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري -

تخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

تحت إشراف:

د. قاسمي شاكر

من إعداد الطالبة:

فرطاس زهرة

لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

مناقشا

د. خنفر مانع

د. قاسمي شاكر

د. دعاس عزالدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تتناول هذه الدراسة موضوع "مرتكزات التنافسية في قطاع البنوك - دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري" وقد هدفت إلى إبراز الدور الذي تلعبه المرتكزات التنافسية في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك، وذلك من خلال تسليط الضوء على تأثير كل من (نظم المعلومات والتكنولوجيا، تطوير وتأهيل المورد البشري، جودة الخدمات المصرفية، التسويق المصرفي)، على القدرة التنافسية للبنوك، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين وهما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وشملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة مكونة من 52 موظف من البنوك الجزائرية العمومية بولاية الطارف.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها مساهمة نظم المعلومات والتكنولوجيا في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك التجارية بولاية الطارف، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي لتطوير وتأهيل الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة، كما ساهم كل من جودة الخدمات المصرفية والتسويق المصرفي في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية

مرتكزات التنافسية، نظم المعلومات، التسويق المصرفي، الإستراتيجية التنافسية، جودة الخدمات، القدرة التنافسية.

Cette étude a abordé le sujet de « les bases compétitives dans le secteur des banques- étude du cas bancaire algérien », et a démontré le rôle que joue les bases compétitives pour augmenter la capacité compétitive des banques et ce, à travers la mise en lumière des influences de (les systèmes d' information et de communication, développement et qualification de la ressource humaine, la qualité des services bancaires, le marketing bancaire) sur la capacité compétitive des banques, et il a été soumis pour cette étude sur deux méthodologies à savoir la méthodologie descriptive et la méthodologie analytique, et a englobé une enquête sur l'opinion public et en collectant les avis sur un échantillon de 52 fonctionnaires travaillant dans les banques algériennes publiques de la wilaya d'El Tarf.

Cette étude a abouti à plusieurs résultats dont les plus importants sont l'apport conséquent des systèmes de communication et de technologie pour augmenter la capacité compétitive des banques commerciales sis dans la wilaya d'El Tarf. En plus de l'existence d' un impact positif pour le développement et la qualification des ressources humaines afin d'augmenter la capacité compétitives des banques. Dans le même sens, la qualité des prestations bancaires et le marketing bancaire ont contribué, grandement, à l'augmentation des capacités compétitives des banques, échantillon de cette étude.

Mots clés

les bases de la compétitivité, capacité compétitive, systèmes d'informations, marketing bancaire, stratégie compétitives, qualité des services.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى اللذين قال فيهما المولى
عز وجل في الآية الكريمة: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيراً"

إلى والديا العزيزين على قلبي أبي الغالي "حكيم" وأمي
الغالية "وسيلة" أتمني لهما دوام الصحة والعافية وأطال الله
في عمرهما إن شاء الله.

إلى روح الطاهرة الزكية جدتي الغالية "رابحة" رحمها الله.
إلى اللذين شاركوني حلاوة العيش ومرارته أخوتي "رشدي"
"وصابر".

إلى النفس البريئة الطاهرة أختي ريحانة حياتي "تيماء".
إلى زوجة أخي "سماح".

إلى كل من جمعني بهم الصداقة: لطيفة، سماح،
صباح، سامية، حواء، نجود، أسيا، خديجة.
إلى كل من تذكرهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

زهرة

شكر و عرفان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لي في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى النور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعي إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الدكتور قاسمي شاكر لقبوله الإشراف على هذه الرسالة أولاً، ولتسهيلاته والتوجيهات التي منحها لي ثانياً ولجميل صبره وحسن معاملته معي ثالثاً، كما أنه لم ييخلني بوقته الثمين في تتبع بنيات هذا العمل من بدايته على نهايته فجزاه الله عنا ألف خير.

كما يجدر أن أتقدم أيضاً بشكر جزيل إلى الأساتذة الأجلاء الذين نهلنا من معينهم طيلة العام النظري إذ أضاءوا لنا الطريق وشرحوا ما غمض والتبس معناه في أذهاننا.

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد، فالله نسأل أن يزيدنا علماً وينفعنا بما علمنا إنه ولي ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فرطاس زهرة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(15)	وحدات البناء الشاملة للميزة التنافسية	(1-1)
(19)	العلاقة بين الإستراتيجيات والموارد والقدرات	(2-1)
(26)	دورة حياة الميزة التنافسية	(3-1)
(28)	محددات الميزة التنافسية	(4-1)
(32)	مؤشر (فعالية - إنتاجية)	(5-1)
(42)	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	(6-1)
(47)	نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة	(7-1)
(53)	فترات تطور النظام المصرفي	(1-2)
(63)	نظم المعلومات ووظائف الإدارة	(2-2)
(64)	نظم المعلومات التسويقية	(3-2)
(69)	أهداف إدارة الموارد البشرية	(4-2)
(70)	تصميم نظم التدريب	(5-2)
(80)	عجلة الإستراتيجية التنافسية	(6-2)
(88)	الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف	(7-2)
(88)	ملخص الإستراتيجيات التنافسية	(8-2)
(94)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "811" "الطارف"	(1-3)

قائمة الأشكال

(97)	الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري "الطارف"	(2-3)
(100)	الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري "812" "القالا"	(3-3)
(103)	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية "الطارف"	(4-3)
(105)	الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك CNEP رقم "314" "الطارف"	(5-3)
(108)	متغيرات الدراسة	(6-3)
(112)	النسب التمثيلية لكل بنك	(7-3)
(113)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(8-3)
(114)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	(9-3)
(115)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(10-3)
(116)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	(11-3)

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(14)	تطور مفهوم الميزة التنافسية	(1-1)
(16)	مقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية	(2-1)
(25)	أبعاد الميزة التنافسية	(3-1)
(27)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	(4-1)
(68)	تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنافسية البنوك	(1-2)
(71)	الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية تنمية الموارد البشرية	(2-2)
(77)	وظائف التسويق المصرفي	(3-2)
(84)	أبعاد تمايز المنظمات	(4-2)
(89)	متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة	(5-2)
(109)	محاور الاستبيان	(1-3)
(110)	درجة مقياس ليكرت الحماسي (Likert scale)	(2-3)
(111)	توزيع العينة على البنوك محل الدراسة	(3-3)
(113)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(4-3)
(114)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(5-3)
(115)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(6-3)
(116)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة	(7-3)
(118)	نتائج تأثير نظم المعلومات والتكنولوجيا على تنافسية البنوك	(8-3)
(121)	نتائج تأثير تطوير الموارد البشرية على القدرة التنافسية للبنوك	(9-3)

قائمة الجداول

(124)	نتائج تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك	(10-3)
(126)	نتائج تأثير التسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك	(11-3)
(128)	الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك	(12-3)

قائمة المختصرات

الترجمة العربية للمختصر	الكتابة الأصلية للمختصر	المختصر	الرقم
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	Banque d'Agriculture et du Développement Rural	BADR	01
القرض الشعبي الجزائري	Crédit Populaire d'Algérie	CPA	02
البنك الوطني الجزائري	Banque Nationale d'Algérie	BNA	03
بنك التنمية المحلية	Banque de Développement Local	BDL	04
الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	Caisse National d'Epargne et de Prévoyance	CNEP	05
منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية	organisation de coopération et développement économique	OCDE	06
مجموعة بوسطن الاستشارية	Boston consulting group	BCG	07

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(i)	ملخص.....
(ii)	Résumé.....
(iii)	إهداء.....
(iv)	شكر وعرفان.....
(v)	قائمة الأشكال.....
(vii)	قائمة الجداول.....
(ix)	قائمة المختصرات.....
(x)	فهرس المحتويات.....
1	مقدمة.....
(10)	الفصل الأول: أساسيات حول القدرة التنافسية.....
(11)	تمهيد.....
(12)	المبحث الأول: القدرة التنافسية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع.....
(12)	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية.....
(12)	أولاً: مفهوم القدرة التنافسية.....
(13)	ثانياً: مفهوم الميزة التنافسية.....
(16)	ثالثاً: مقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية.....
(17)	المطلب الثاني: أهمية التنافسية.....
(19)	المطلب الثالث: أهداف التنافسية.....
(20)	المطلب الرابع: أنواع التنافسية.....
(23)	المبحث الثاني: الميزة التنافسية: الخصائص، المحددات، المصادر، مؤشرات القياس.....
(23)	المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية وأبعادها.....
(23)	أولاً: خصائص الميزة التنافسية.....
(23)	ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية.....
(25)	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
(30)	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....

فهرس المحتويات

(30)	أولاً: الضغط على التكاليف.....
(30)	ثانياً: تصنيف موارد المؤسسة.....
(32)	المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.....
(36)	المبحث الثالث: الميزة التنافسية: المعايير، أسباب تنميتها وتطويرها، شروط فعاليتها، سبل استدامتها.....
(36)	المطلب الأول: معايير الميزة التنافسية.....
(37)	المطلب الثاني: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....
(40)	المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية.....
(40)	أولاً: معوقات اكتساب الميزة التنافسية.....
(41)	ثانياً: شروط فعالية الميزة التنافسية.....
(44)	المطلب الرابع: سبل استدامة الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة على سرعة تضائلها.....
(44)	أولاً: سبل استدامة الميزة التنافسية.....
(48)	ثانياً: العوامل المؤثرة على سرعة تضائل الميزة التنافسية.....
(49)	خلاصة الفصل.....
(50)	الفصل الثاني: التنافسية في البنوك.....
(51)	تمهيد.....
(52)	المبحث الأول: القطاع البنكي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، مبادئ نشاطه، الأنواع والوظائف، الموارد والاستخدامات.....
(52)	المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك وأهميتها.....
(52)	أولاً: مفهوم البنوك.....
(52)	ثانياً: نشأة وتطور البنوك.....
(53)	ثالثاً: أهمية البنوك.....
(54)	المطلب الثاني: أهداف البنوك ومبادئ نشاطها.....
(54)	أولاً: أهداف البنوك.....
(55)	ثانياً: مبادئ النشاط البنكي.....
(56)	المطلب الثالث: أنواع البنوك ووظائفها.....
(56)	أولاً: أنواع البنوك.....

فهرس المحتويات

(58)	ثانيا: وظائف البنوك.....
(60)	المطلب الرابع: موارد واستخدامات البنوك.....
(60)	أولا: موارد البنوك (الخصوم).....
(61)	ثانيا: استخدامات البنوك.....
(62)	المبحث الثاني: التنافسية في قطاع البنوك: نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا، تطوير وتأهيل المورد البشري، جودة الخدمات المصرفية، التسويق المصرفي.....
(62)	المطلب الأول: نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا وأثرها على تنافسية البنوك.....
(62)	أولا: ماهية نظم المعلومات.....
(65)	ثانيا: نظم المعلومات البنكية وأثرها على التنافسية.....
(67)	ثالثا: أثر استخدام التكنولوجيا على زيادة تنافسية البنوك.....
(69)	المطلب الثاني: تطوير وتأهيل المورد البشري وعلاقته بالقدرة التنافسية للبنوك.....
(69)	أولا: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
(70)	ثانيا: تدريب وتطوير الموارد البشرية.....
(71)	ثالثا: جوانب مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة.....
(73)	المطلب الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك.....
(73)	أولا: مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية.....
(74)	ثانيا: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية في البنوك.....
(75)	ثالثا: متطلبات أو مقومات التنافس بالجودة في البنوك.....
(76)	المطلب الرابع: دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.....
(76)	أولا: مفهوم وأهمية التسويق المصرفي.....
(77)	ثانيا: وظائف التسويق المصرفي.....
(77)	ثالثا: إستراتيجية التسويق والمزايا التنافسية.....
(79)	المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة داخل القطاع البنكي.....
(79)	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستراتيجية التنافسية.....
(79)	أولا: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.....
(81)	ثانيا: أهمية الإستراتيجية.....

(82)	المطلب الثاني: إستراتيجية قيادة التكاليف.....
(82)	أولاً: مفهوم إستراتيجية قيادة التكاليف.....
(82)	ثانياً: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة وشروط استخدامها.....
(84)	المطلب الثالث: إستراتيجية التمايز.....
(84)	أولاً: مفهوم وأهداف إستراتيجية التمايز.....
(85)	ثانياً: مزايا إستراتيجية التمايز وشروط استخدامها.....
(87)	المطلب الرابع: إستراتيجية التركيز.....
(87)	أولاً: مفهوم إستراتيجية التركيز وأشكالها.....
(89)	ثانياً: متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة.....
(90)	خلاص الفصل.....
(91)	الفصل الثالث: واقع تنافسية البنوك محل الدراسة (CNEP,BDL ,BNA ,CPA) (BADR).....
(92)	تمهيد.....
(93)	المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة.....
(93)	المطلب الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR "وكالة الطارف".....
(93)	أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR".....
(93)	ثانياً: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR "الطارف".....
(94)	ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "الطارف".....
(95)	المطلب الثاني: القرض الشعبي الجزائري CPA "وكالة الطارف".....
(95)	أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري "CPA".....
(95)	ثانياً: وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA "بالطارف".....
(97)	ثالثاً: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري " بالطارف ".....
(99)	المطلب الثالث: البنك الوطني الجزائري BNA "وكالة القالة".....
(99)	أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري "BNA".....
(99)	ثانياً: وكالة البنك الوطني الجزائري BNA "القالة".....

فهرس المحتويات

(100)	ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري "812" "القالة".....
(102)	المطلب الرابع: تقدم بنك التنمية المحلية BDL "الطارف"، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط -بنك CNEP "الطارف".....
(102)	أولا: نشأة بنك التنمية المحلية "BDL".....
(102)	ثانيا: وكالة بنك التنمية المحلية BDL "الطارف".....
(103)	ثالثا: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك "CNEP" وكالة الطارف.....
(106)	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية.....
(106)	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدوات جمع المعلومات.....
(106)	أولا: منهج الدراسة الميدانية.....
(106)	ثانيا: أدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية.....
(108)	المطلب الثاني: نموذج الدراسة الميدانية.....
(108)	أولا: متغيرات الدراسة.....
(109)	ثانيا: إعداد وتصميم الاستبيان.....
(111)	المطلب الثالث: مجتمع عينة الدراسة، ومجالات الدراسة الميدانية.....
(111)	أولا: مجتمع وعينة الدراسة.....
(112)	ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية.....
(113)	المطلب الرابع: تحليل خصائص أفراد العينة.....
(113)	أولا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.....
(114)	ثانيا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر.....
(115)	ثالثا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....
(116)	رابعا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة.....
(118)	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة الميدانية.....
(118)	المطلب الأول: واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك محل الدراسة...
(121)	المطلب الثاني: واقع التطوير والتأهيل للموارد البشرية على مستوى البنوك محل الدراسة وأثرها على قدرتها التنافسية.....

فهرس المحتويات

(123)	المطلب الثالث: واقع جودة الخدمات والتسويق المصرفي في البنوك محل الدراسة وتأثيرهما على قدرتها التنافسية.....
(123)	أولاً: تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك.....
(126)	ثانياً: تأثير التسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك.....
(128)	المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة وعرض أهم النتائج.....
(128)	أولاً: الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة.....
(130)	ثانياً: عرض أهم النتائج المتوصل إليها.....
(132)	خلاصة الفصل.....
(133)	خاتمة.....
(139)	قائمة المراجع.....
(151)	قائمة الملاحق.....

فقدنا

يعد القطاع البنكي من القطاعات المهمة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث تلعب البنوك دورا هاما وفعالا في الحياة الاقتصادية، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث، حيث أصبحت تعد أحد أركانه الأساسية التي يقوم عليها، وفي ظل التحديات والتطورات المتسارعة التي تشهدها الصناعة المصرفية ومع التوسع في عدد وحجم البنوك أصبحت المنافسة ضرورة حتمية على كل بنك حيث تعبر هذه الأخيرة عن الإجراء الذي يسعى من خلاله كل بنك إلى التأقلم مع التطورات الدائمة من خلال المحافظة على العملاء الحاليين وجذب أكبر عدد ممكن من العملاء المرتقبين، والاستجابة لطلباتهم المعقدة والمتغيرة باستمرار، كذلك تساعد التنافسية على النمو والتطور، بحيث تدفع البنوك للكشف عن بيئتها التنافسية والبحث عن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها بغرض اكتشاف الفرص المتاحة اقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية، والتعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها والتصدي لها.

فكل بنك يسعى لتحسين قدرته التنافسية لا بد أن يركز اهتمامه على مجموعة من المرتكزات ، فمن بين المرتكزات التي يمكن للبنك الاعتماد عليها لرفع تنافسيته هي استخدام نظم معلومات ملائمة وفعالة يمكن الاعتماد عليها في تطوير مناخ أعماله والرفع من مستوى أدائه وبالتالي التفوق على منافسيه، إضافة إلى الارتكاز والاعتماد بشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت متغيرا هاما للتميز والتفوق ووسيلة لجذب العملاء وذلك من خلال اتصافها بالكفاءة والمرونة والسرعة والفعالية وهذا ما يؤدي إلى زيادة المركز التنافسي للبنك.

كما يجب على كل بنك أن يركز اهتمامه على موارده البشرية كونه من أهم موارده وباعتباره ركيزة البنوك في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وعليه يسعى البنك على توجيه أكثر موارده البشرية والعمل على زيادة قدراتهم المهنية من خلال عملية التدريب، لذلك أصبح التدريب في الآونة الأخيرة يحضأ بأهمية كبيرة من قبل مسؤولي البنوك، فمن خلال التدريب يمكن الرفع من مستوى الكفاءة المهنية والمهارة والمعرفة للموارد البشرية وهذا ما يساعد البنك على اكتساب موارد بشرية ذو مؤهلات مهنية يمكن الارتكاز عليها للرفع من قدرته التنافسية.

كما يمكن للبنك الاعتماد على جودة الخدمات المصرفية كركيزة أساسية للرفع من قدرته التنافسية وذلك من خلال استحداث وتطوير وتجديد من جودة خدماته باستمرار وبالشكل الذي يلبي طلبات شريحة واسعة من العملاء، مع تقديمها في أنسب الأوقات وفي الأماكن الملائمة.

كما يعتمد البنك في الرفع من قدرته التنافسية على التسويق المصرفي كونه مرتكز أساسي لتعزيز القدرات التنافسية ووسيلة للتفوق على البنوك المنافسة في مختلف الأسواق المحلية منها والعالمية، وذلك من خلال إتباعه لخطة تسويقية فعالة والتي تمكنه من تلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية إضافة إلى اتخاذ كوسيلة للرفع من ملاءته البنكية

ومن ثم الرفع من قدرته التنافسية، كما يعتمد البنك على إستراتيجيات تنافسية مختلفة ذو كفاءة وفعالية كسبيل لزيادة وتعزيز من قدرته التنافسية.

1. إشكالية الدراسة

ومما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما تتمثل أهم مرتكزات التنافسية في البنوك وما مدى اعتماد القطاع البنكي الجزائري على هذه المرتكزات؟

تندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- ❖ هل تساهم نظم المعلومات والتكنولوجيا في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة؟
- ❖ هل يساهم تطوير وتأهيل الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؟
- ❖ هل تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؟
- ❖ هل يساهم التسويق المصرفي في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؟
- ❖ هل تعتمد البنوك على الإستراتيجيات التنافسية كسبيل لتعزيز من قدراته التنافسية؟

2. فرضيات الدراسة

لمعالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة عن الأسئلة الفرعية تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات وهي كالآتي:

- ❖ الفرضية الأولى: تساهم نظم المعلومات والتكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة؛
- ❖ الفرضية الثانية: يساهم تطوير وتأهيل الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ❖ الفرضية الثالثة: تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ❖ الفرضية الرابعة: يساهم التسويق المصرفي في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ❖ الفرضية الخامسة: تعتمد البنوك على الإستراتيجيات التنافسية كسبيل لتعزيز قدرتها التنافسية.

3. أهمية الدراسة

❖ تنبع أهمية الدراسة من كونها قاعدة معلومات من شأنها أن تساعد موظفي البنوك في التفطن والتيقظ لأهم المرتكزات التنافسية والتي لا بد من البنوك الارتكاز عليها للرفع من قدرتها التنافسية، فعلى البنوك أن تعتمد على نظم معلومات قوية وفعالة، إضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة والمستحدثة على مستوى عملياتها، كما يجب على البنوك أن تجدد باستمرار عمليات التدريب والتأهيل والتطوير لمواردها البشرية، وذلك للرفع من كفاءة موظفيها، إضافة إلى ذلك لا بد على كل بنك أن يحسن ويجدد ويطور من جودة خدماته باستمرار كونها ركيزة أساسية للرفع

من قدراتها التنافسية، كما لا نهمل جانب التسويق المصرفي الذي يعد هو الآخر من أهم الركائز لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية؛

❖ كما تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها البنوك الجزائرية لتعزيز قدرتها التنافسية.

4. أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ❖ محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها، أنواعها، ومصادرها؛
- ❖ إبراز الأهمية الكبيرة التي تعود على كل من القدرة التنافسية والميزة التنافسية، مع محاولة التركيز على سبل استدامة الميزة التنافسية وأبعادها؛
- ❖ إبراز الدور الذي تلعبه نظم المعلومات والتكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؛
- ❖ إبراز الدور الذي يلعبه التطوير والتأهيل للموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة؛
- ❖ محاولة التركيز على الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ❖ محاولة التركيز على الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية؛
- ❖ تسليط الضوء على مختلف الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تتبناها البنوك كسبيل لتعزيز من قدرتها التنافسية؛
- ❖ تقديم بعض التوصيات للبنوك محل الدراسة فيا يخص الاهتمام أكثر بالمرتكزات التنافسية والتي يمكن من خلالها أن تعزز وتزيد من القدرة التنافسية لها.

5. دوافع اختيار الموضوع

توجد عدة حقائق تجعل من الموضوع محل اهتمام الباحثين لعل أهمها:

- ❖ عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في الزيادة من حدة المنافسة؛
- ❖ يعد موضوع هذه الدراسة من المواضيع التي لم تستوف حظها من الدراسة على مستوى الجامعات خاصة في الدول النامية كالجزائر؛
- ❖ يندرج موضوع الدراسة في إطار المواضيع المتجددة والتي تدور حول نقاشات مستفيضة باستمرار؛
- ❖ تسليط الضوء ولفت انتباه مسؤولي البنوك إلى التركيز على أهم المرتكزات التي تساهم في رفع تنافسية البنوك.

6. المنهج المتبع وأدوات الدراسة

❖ المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وتوضيح جميع جوانب الموضوع اعتمدنا على ما يلي:

■ المنهج الوصفي

تم الاعتماد عليه لإستعاب الجانب النظري، ولكونه مناسباً لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

■ المنهج التحليلي

والذي يساعد على تحليل البيانات واستنباط التفسيرات والاستنتاجات المتعلقة بالمشكلة المطروحة والدراسة الميدانية.

❖ أدوات الدراسة

■ **الجانب النظري:** تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من الكتب والأطروحات والرسائل الجامعية، والمجلات والمواقع الإلكترونية؛

■ **الجانب الميداني:** تم الاعتماد في هذا الجانب على الاستبيان كأداة رئيسية كما تم الاستعانة بالمقابلة والملاحظة في تفسير النتائج المتوصل إليها.

7. حدود الدراسة

لهذه الدراسة حدود مكانية وزمنية وبشرية نوضحها كما يلي:

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على 5 وكالات بنكية والتي تنشط في ولاية الطارف والمتمثلة في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية BADR، والقرض الشعبي الجزائري CPA، والبنك الوطني الجزائري BNA، وبنك التنمية المحلية BDL، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP؛

❖ **الحدود البشرية:** تمثل الحدود البشرية بعينة الدراسة والتي تتكون من مجموعة موظفي البنوك التجارية محل الدراسة وقد بلغ عددهم 52 موظف؛

❖ **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من أكتوبر 2017 إلى غاية ماي 2018، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فامتدت الفترة من 15 أبريل 2018 إلى غاية 4 ماي 2018.

8. صعوبات البحث

من الصعوبات التي واجهتني خلال إعداد دراستي هذه هي:

❖ ضيق الوقت؛

❖ صعوبة في إجراء دراسة حالة من جانب استقبال البنوك وتخوف موظفيهم من إجراء الدراسة، والتصريح ببعض المعلومات؛

❖ ومن الصعوبات التي واجهتني أيضا في هذه الدراسة هي تشعب الموضوع وتعدد جوانبه وأبعاده، وبالتالي تعدد المتغيرات التي تتناولها هذه الدراسة وهذا خلق صعوبة في استخراج العلاقة بين كل متغيرين.

9. الدراسات السابقة

❖ دراسة 1: سماح ميهوب (2013-2014)، بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء

التجاري والمالي للمصارف الفرنسية- حالة نشاط البنك عن بعد"، أطروحة دكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، وكانت الإشكالية تدور حول: هل يؤثر استخدام المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة في النشاط المصرفي عن بعد على أدائها التجاري والمالي؟ وهدفت الدراسة إلى إبراز أثر استخدام المصارف للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة أساسا في النشاط المصرفي عن بعد على أدائها التجاري، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل من أبرزها أنه يصعب على المصارف جعل الخدمة المصرفية في جوهرها أحد مجالات التنافس فيما بينها وبين المصارف الأخرى وبالتالي كان أمامها حل واحد لتعزيز ميزتها التنافسية هو إحداث تغييرات في أسلوب تقديم وعرض الخدمة مما جعلها تبني القنوات المصرفية الإلكترونية وكذا أدوات الدفع الإلكترونية، وقد أوصت الدراسة على ضرورة عمل المصرف وباستمرار على تكوين العمال والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بإجراء دورات تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نظرا لتمييزها بالتطور السريع والمستمر.

❖ دراسة 2: فراتية العيد (2015-2024)، بعنوان "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التسويقية

للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية مسيلة"، أطروحة دكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، وكانت الإشكالية تدور حول: ماهو دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة؟، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق نظام المعلومات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية في ولاية المسيلة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وتمثلت أبرزها في عدم وجود جهاز منظم ومتكامل لنظام المعلومات التسويقية في

المؤسسات الاقتصادية لولاية المسيلة وأوصت الدراسة بضرورة تعامل المؤسسات الاقتصادية مع نظام المعلومات التسويقية على أنه وظيفة أساسية ضمن الوظائف الأخرى في ظل بيئة تنافسية، ووضع مصلحة مستقلة خاصة به بهدف توحيد مصدر المعلومات والاستفادة منه في مختلف المجالات.

❖ دراسة 3: حملوش الأمين (2016-2017)، بعنوان "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية-دراسة عينة مجموعة من البنوك بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، وكانت إشكالية الدراسة تدور حول: ماهو دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون كأداة تمكن البنوك من معرفة حاجات زبائنهم، وتطورها عبر الزمن، وخلصت الدراسة إلى ارتباط إدارة المعرفة بأبعاد متعددة ومجالات وأوجه مختلفة منها ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات وأخرى ترتبط بأصول المعرفة ورأس المال الفكري، وأوصت الدراسة إلى ضرورة التوجه نحو التقنية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة المستخدمة في البنوك، على غرار ما تستخدمه البنوك العالمية .

❖ دراسة 4: عبد الحكيم جربي (2012 - 2013)، بعنوان "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، وكانت إشكالية الدراسة تدور حول: ماهو أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية-فرع قسنطينة؟، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأصت الدراسة لضرورة توفر إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي، والعمل على تنمية وتوجيه الميول المهنية والمهارات الفنية للموظفين.

❖ دراسة 5: أسماء كرعلي (2013-2014)، بعنوان "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، وتدور إشكالية الدراسة حول: كيف يمكن أن تساهم اليقظة التكنولوجية كأداة لمواجهة التحديات التي تواجهها البنوك التي تشكل عنصر حاسما في العصر الحالي، والمتمثل في التطورات التكنولوجية من جهة وزيادة حدة المنافسة من جهة أخرى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها اعتبار اليقظة التكنولوجية هي أداة للتنافسية تسمح بالإستباق والتفوق على المنافسين

وتستطيع البنوك من خلال تنمية العديد من المزايا التنافسية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا، وأوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تزويد البنك بشبكة الانترنت للاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الشبكة.

❖ **الدراسة 6: علي العبسي (2012-2013)، بعنوان "دور التسويق المصرفي في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة الوادي"**، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، كانت إشكالية الدراسة تدور حول: ما هو دور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وفي تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في الجزائر في ظل المتغيرات التي عرفها السوق المصرفية الوطنية؟، وهدفت الدراسة إلى إبراز شمولية التسويق وإمكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات الأفكار والأماكن، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج من النتائج من بينها أنه توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك منها مدخل التكلفة والوقت والراحة لكن أهم مدخل هو الجودة، وأوصت الدراسة على ضرورة إدخال آليات التسيير الحديثة لإدارة الخدمة البنكية ووضع حد للإجراءات المعقدة والبيروقراطية وتسهيل حصول عملاء البنك على الخدمات البنكية، مع مراعاة المخاطر والضمانات البنكية.

❖ **الدراسة 7: محمد زيدان سالم وآخرون (2011)، بعنوان "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العامة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"**، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 13، العدد: 2، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الإبداع التسويقي التكنولوجي في الخدمات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من النتائج أهمها أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك بصفة عامة كما تم التوصل إلى أن البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية لدى البنوك وتعتبر من نقاط القوة التي بينتها نتائج التحليل، وأوصت الدراسة بضرورة أن يعزز البنوك من استخدام الإبداع التسويقي لديها، والعمل على علاج نواحي القصور التي بينتها نتائج التحليل.

جوانب تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

❖ تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تناولت هذا الموضوع في القطاع البنكي الجزائري حيث تعتبر هذه الدراسة فريدة من نوعها في البيئة الجزائرية؛

❖ ومن ناحية أخرى تناولت هذه الدراسة موضوع تنافسية القطاع البنكي ومدى تأثيرها بنظم المعلومات والتكنولوجيا، وتطوير وتأهيل الموارد البشرية، إضافة إلى جودة الخدمات و التسويق المصرفي.

10. هيكل الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة والوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة لتنتهي بخاتمة، وقد خصص فصلين للجانب النظري بينما اقتصر الفصل الثالث على الجانب الميداني وذلك على النحو التالي:

❖ **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان المفاهيم الأساسية للقدرة التنافسية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها بالإضافة إلى أهداف وأنواع القدرة التنافسية، أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى الميزة التنافسية من حيث الخصائص والمحددات والمصادر بالإضافة إلى مؤشرات قياسها، بينما تناولنا في المبحث الثالث معايير الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها وشروط فعاليتها وسبل استدامتها.

❖ **الفصل الثاني:** فيما يخص هذا الفصل والذي كان تحت عنوان التنافسية في البنوك، وقد تكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى القطاع البنكي من حيث المفهوم والأهمية والأهداف ومبادئ نشاطه، بالإضافة إلى أنواعه وظائفه وموارده واستخداماته، أما في المبحث الثاني تعرضنا إلى التنافسية في قطاع البنوك حيث تم الإرتكاز من خلاله على نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى تطوير وتأهيل المورد البشري وجودة الخدمات المصرفية والتسويق المصرفي، بينما في المبحث الثالث فتناولنا إستراتيجيات المنافسة داخل القطاع البنكي.

❖ **الفصل الثالث:** تضمن هذا الفصل واقع تنافسية البنوك محل الدراسة (CNEP, BDL, BNA, CPA, BADR) وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية حيث تعرضنا في المبحث الأول إلى تقديم عام للبنوك محل الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تم عرض منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، بينما تناولنا في المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول

القدرة التنافسية

تمهيد

تشهد بيئة المؤسسات الاقتصادية انفتاحا كبيرا للأسواق، إضافة إلى التغيرات والتحويلات والتطورات التقنية المتزايدة، والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وظهور ما يسمى باقتصاد المعرفة، كل هذا انعكس على بيئة المؤسسة ولاسيما بيئتها التنافسية، ففي ظل هذا التطور زادت حدة المنافسة، لذا تسعى المؤسسات إلى زيادة قدراتها التنافسية وذلك من خلال السعي لانتهاز فرص جوهرية تمكنها من تحقيق ربحية كبيرة في ظل جو تنافسي إضافة إلى التحسين والتجديد والتطوير المستمر لمختلف قدراتها التنافسية وصولا إلى خلق ميزة تنافسية تميزها عن كل المنافسون سواء المنافسون الكبار أو الجدد، والسعي دائما لتحسينها وتحديثها، وحمايتها من التقليد،

وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة أصبحت لها القدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية وهذا في ظل الانفتاح الكبير للأسواق، وبالتالي أصبحت كل المؤسسات الصغيرة تتخذ سبل مساعدة وملائمة للوصول إلى مركز ومكان تنافسي قوي،

ولإبراز كل معالم التنافسية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها ما يلي:

- ◆ **المبحث الأول:** القدرة التنافسية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع؛
- ◆ **المبحث الثاني:** الميزة التنافسية: الخصائص، المحددات، المصادر، مؤشرات القياس؛
- ◆ **المبحث الثالث:** الميزة التنافسية: المعايير، أسباب تنميتها وتطويرها، شروط فعاليتها، سبل استدامتها.

المبحث الأول: القدرة التنافسية: المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع

أصبحت عبارة المنافسة ذات وقع متزايد الأهمية في عالم اليوم ولم تعد حاجة مقتصره على الشركات لكي تبقى وتنمو، بل باتت حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها، وبالتالي فهي تركز على زيادة قدراتها التنافسية وخلق مزايا تنافسية وهذا ما نريد توضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية والميزة التنافسية

هناك عدة مفاهيم لكل من القدرة التنافسية والميزة التنافسية، فهناك من يعتبر أن القدرة التنافسية هي الميزة التنافسية إلا أنه هناك فرق بين المفهومين وهذا ما نريد توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم القدرة التنافسية لابد من تعريف المنافسة حيث يعرفها "بيترسون وماك ميلين 1996" بأنها عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية تتشكل في ظل حالة عدم التأكد، ترسم وتحدد تصرفات أفعال الأفراد والمنظمات الذين يدخلون في صراع ما، من أجل تحقيق نتائج وعائدات محددة.¹

وتعد المنافسة الأساس التي تقوم عليه الحياة، وبما تكتشف أسباب الهلاك والتأخر والضعف، وبما تظهر أسباب النمو والتقدم وقوة التحدي²، ولزيادة المنافسة لابد على المؤسسات التركيز على مجموعة من الأنشطة وهذا يتوقف على إستراتيجية المعرفة فلا بد أن تعكس هذه الأخير إستراتيجية المنافسة للمنظمة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة للزبائن وشركاء الأعمال.³

أما فيما يخص منافسة الدولة فيمكن القول أن الدولة قادرة على المنافسة إذا كانت لها القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي، وهي بذلك تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية.⁴

تطرقنا إلى مفهوم المنافسة من جوانب عديدة إلا أنها لا تحمل نفس المعنى للقدرة التنافسية وقبل تقديم تعريف دقيق لهذه الأخيرة يجب الإشارة إلى معناها من الجانب اللغوي، حيث تعني كلمة القدرة حسب "Dictionary Webster"

¹ إلهام فخري طمليه. (2008). "التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 94.

² إبراهيم بالحيمر. (2010). "أسس التسويق"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 49.

³ ياسين سعد غالب. (2007). "إدارة المعرفة - المفاهيم - النظم - التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 295.

⁴ Debonneuil Michèle et fontagnè Lionel. (2003). "Compétitivité conseil d'analyse économique", Édition conomica, paris, p 13.

التفوق في موقع أو حالة أو الفوائد الناتجة عن إتباع مجموع من الأفعال أما التنافسية Compétitiveuss فتعني متعلق، تتصف أو تعتمد على المنافسة.¹

تم تعريف القدرة التنافسية من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)*: على أنها الدرجة التي يمكن وفها وفي شروط سوق حرة وعادلة، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية.²

أما من وجهة نظر (BCG)**: أن المؤسسة التي تمتلك قدرة تنافسية هي التي تعرف كيف تتعلم، وتستثمر وتبدع بشكل أحسن وأسرع من منافسيها فتتمكن من تمرير خياراتها الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب نظاما للمعلومات فعالا، وإستراتيجية ملائمة ومواد متناسبة مع حجم التحديات.³

كما تم تعريفها من طرف " مجموعة ستراتيغور Stratigor" على أنها القدرة على ممارسة الأنشطة بأدنى مستوى من الكلف مقارنة بالمنافسين أو أنها القدرة على التميز والسيطرة على أسعار استثنائية تفوق الكلف الإضافية للقيام بذلك.⁴

من التعاريف السابقة نستنتج أن القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن المنافع التي يقدمها المنافسون، التي تمكنها من التفوق على المنافسين، ومن فوائد التفوق التنافسي أنه يحقق للمؤسسة زيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هوامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق الحالية والمستقبلية، ويضمن لها البقاء على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

تم تعريف الميزة التنافسية من طرف العديد من الاقتصاديين وذلك راجع لأهميتها الكبيرة.

¹ إلياس بومعراف. (2010). "القدرة التنافسية للمنظمة الإستشفائية- المفهوم والأبعاد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد: 10، ص 152.

*OCDE (organisation de coopération et développement économique): منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنشأت هذه المنظمة في 30 سبتمبر 1961 وهي منظمة دولية تهدف إلى التنمية الاقتصادية وإلى إنعاش التبادلات التجارية، وتتكون من مجموعة من البلدان المتقدمة.

² نائلة حمزة. (2015-2016). "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحقيق التكامل الاقتصادي- حالة اقتصاديات دول المغرب العربي"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص 38.

**BCG (Boston consulting group): مجموعة بوسطن الاستشارية وهي شركة أنشأت سنة 1963، تقدم استشارات إستراتيجية، وتعتبر من أهم الشركات الاستشارية.

³ أسماء كرعلي. (2013-2014). "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص 37.

⁴ Strategor. (2001). "Politique général des l'entreprise", troisième édition, dunod, paris, p 529.

فحسب "Flynnnet A11995" الميزة التنافسية هي العوامل المستعملة من قبل الشركة للوصول إلى مخرجات تفوق مخرجات المنافسين في سوق المنتجات، وهي تشير إلى تكلفة الوحدة الواحدة من التصنيع، المرونة في الحجم، دوران المخزون، دورة الوقت ضمن مجالات تشكيل المواد وتحويلها إلى منتجات نهائية وهذه جميعها تدعم مدخل الميزة التنافسية.¹

وحسب "Macmillan & thampow" الميزة التنافسية تتمثل في إمكانية المؤسسة في تحقيق التفوق في مجال المنافسة مع الآخرين²، ولتحقيق الميزة التنافسية في أغلب الأحيان يسعى مالك المؤسسة للتعرف على الحاجات والرغبات في جزء معين من السوق والتي لم يتم إشباعه من قبل المشاريع الأخرى المتواجدة في السوق.³

وقد تطور مفهوم الميزة التنافسية لدى العديد من الباحثين نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1): تطور مفهوم الميزة التنافسية

الباحث	عنوان الكتاب أو البحث	المساهمات الرئيسية
Alderson (1995)	البحث عن ميزة تفاضلية	إشارة مسبقة إلى الميزة التنافسية المستدامة واقتراح ثلاثة أسس للميزة التفاضلية التقنية والقانونية والجغرافية واقتراح إستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية.
Porter (1985)	الميزة التنافسية(خلق واستدامة أداء المتفوق)	تقديم فكرة عن(سلسلة القيمة) كأداة رئيسية لتحليل مصادر الميزة التنافسية.
Barney (1991)	موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة	تم عرض أربعة مؤشرات تسهم في استدامة الميزة التنافسية متمثلة في القيمة، والندرة، وعدم القدرة على التقليد، وعدم اكتمال البديل.

المصدر: عدنان رؤوف رعد وسالم حامد حمدي. (2010). "المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظ نينوي"، مجلة تنمية الرادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلد 32، العدد: 100، ص، 89، 90.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن مفهوم الميزة التنافسية يرتكز على ثلاثة نقاط أساسية وهي:

❖ قدرة المنظمة على إنجاز نشاطاتها المختلفة بفعالية أفضل من المنافسين؛

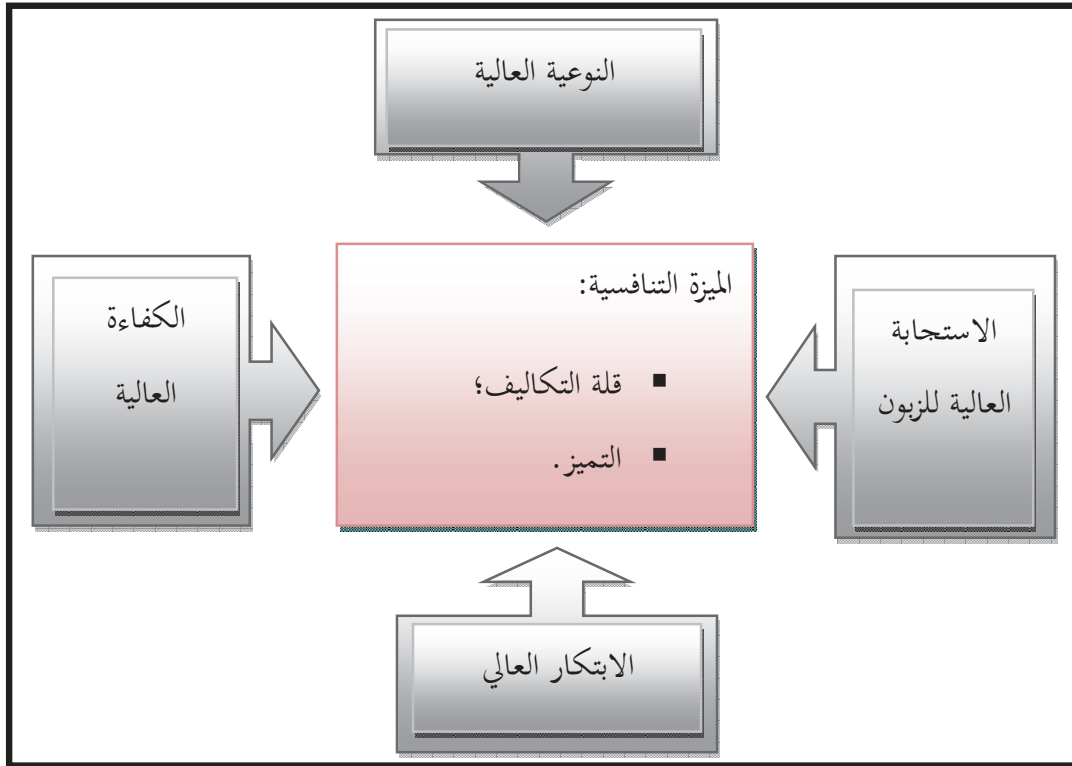
¹ هشام فوزي العبادي وجمال كاظم العارضي. (2015). "نظم إدارة المعلومات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 200.

² ماجد جودة جاسم. (2010). "إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في مصنع النسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المثنى، المجلد 12، العدد: 2، ص 47.

³ بلال خلف السكارنة. (2008). "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص، 165، 166.

- ❖ القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على تقليدها ومواصفتها في الأمد القريب أو في المستقبل؛
 - ❖ قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الإستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم).
- ولابد من الإشارة إلى عوامل بناء الميزة التنافسية وهي: الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون، وهي وحدات بناء شاملة للميزة التنافسية والتي يمكن أن تبناها أي شركة بغض النظر عن منتجاتها وخدماتها التي تقدمها للزبون، والموضحة في الشكل التالي:¹

الشكل رقم(1-1): وحدات البناء الشاملة للميزة التنافسية



المصدر: فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي. (2014). "الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 188.

ثالثا: مقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك فرق جوهري بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية والمبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية

العناصر	القدرة التنافسية	الميزة التنافسية
من حيث المعنى	- هي عنصر أو مجموعة من العناصر التي تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، ويحقق من خلاله ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وفي مجالات متعددة.	-يرتكز جوهر الميزة التنافسية على القيمة التي يمكن أن تخلقها الشركة لربائنها وذلك بتقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق، ويتم تحقيق ذلك بوضع إستراتيجية تنافسية من قبل المؤسسة. -ولتحقيق الأهداف من خلق الميزة التنافسية لابد من أن تكون: <ul style="list-style-type: none"> ■ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين؛ ■ الاستمرارية: أي متواصلة نسبيا؛ ■ إمكانية الدفاع عنها: يعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.
من حيث المصدر	- تنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل المنظمة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك التي يتم استعمالها من قبل المنافسين، مرتكزة في ذلك على مجموعة من المرتكزات من بينها الاعتماد على نظم المعلومات الفعالة، واستخدام التكنولوجيا، والجودة في الخدمات، وتأهيل الموارد البشرية.	-تتوصل المنظمة إلى خلق ميزة تنافسية من خلال استعمالها الأمثل لمواردها المادية والبشرية والمالية والتقنية. - كما يتم تحقيق ميزة تنافسية من قبل المنظمة عند تفاعل مجموعة مرتكزاتها التنافسية من خلال الكفاءة والابتكار والتطوير المستمر وصولا إلى خلق قيمة تميزها عن باقي المنافسين سواء من ناحية تخفيض التكاليف أو من ناحية التمايز.

المصدر: من إعداد الباحثة.

المطلب الثاني: أهمية التنافسية

تزداد أهمية التنافسية كلما ازدادت سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية وفيما يلي إيجاز لأهمية التنافسية:

❖ تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية للمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، ومن المعلوم أن المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها، وللدخول في الحلقة المنتجة وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو لابد من إدراك أن التنافسية هي الإنتاجية بحيث لابد من استثمار واستغلال كل الطاقات للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية والجودة العالية وكل ما من شأنه أن يرفع من الإنتاجية¹، وبالتالي أصبحت التنافسية حاجة ملحة للدول التي ترغب في استدامة وزيادة مستويات معيشة أفرادها²؛

❖ كما تنبع أهمية التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار³؛

❖ يعتبر دعم التنافسية الوسيلة الرئيسية لاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء لرفع التحديات المذكورة وهو الأمر الذي جعل التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات ولها سياسات وإستراتيجيات ومؤشرات، ففي اقتصادنا المعاصر أصبحت التنافسية أكثر ضرورة فهي تؤثر في الشركات التي تحتاج إلى تنمية فضلا عن مجرد توفير البقاء، وفي الأفراد الذين يريدون الحفاظ على وظائف عملهم، كما تؤثر في الأمم التي ترغب في استدامة مستويات معيشة أفرادها وزيادتها، ومما عزز من مناخ التنافس ورسخ القناعة بأهمية

¹ عبد الوهاب بوبعة. (2011-2012). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال-

موبيليس"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص، ص: 71، 72.

² هيبية الله أوريسي. (2011-2012). "تنافسية القطاع السياحي وإنعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية- دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر"،

مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 10.

³ عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

التنافسية تلك التغييرات الحاصلة على النشاط البشري من مختلف جوانبه في التنظيم الاقتصادي وفي التنظيم الاجتماعي والسياسي، وإضافة التطورات العلمية والتكنولوجية؛¹

❖ إن تواجد المؤسسات في عصر العولمة وتوفير عناصر التنافسية من تفوق وامتياز يفيد في زيادة الأرباح، وامتلاك الكفاءة ورفعها، وتعميق الأنشطة الاستثمارية وتوسيع وزيادة الطاقات؛

❖ ينتج عن زيادة تنافسية المؤسسات تحقيق رضا العملاء وذلك من خلال ما يلي:

✓ سهولة إجراءات تقديم الخدمات؛

✓ تقديم خدمات جديدة وبأساليب متطورة في الوقت المناسب؛

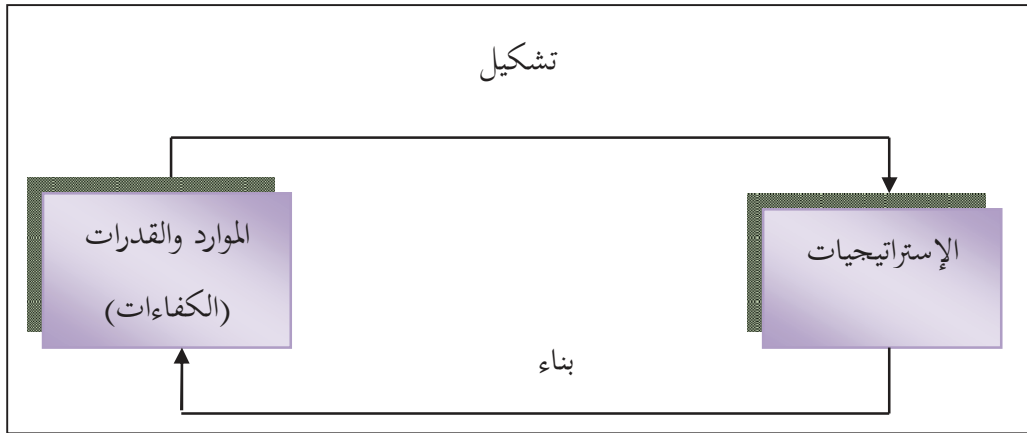
✓ التسعير المناسب والمرن لمختلف الخدمات.

¹ عبد الحكيم عبد الله النشور. (2009). "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، ص 19.

المطلب الثالث: أهداف التنافسية

- من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال تطوير القدرة التنافسية وخلق ميزة تنافسية نجد ما يلي:
- ❖ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديد أو التعامل مع نوعية جديدة من الزبائن أو نوعية جديدة من السلع والخدمات وكذلك تسعى المنظمة من خلال الرفع تنافسياتها إلى تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛¹
 - ❖ خلق فرص تسويقية جديدة؛²
 - ❖ الحفاظ والتمسك على الميزة التنافسية وإن تحقيق هذا الهدف يتطلب جهد ذو شقين فالأول يتمثل في أن الشركة تحتاج إلى أن تتبع إستراتيجيات مبنية على مواردها الموجودة فعلا وعلى قدراتها، أما الثاني فهي تحتاج كذلك إلى إستراتيجيات هدفها بناء موارد وقدرات إضافية وهذا يقوي الموقف التنافسي للشركة على الأمد الطويل والشكل الموالي يوضح العلاقة بين إستراتيجيات الشركة ومواردها وقدراتها:³

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين الإستراتيجيات والموارد والقدرات



المصدر: فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 203.

¹ حلموس الأمين. (2016-2017). "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 188.

² المرجع نفسه، ص 188.

³ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 202، 203.

المطلب الرابع: أنواع التنافسية

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق وتختلف وتنوع المنافسة من حيث الشدة والسيطرة والقوة في السوق لذلك نجد أنواع عديدة للمنافسة نذكر منها:

1. المنافسة الكاملة (أفكار النيوكلاسيك)

في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة الطلب عليها، وتتميز هذه المنافسة بمجموعة من الخصائص منها:¹

- ❖ وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق؛
- ❖ وجود عدد كبير من المشترين، وإن كمية الشراء لكل مشتري تكون قليلة من مجموع المعروض السلعي وليس لهم الإمكانية في التأثير على السياسة السعرية المتبعة؛
- ❖ إن المنتجات المتواجدة في السوق تكون متجانسة ومتماثلة بالشكل الذي يعطي إمكانية انتقال وتحويل المشتري من بائع إلى آخر؛
- ❖ يمتلك المشترون معلومات كافية عن السلع وأسعارها؛
- ❖ لا يستطيع أحد البائعين أو المنتجين التأثير على السياسة السعرية أو استخدام سياسة سعرية أعلى أو أقل بكثير من أسعار السلع المنافسة لأن ذلك سوف يعرضه لخسارة كبيرة؛
- ❖ عدم تمسك المشترين بعملية الشراء من بائع واحد وإنما يكون لهم حرية وسهولة الانتقال؛
- ❖ حرية الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها.

2. المنافسة الحرة

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلاف ويمكن إيجازها كما يلي:²

- ❖ عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة؛
- ❖ هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنه يجب أن يكون قليلا في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة وأن يكون الإخلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة؛

¹ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف. (2011). "التسويق الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 230.

² لمرجع نفسه، ص 231.

❖ هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

3. المنافسة غير تامة (المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار، الاحتكار الشائبي)

يقصد بالمنافسة غير التامة أو غير الكاملة هو الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة كإخفاء معلومات عن المتعاملين، وقد تظل الأسعار المتعامل بها سرا، كذلك وجود نوع من الحذر والخوف من المنافسين وإن هذا يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمات أو البعض منها، ويمكن تقسيم هذه المنافسة إلى الأنواع التالية:

❖ المنافسة الاحتكارية

تتماز أسواق المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين كحالة المنافسة الصافية ولكنهم يبيعون سلعا متميزة (غير متجانسة)¹، والمنافسة الاحتكارية تشمل على صفات تنافسية واحتكارية في نفس الوقت وهذا النوع من المنافسة قد يكون أكثر واقعية من حالة المنافسة الكاملة ويتميز هذا النوع بوجود عدد كبير من منتجي سلعة معينة، ولكن إنتاج كل منهم يتميز عن إنتاج الآخر، وأجه الاختلاف بين السلع التي ينتجها منتجون مختلفون تنحصر عادة في اختلاف السلع من حيث الشكل والتنوعية... الخ، ومع ذلك تعتبر السلع بدائل جديدة لبعضها أي أنها تؤدي نفس الوظيفة.²

❖ منافسة القلة (احتكار القلة)

هي نوع من أنواع المنافسة غير تامة حيث تتميز بوجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد قليل من الباعة أو المشتريين، إضافة إلى أن نسبة تركيز إنتاجي عالية أي أن معظم الإنتاج يتم بواسطة عدد صغيرة من المنتجين الكبار و لديهم جميع المعلومات اللازمة عن السوق والزبائن، إضافة إلى أنه هناك تشابه للسلع المنتجة مع وجود الاختلافات بين السلع المتنافسة الشبيهة نتيجة إتباع المنظمات سياسة التمييز السعوي³، هذا يعني أن السلع المنتجة قد تكون متجانسة أو غير متجانسة (متميزة) فإذا كانت متجانسة فإن تنافس المؤسسات يكون بالأسعار فقط أما إذا كانت غير متجانسة فإن المؤسسات تتنافس من خلال التمييز في السلع⁴، أما إذا كان هناك عدد محدود من المنتجين لسلعة معينة تعتبر بدائل

¹ بسام أبو خيضر وآخرون. (2016). "مدخل إلى علم الاقتصاد"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.

² سليم سعداوي. (2008). "المنافسة في سوق الهاتف النقال - موبيليس نموذجا"، د ط، دار الحديث للكتابة والطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 67.

³ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 232.

⁴ عبد الستار عبد الجبار موسى، "سوق المنافسة الاحتكارية وسوق احتكار القلة"، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية على الموقع:

<http://draamussa.weebly.com> تاريخ الإطلاع: 09/03/2018 على الساعة 10:25.

² سليم سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

قريبة جدا من بعضها وفي هذه الحالة يكون الإجمالي الإنتاج الخاص بوحدة إنتاجية واحدة كمية لا يمكن إهمالها بالنسبة للإنتاج الكلي للصناعة ومن ثم فكل منتج يستطيع تحديد سعر خاص به¹.

❖ الاحتكار

هو نوع من أنواع المنافسة الغير تامة وتتصف السوق الاحتكارية بما يلي:²

✓ وجود منتج واحد (بائع واحد، مشتري واحد) أو عدد قليل من المنتجين والبائعين والمشتريين متفقين على توحيد

سياساتهم الإنتاجية والتسويقية بهدف السيطرة على سوق معين؛

✓ عدم توفر سلع بديلة تفسح المجال أمام المشتريين للمفاضلة والاختيار والتخلص من ضغوط المنتج الواحد.

❖ الاحتكار الثنائي

وهو نوع من أنواع المنافسة غير تامة حيث يتمثل في احتكار منشأتين لإنتاج نوعين من سلعة معينة ويعتبر كل منهما بديلا أقرب ما يكون إلى الكمال للنوع الآخر، بمعنى سيادة سعر موحد بالنسبة لكلا المنتجين.³

4. المنافسة التكنولوجية (المنافسة التقنية)

تحدد بقدرة مؤسسات البلد على الاستخدام الكثيف للمعرفة والتكنولوجيا، ويتضح ذلك حاليا من خلال بعض الصناعات المتطورة، كصناعة الطائرات والحواسيب، والأقمار الصناعية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذو النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلكين، يستطيع أن يصدر إنتاجه حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه في السوق.⁴

³ محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁴ عز الدين آدم ذو النون وخالد حسن. (2016). "دور سياسات حماية المنافسة ومنع الاحتكار في ظل الاقتصاد الحر- أهم التجارب الدولية مع دراسة خاصة للحالة السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 2، العدد: 17، ص 40.

⁵ إبراهيم عبد الحفيظي. (2007-2008). "دراسة تنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة، ص 55.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية: الخصائص، المحددات، المصادر، مؤشرات القياس

أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين وعلى هذا الأساس لابد من تحديد مختلف مصادرها وقياسها بمجموعة مختلفة من المؤشرات.

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية وأبعادها

سنتناول في هذا المطلب خصائص الميزة التنافسية ومختلف أبعادها.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

- ✓ تتمثل الميزة التنافسية في تقديم المؤسسة لمنتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء العملاء وبالتالي تكون المؤسسة قادرة على زيادة حصتها في السوق ومنه فإن للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص من بينها:
- ✓ تشتت من رغبات وحاجات العملاء، إضافة إلى أنها تحقق عامل التفوق والأفضلية على المنافسين؛¹
- ✓ تتميز بالمرونة، وتعتبر كذلك نسبية وليست مطلقة تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛²
- ✓ تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها وتنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛³
- ✓ تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما؛⁴
- ✓ أن يتولى الزبون نفسه تقييمها، فالميزة التي لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها أي زيادة في الأرباح.⁵

ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بمجموعة من الأبعاد وهي كالاتي:

¹رامي شمسين. (2008-2009). "رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص 90.

²سماح ميهوب. (2013-2014). "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية- حالة نشاط البنك عن بعد"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، ص 154.

³محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خيضر الحفاجي. (2009). "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 155.

⁴محمد فوزي علي العتوم. (2009). "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، ص 45.

⁵أسماء كرعلي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

1. القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها.¹

2. التميز

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها²، وتمكن المؤسسة من جذب العملاء في الأسواق.

3. ميزة السرعة

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين مختلف المنظمات، وذلك من خلال تقديم الخدمات بأسرع وقت ممكن، أي تقديم السلع والخدمات في الوقت المناسب، ويعبر عن الوقت من خلال اعتمادية التسليم ويقصد بها مدى التزام الشركة بمواعيد تقديم الخدمة المتفق عليها مع الزبون وكذلك يعبر عن الوقت بسرعة التطوير وتحسب من بداية الوصول إلى الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تتحقق الخدمة النهائية.³

4. ميزة الكلفة

يمكن للمنظمة تحقيق ميزة التكلفة من خلال كلفة متغيرة بأقل من نفقات التسويق أو تحقيق مستويات أقل في النفقات التشغيلية والإدارية، ويقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكاليف المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ الشركات لتخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور وتحقيق مستويات إنتاجية عالية.⁴

إضافة إلى أبعاد الميزة التنافسية التي تم ذكرها هناك أبعاد أخرى للميزة التنافسية تم تقديمها من طرف مجموعة من الكتاب والباحثون نوجزها في الجدول الآتي:

¹ عائشة سليمان. (2010-2011). "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى لظاهرة

مستغاثم"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، ص 8.

² المرجع نفسه، ص 9.

³ محمد عقيل حمدي. (2012-2013). "اختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة

والسفر بمدينة عمان"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 34.

⁴ المرجع نفسه، ص: 35، 36.

الجدول رقم (1-3): أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	الكاتب
التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع.	Evans (1993)
السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم.	Mintazberg (1996)
التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت.	Krajewsti & ritzman (1999)
المنتج الفضل، المنتج الأقل سعرا، المنتج الأحدث، المنتج الأسرع.	Kotler & Armstrong (1999)
التصميم، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع.	Slack (1998)
التكلفة، التمييز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا.	Macmillan & Mahan (2000)

المصدر: محمد عقيل حمدي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

من المهم أن تكون المؤسسة ذات ميزة تنافسية غير أنه يجب أن تكون مستمرة وطويلة ولا تزول بالتقليد، لذلك يقصد بمحددات الميزة التنافسية مدى قوة ونجاعة هذه الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي فإن للميزة التنافسية مجموعة من المحددات والتي سوف يتم عرضها في هذا المطلب.

1. حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها وحتى تعمل هذه الميزة التنافسية على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة يجب أن تكون ذات صفات منها صعوبة التقليد، ومستمرة، ومتواصلة نسبيا وذات أهمية كبيرة.¹

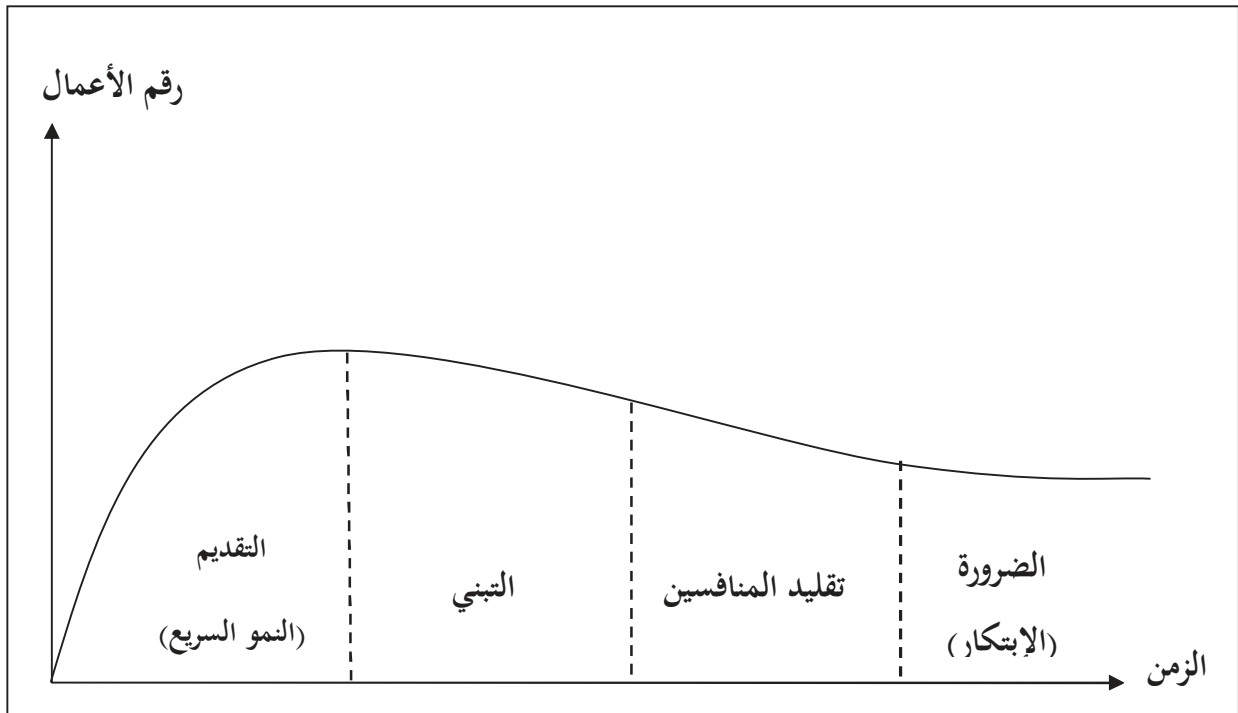
والمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية

¹ علي العبسي. (2012- 2013). "دور التسويق المصرفي في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة الوادي"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص: 97، 98.

حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم حيث إن القيام بذلك بفعالية ونجاعة يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقها، ومدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.¹

وفي هذا المجال لا بد من الإشارة إلى أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وفي الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقدم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة وتدعيم ميزة تميز المنتج، وهنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية، أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل ويوضح الشكل التالي دورة حياة الميزة التنافسية:²

الشكل رقم (1-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: علي العبسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

2. نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات 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

¹ عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² علي العبسي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

مثل هذه الحالة 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 متميز له، وهناك أربعة أبعاد للنطاق من شأنها التأثير على الميزة التنافسية والموضحة في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم(1-4): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف أو الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والعملاء الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء الشركة 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 للشركة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، ويبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للشركة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، أي روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات مختلفة التي تنتمي إليها الشركة.

المصدر: سليم سعادوي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 82، 83.

ولقد ارتبطت محددات الميزة التنافسية "بمايكل بورتر" صاحب نظرية الميزة التنافسية للأمم، حيث يبين "بورتر" أن محددات الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تعمل كنظام البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وتنقسم هذه المحددات إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملة:²

¹ سليم سعادوي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

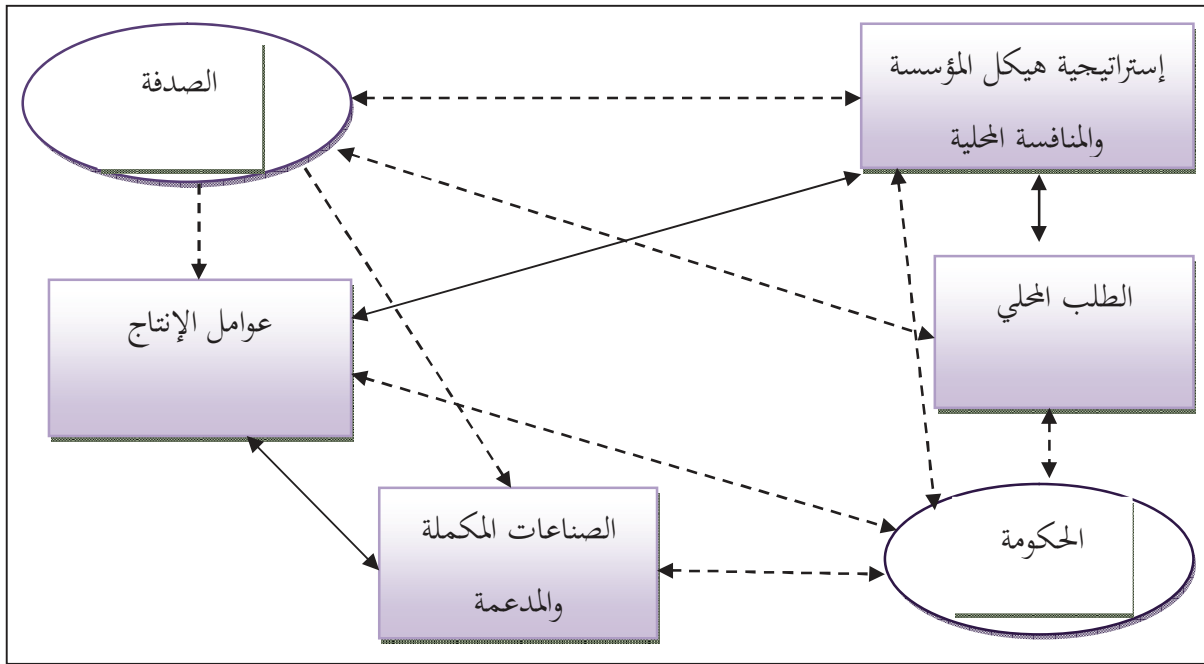
² العيد فراحتية. (2014-2015). "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، ص 179.

✓ تتضمن المحددات الرئيسية أربعة عوامل وهي: ظروف الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجيات المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية؛

✓ أما المحددات المساعدة فتتضمن: الدور الحكومي، ودور الصدف.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): محددات الميزة التنافسية



المصدر: فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص 180.

وفيما يلي شرح لهذه المحددات وعلاقتها بالميزة التنافسية:¹

1. محدد عوامل الإنتاج

تعتبر المدخلات ضرورية ولازمة لدعم قدرة صناعية ما على المنافسة، حيث تنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، وموارد رأس المال، والبنية الأساسية، وهي عوامل تكون موروثاً بطبيعتها داخل الدول، وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين، وهناك عوامل متطورة والأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها كالأسس العلمية، والخبرات الإدارية،... وغيرها.

¹ فراحتية العيد، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 180 - 183.

2. محدد الطلب المحلي

أشار "بورتر" إلى أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة قد يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المنظمات وتحفيزها على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز المزايا التنافسية المحققة مقارنة بالمنافسين الآخرين.

3. محدد الصناعات المكتملة

يجب أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها، والصناعات المرتبطة هي التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة، ويمثل تواجد الصناعة أو إنتاجية المنظمات كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا بل ومن أهم العوامل في تحقيق الميزة التنافسية دوليا.

4. محدد إستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة المحلية

تظهر تنافسية المؤسسة أو تنافسية الصناعة من تجمع مابين طرق الإدارة والتنظيم من جهة، ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، إضافة إلى وجود ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة، وتتضح أهمية المنافسة المحلية فيما يترتب عليها من دفع المؤسسات إلى البحث عن صورة المنافسة غير السعرية من خلال التجديد والتطوير ورفع كفاءة وجودة المنتج، وتبدو أهمية التركيز الجغرافي للمؤسسات التنافسية في منطقة واحدة يترتب عليها من سرعة انتشار وتدفق المعلومات بين المؤسسات، كما تتضح أهمية ظهور منافسين محليين جدد في أنهم أكثر جرأة في تبني مفاهيم وأساليب تكنولوجيا جديدة، أي أنهم أكثر قدرة على التجديد والتطوير من المؤسسات القائمة بالفعل، والتي اعتادت على استخدام أساليب معينة من الصعب تغييرها، واهتمام "بورتر" بالمنافسة المحلية يرجع إلى تركيزه على البعد المحلي لخلق ميزة تنافسية، فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للجوء إلى الأسواق الخارجية والنجاح دوليا.

5. محدد دور الصدف

تشير أحداث الصدف إلى التطورات التي تقع خارج نطاق سيطرة وتحكم الشركات، أي تكون غير متوقعة، وتلعب هذه الأحداث دورا هاما في تنافسية ونجاح العديد من الصناعات.

6. محدد دور الحكومة

على الرغم من أن "بورتر" لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق ميزة تنافسية دولية، من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات، وينبغي الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكنا بل يجب أن يكون ديناميكيا متكيفا مع مرحلة

تطور الميزة التنافسية التي يصفها "بورتر" بأربعة مراحل وفقا لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها، بدءا من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج، ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار، وأخيرا مرحلة سيطرة الثورة أي تدخل خاطئ قد يغير المسار الطبيعي للميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لتنمك المنظمة من تعزيز جهودها وتعزيز موقفها التنافسي لا بد من أن تعتمد على أكثر من مصدر للميزة التنافسية والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

أولا: الضغط على التكاليف

يعتبر بعض المفكرين التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع، حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير مباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:¹

- ❖ الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف)؛
- ❖ تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها؛
- ❖ تحقيق أعلى إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم؛
- ❖ الاهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

ثانيا: تصنيف موارد المؤسسة

تشمل موارد المؤسسة موارد ملموسة وموارد غير ملموسة:²

- ❖ **الموارد الملموسة:** وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة ومنها: المواد الأولية، معدات الإنتاج، الموارد المالية؛

- ❖ **الموارد غير الملموسة:** وتشمل كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، المعرفة، وفي ما يلي شرح موجز لهذه الموارد:

✓ **الجودة:** تعتبر نظام إداري متميز وأداة تنافسية عالية المستوى لمختلف المؤسسات الهادفة إلى التكيف الإيجابي

¹ وسيلة حمداوي. (2009). "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، قلمة، ص 138.

² عبد الرؤوف حجاج. (2014-2015). "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوعرييج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص، ص: 13، 14.

- مع مختلف التطورات وتعتبر منهج فعال وذو كفاءة عالية في امتلاك الميزة التنافسية؛¹
- ✓ **المعلومات:** إن المؤسسة مطالبة باستغلال كل المعلومات، ومعالجتها بالشكل الصحيح، الذي يمكنها من تحقيق تنافسياتها والحصول على ميزة تنافسية؛²
- ✓ **التكنولوجيا:** هي العمليات والتقنيات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، ويمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية؛³
- ✓ **معرفة طريقة العمل:** تأتي نتيجة التجربة المكتسبة وهي تعبر عن الدرجة العالية من الممارسة والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب ميزة أو مزايا تنافسية؛⁴
- ✓ **المعرفة:** تعمل المنظمات الناجحة على الإستثمار في كل ما تعرفه، وذلك بالاستفادة منها في جميع عملياتها؛⁵ وهناك مجموعة من المصادر الأخرى للميزة التنافسية منها:⁶
- ✓ **الابتكار:** ويقصد به استحداث منتجات أو خدمات باستمرار، أو تحسين أو تطوير خدمات أو منتجات حالية؛
- ✓ **الالتزام بالوقت المحدد تماما:** ويقصد به التنافس على المرتبة الأولى في الحصول على المواد أو طرح أو إيصال الخدمات أو المنتجات للزبائن في الوقت المحدد تماما؛
- ✓ **المناسبة والسهولة:** وذلك بإيجاد الطرق والوسائل الأفضل لجعل تعامل الزبون مع الخدمة أو المنتج سهل تماما؛
- ✓ **إدارة العلاقات مع الزبائن:** تطوير العلاقات الأكثر إرضاء للزبائن من خلال التفاعل والتواصل، واعتبارهم أشخاص ذوي مكانة؛
- ✓ **العلامة التجارية:** تطوير العلامة الأكثر قوة وتأثيرا في عقول المستهلكين؛
- ✓ **التوزيع:** السيطرة على كافة القنوات من أجل امتلاك الميزات التنافسية وسد الطريق على المنافسين؛
- ✓ **ميزة التحرك الأول:** فالمبادر الأول للسوق بابتكار أو تقديم منتج أو خدمة جديدة يتيح التمتع بميزة تنافسية.

¹ أحمد بن عيشاوي. (2013). "إدارة الجودة الشاملة- الأسس النظرية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، ص 66.

² عبد الرؤوف حجاج، "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور بروج بوغريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004- 2013"، مرجع سبق ذكره، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 14.

⁴ المرجع نفسه، ص 15.

⁵ محمد كنوش. (2010). "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تركيا، العدد: 13، ص 104.

⁶ إياد شماسنة. (2015). "الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، فضاءات للنشر والتوزيع، عمان، ص: 76، 77.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

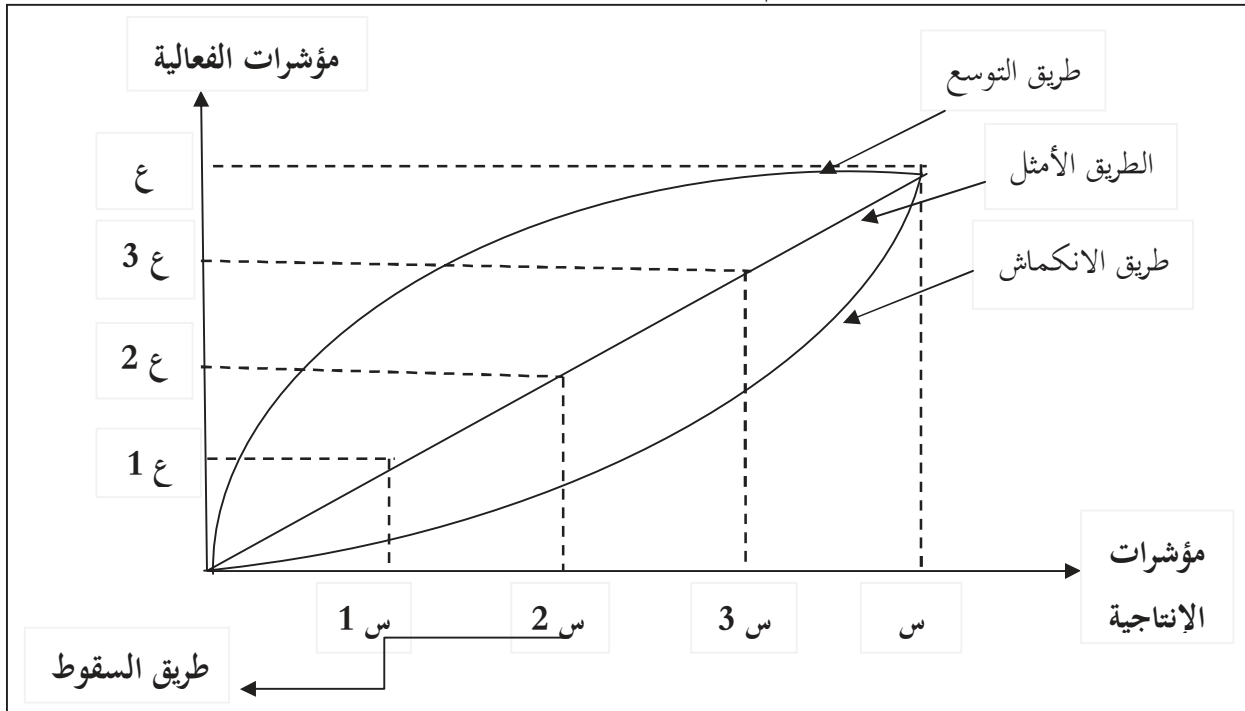
يمكن للمؤسسات قياس درجة تنافسيتها بالاعتماد على جملة من المؤشرات أهمها:

1. مؤشر الشئائية (فعالية - إنتاجية)

يرتكز هذا المؤشر على ثلاثة عناصر أساسية هي:¹

- ❖ **الفعالية:** هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي حددتها بنفسها وتحسب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصلة عليها فعلا والنتائج المنتظرة؛
- ❖ **الإنتاجية:** أما الإنتاجية هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقه؛
- ❖ **الشئائية (فعالية - إنتاجية):** يمكن أن نقول أن التنافسية هي محصلة تفاعل الشئائية (فعالية - إنتاجية). ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): مؤشر (فعالية - إنتاجية)



المصدر: عبد المالك بوركو. (2011 - 2012). "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، ص 55.

¹ عبد المالك بوركو. (2011 - 2012). "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، ص 54.

ويمكن تقديم شرح موجز للشكل الممثل لمؤشر (الفعالية - إنتاجية) كما يلي:¹

❖ ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد بالاعتماد على وفرات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يتم التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل، ولذلك سميت هذه العملية بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدرت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا؛

❖ بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يسعى إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة، ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، مقدمي الخدمات... الخ).

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة إنتاجية بالنسبة للفعالية ونجد منها ثلاثة حالات:²

✓ إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع؛

✓ إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل؛

✓ إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش.

وتجدر الإشارة إلى أن التمادي في البحث عن إنتاجية على حساب الفعالية قد يؤدي (احتمال كبير) إلى الانحراف هذا الطريق ومن ثم السقوط.

2. مؤشر قياس الربحية

إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، وبذلك يمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر "توبين" TOBIN'S* والذي يمثل النسبة السوقية للدين أو رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها، وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فإن المؤسسة غير تنافسية، ويفترض توفر كل البيانات والمعلومات والإمكانات من أجل إيجاد نتائج واقعية وصحيحة ودقيقة بالإضافة إلى الحصول على قيم حقيقية ومناسبة لإنجاز النسب وحساب المؤشرات بكيفية سليمة ومناسبة، غير أنه وفي غياب توفر بيئة اقتصادية مفتوحة مناسبة، فقد لا يوجد حلا إلا بحساب المؤشرات انطلاقا من بيانات دفترية

¹ عبد المالك بوركوة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² المرجع نفسه، ص 56.

*مؤشر توبين TOBIN'S = $\frac{\text{القيمة السوقية للدين أو رؤوس الأموال (للمؤسسة)}}{\text{تكلفة إستبدال أصولها}}$

محاسبية، في الغالب هي تاريخية مع الإشارة إلى ضرورة تعديل بعض المؤشرات بما يناسب الواقعية، وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما هما:¹

❖ **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها:** أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المنظمات؛

❖ **تحقيق ميزة تنافسية:** وهي المحور الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، ومزايا التميز.

وتشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، لكن لا بد من أن تكون هذه الربحية في شكل متصاعد وقابل للاستمرار من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق.²

3. مؤشر تكلفة الصنع أو الإنتاج

تكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعود ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرة، أو السببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعود ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين، حيث أن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجتماعية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.³

4. مؤشر الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المشروع. ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مشروعات على المستويات المحلية والدولية،

¹ العيد فراحتية، مرجع سبق ذكره، ص 189.

² عبد المالك بوركوة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

³ عبد الرحمان بن عنتر. (2008). "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 6، ص 98.

ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية والتخفيض من التكاليف، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا.¹

5. مؤشرات التجارة والحصة من السوق

يستعمل الميزان التجاري وكذلك الحصة من السوق الدولية عادة كمؤشرات عن التنافسية على مستوى فرع النشاط، وهكذا ففي نطاق التبادل الحر فإن النشاط يخسر تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية.²

في الحقيقة يمكن استخلاص عدد كبير من المؤشرات التي نرى بأنها تميز بين مؤشرات كمية ومؤشرات كيفية وتقودنا إلى الحكم على تنافسية المؤسسة، حيث يتم مقارنتها إما بالمؤسسة الرائدة في السوق أو بالمعدل السائد في السوق، فاقتراب المؤسسة من مؤشرات المؤسسة الرائدة يعني التحسين من تنافسيته، وإبعادها عنه يفسر بانخفاض هذه التنافسية، وعندما تتفوق مؤشرات المؤسسة على المعدل السائد في السوق فإن هذا يعني بأنها في رواق تنافسي جيد، والعكس كلما انخفضت هذه المؤشرات عن المعدل السائد في السوق فإن هذا يدل على ضعف تنافسية المؤسسة.

غير أن المؤشر المهم الذي يعتمد عليه في تحليل تنافسية المؤسسة هو الميزة التنافسية التي تكتسبها (التكلفة والتميز)، غير أنه لا توجد أشكال أخرى للمزايا التنافسية، حيث يرى بعض الاقتصاديين أن الميزة التنافسية تنحصر في أربعة أشكال تعبر عن مجالات المنافسة فالنوع الأول يتمثل في تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، والنوع الثاني هو التوقيت الجيد والكفاءات، والنوع الثالث يتمثل في امتلاك مكانة قوية في السوق من خلال وضع موانع للدخول، أما الميزة التنافسية الرابعة هي امتلاك الموارد المالية، وإضافة إلى ذلك فإنه لا بد على المؤسسة البحث عن العوامل المؤثرة في التنافسية.

¹ عسى محمد الغزالي. (2003). "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد: 24، ص، ص: 11، 12.

² عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية: المعايير، أسباب تنميتها وتطويرها، شروط فعاليتها، سبل استدامتها

الميزة التنافسية مجموعة من الشروط لفعاليتها، وطرق وسبل لا بد على المؤسسة من إتباعها للحفاظ على ميزاتها التنافسية واستدامتها.

المطلب الأول: معايير الميزة التنافسية

تعدد معايير الميزة التنافسية للمؤسسة والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي.

1. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذلك يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لديها لكي يصعب على المنافسين محاكاتها.¹

2. درجة التحسين والتجديد والتطوير المستمر في الميزة

من أجل أن تضمن المنظمة عدم قيام المنافسين بتقليد ميزتها التنافسية المتعددة المصادر، عليها أن تسعى دائما إلى تجديدها وصيانتها وتطويرها ليصعب على المنافسين محاكاتها أو تقليدها وتبقى محافظة على تفوقها²، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزاتها التنافسية بالاستناد إلى المعايير السائدة في القطاع، ومعرفة مدى نجاحها وبالتالي إتخاذ القرار بالاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حال عدم التفوق على المنافسين وتحقيق الوفورات الاقتصادية.³

3. مصدر الميزة

وفقا لهذا المعيار يمكن ترتيبها وفقا لأنواعها وذلك إلى درجتين:⁴

- ❖ مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل التي يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة؛
- ❖ مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تمييز المنتج والذي يصعب تقليده، حيث توافر المهارات والقدرات العالية والبحوث تتطلب وقتا كبيرا من جهة المنظمات المنافسة، وبالتالي نقول أن المزايا ذو المرتبة المنخفضة أقل قابلية للاستثمار أو التواصل مقارنة بالمزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات التي تعبر عن المرتبة المرتفعة.

¹ محمد صالح. (2016). "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ص 130.

² أحمد عريقات وآخرون. (2010). "دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية - حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، المجلد 10، العدد: 2، ص 55.

³ محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 130، 131.

⁴ عامر بشير. (2011-2012). "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 181.

كما يمكن الإشارة إلى أن هذه المزايا تتصف بعدد من الخصائص من بينها أنها تتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء، وتعتمد هذه المزايا على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، والبحوث والتطوير والتسويق، حيث يترتب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير ملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل تكون أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات والخدمات.¹

إضافة إلى المعايير السابقة فإن للميزة التنافسية مجموعة من المعايير الأخرى وهي كالاتي:²

- ✓ مدى تبنى مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- ✓ مدى الاهتمام ببحوث التطوير؛
- ✓ مدى وجود توجه تسويقي؛
- ✓ مدى توفر العمالة المؤهلة؛
- ✓ مدى استخدام أحدث تكنولوجيا؛
- ✓ القدرة مع التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

¹ عبد الرؤوف حجاج. (2006-2007). "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، ص 5.

² عبد الكريم أحمد جميل. (2016). "التسويق المصري"، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، ص: 148، 149.

المطلب الثاني: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى رفع الكفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك الميزة التنافسية ولا يكون ذلك إلا بالتطوير والتنويع المستمر للقدرات التنافسية، وبصفة عامة ترجع أهم أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية إلى ما يلي:

1. وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق، نتيجة تطور أساليب بحوث التسويق، والشفافية التي يتعامل بها في مختلف المؤسسات في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية، إضافة إلى ذلك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار على مستوى القدرات التنافسية؛¹
2. المنافسة المفتوحة: حيث يمكن القول أن الفكر الإداري الحديث يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن، والتي يمكن وصفها بأنها منافسة بلا حدود، فالأسواق أصبحت مفتوحة بدرجة غير مسبوقة، بل أكثر من ذلك فإن المستهلك يتمتع بحرية الانتقال إلى الأسواق بدلا من انتقال الأسواق إليه، وتلك الظروف الجديدة تفرض على المؤسسات ضرورة أن تواجه نوعا جديدا من المنافسة وهو منافسة علاجها للتميز في الأداء حيث يساعد هذا التميز على حفظ مكان المؤسسة ومكانتها، فالمكان هو القدرات الذاتية للمؤسسة ذاتها، والتميز بداية هو القدرة على الترتيب الداخلي للمؤسسة، ونقطة الانطلاق الأساسية لتمييز الأداء لا بد من أن تبدأ من داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق فإن عملية التميز تتضمن مكونا مهما هو المراجعة الداخلية باعتبارها شقا أساسيا من عمليات التحليل الإستراتيجي للمؤسسة ومن أهم المكونات الداخلية للمؤسسة التي يجب الحفاظ عليها لكونها مصدرا أساسيا للتميز هي القوى البشرية وثقافة المؤسسة، والهيكلة التنظيمية، والقيادة بالمؤسسة، وأما المكانة فتعكس الموقع التنافسي المتميز للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال أو الصناعة، وللتأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تقارن المؤسسة بين أدائها وأداء المؤسسات المنافسة؛²
3. ظهور تكنولوجيا جديدة حيث أن ابتكار تكنولوجيا جديدة يكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج وطرق التسويق، الإنتاج، التوزيع، بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن؛
4. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها حيث تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي... الخ، وعليه يحدث تجديد للميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة؛

¹ عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 3.

² حكيم بن جروة وسامي بن خيرة. (2014). "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد: 1، ص 183.

5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرصة الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية؛¹
6. سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكات الانترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛²
7. ويمكن تحقيق الميزة التنافسية وتنميتها من خلال تطوير الموارد البشرية حيث تتولى القيادة مسؤولية تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في الأرباح، تفويض السلطة، والاعتراف بالجهود الصادقة الرامية إلى تحقيق الميزة التنافسية وتحديث وتنمية قدرات العاملين؛³
8. في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال سنوات العقود القليلة الماضية، ففي عصر المعرفة ستصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة، بل وثروتها الوحيدة، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية، ويؤكد المختصون على الدور الفعال الذي يمكن أن تساهم به الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم الميزات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات هي القدرة على تقديم منتج متميز، وامتلاك تكنولوجيا متطورة والموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تعظيم تلك الميزات.⁴

¹ محمد سمير أحمد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 319.

² عبد الوهاب بويعة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ حكيم بن جروة وسامي بن خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

⁴ المرجع نفسه، ص 184.

المطلب الثالث: شروط فعالية الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات عدة عقبات تقلل من إمكانية اكتسابها للميزة التنافسية، لذلك يجب أن تتوفر مجموعة من الشروط في الموارد والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية وهي شروط تتعلق بخصائص الموارد والكفاءات.

أولاً: معوقات اكتساب الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية في بيئة عمل ليس بالأمر السهل، فقد تواجه المؤسسة عدة عقبات في سبيل حصولها على الميزة التنافسية أو موقع تنافسي إستراتيجي في السوق ومن بين هذه المعوقات نجد:¹

1. المعوقات الداخلية

- وهي تعبر عن كافة العقبات الداخلية التي تواجه المؤسسة في بيئة عملها داخل الدولة الواحدة وهي كالآتي:
- ❖ غياب قيادة إدارية ناجحة، مما يعيق التنمية الإدارية، وقد يظهر العجز هنا في غياب القادة الأكفاء القادرين على تنمية مهارات العاملين؛
 - ❖ عدم وجود رقابة إيجابية تسمح بالقضاء على الانحرافات داخل المؤسسة؛
 - ❖ عدم قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية واللازمة والسريعة في عملية اتخاذ القرارات وترشيدها؛
 - ❖ عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وعدم مسايرة التطورات الحديثة.

2. المعوقات الخارجية

- وهي تتعلق بمختلف العقبات الخارجية، والتي تنتج عن خارج نطاق بيئة المنظمة والمتمثلة في التالي:
- ❖ عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، وضعف أجهزة التعليم والتثقيف؛
 - ❖ تحويل معايير الصناعة من محلية إلى دولية؛
 - ❖ الأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية التي تضع عقبات وحواجز للدخول إليها؛
 - ❖ وجود منظمات عالمية متحالفة وبالتالي من الصعوبة منافستها؛
 - ❖ تحول الاقتصاد من اقتصاد سلع وخدمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة،
 - ❖ وجود تشريعات وقوانين وضوابط تخدم المنظمات الأجنبية على حساب الوطنية.

¹ عماد أحمد إسماعيل. (2011). "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص: 56، 57.

ثانيا: شروط فعالية الميزة التنافسية

هناك مجموعة من الشروط من بينها:

1. القيمة

تتحقق صفة القيمة (VALUE) للموارد البشرية باتصافها بمواصفات جوهرية أساسية وأصلية من الناحية: الذهنية، والنفسية، والجسمية، بحيث تكون هذه المواصفات ملائمة لطبيعة العمل وظروفه ولا تأتي هذه المواصفات فقط بسبب امتلاك تلك الموارد والكفاءات لقدرات ومهارات عالية، وممتازة عند اختيارها للعمل في المؤسسة، وعندما تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة حيوية للمؤسسة فإنها تعزز قيمها بعدد من الخيارات التي تقدمها المؤسسة وهي:¹

- ❖ انتهاز فرصة أو دفع مخاطر أو تهديدات؛
- ❖ اقتحام عدد كبير من الأسواق واصطياد أكبر عدد من الفرص؛
- ❖ خلق القيمة الخاصة في المنتج النهائي الموجه للعملاء بحيث يدركون أن قيمة أعلى من تلك التي لدى المنافسين؛
- ❖ تحويل قيمة الموارد الكاملة إلى عائد مريح.

2. الندرة

تعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية إذا كانت نادرة، وإذا كانت تمتلك مجموعة مواصفات للقدرات الذهنية أو الإدراكية مثل القدرة على الابتكار والإبداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة، حيث أن التحدي الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة و المؤهلة.²

3. متغيرات المنافسة

تتم المنافسة بالعديد من الأدوات، فيمكن أن تتم عن طريق الأسعار، أو عن طريق الوسائل النوعية، فالسعار هي التعبير النقدي لقيمة أو لتكلفة المنتج (الخدمة)، فالمؤسسة مطالبة بتغطية التكاليف أخطار الخسائر، وبطبيعة الحال تحقيق أرباح قد تتأثر بفعل حدة المنافسة وهناك عوامل أخرى تتحكم في المنافسة كالصحة والدقة في المعطيات المتوفرة، تنوع المنتجات والخدمات المعروضة، سرعة تنفيذ الصفقات ونوعية المعلومات وبيانات الاستقبال، العلاقات الشخصية، الإعلان، براءة ومهارة التسيير، حيث أن المنافسة الفعلية في المجالات الاقتصادية المختلفة، تمنح مزايا أكيدة للعملاء، إلا

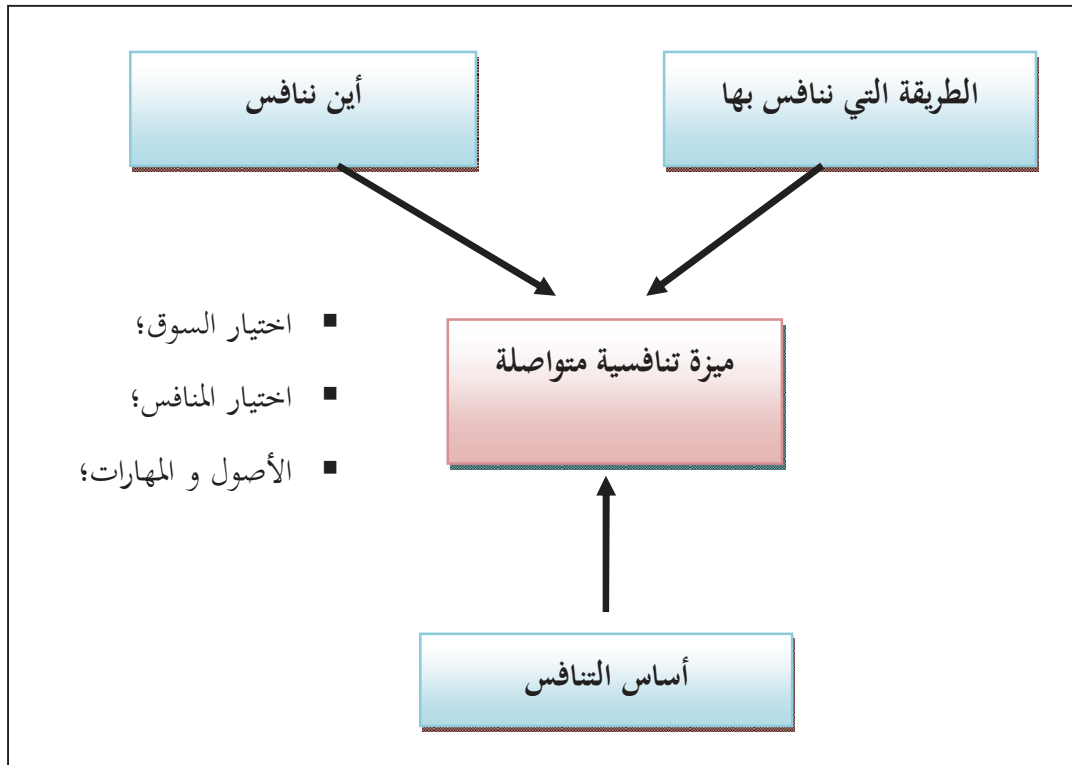
¹ إياد شماسنة، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 70، 71.

² المرجع نفسه، ص 71.

أن شراسة المنافسة وحدتها سعيا وراء نمو الأعمال وزيادة الحصة السوقية من شأنه أن يزيد من المشاكل كارتفاع التكاليف وغيرها.¹

لذلك لابد على المؤسسات أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وذلك بإتباعها إستراتيجية تنافسية محققة للقيمة بشرط عدم محاكاتها أو تقليدها من جانب أي من المنافسين الحاليين أو المحتملين مستقبلا كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-6): الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر: عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 182.

4. عدم الاستبدال أو عدم الإحلال

يجب أن يكون المورد البشري غير قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى إستراتيجية المؤسسة، ويترتب على ذلك منحه صفقة للمورد الحيوي الإستراتيجي.²

¹ رقية ضيف. (2004-2005). "إستراتيجية النمو المصري من خلال عمليات الاندماج"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 112.

² إياد شماسنة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

5. الديمومة والاستدامة

يساهم التغيير التكنولوجي المتسرع في تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المزايا والموارد، بحيث أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية، فإن ميزتها التنافسية ذات استدامة مما يجعلها في موقع أفضلية بين باقي الميزات التنافسية.¹ إضافة إلى الشروط السابقة هناك مجموعة من الشروط الأخرى نذكر منها:²

- ✓ أن تكون حاسمة: بمعنى إعطاء الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ✓ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافسين تقليدها أو إلغائها؛
- ✓ أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا؛
- ✓ أن تكون دائمة "إستمراريتها".

¹ إياد شماسنة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص 178.

المطلب الرابع: سبل استدامة الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة على سرعة تضائلها

سنتناول في هذا المطلب سبل استدامة الميزة التنافسية وأهم العوامل المؤثرة على سرعة تضائلها.

أولاً: سبل استدامة الميزة التنافسية

يمكن القول أن استدامة الميزة التنافسية للشركة تتوقف على ما يلي:

1. أسس التنافس - الأصول والقدرات التنافسية

لبناء ميزة تنافسية واستدامتها في الأسواق، يتطلب توافر مجموعة من الموارد والقدرات التنافسية مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية كإبداعية قادرة على التنافس.¹

2. خطوات تجنب الفشل في الحفاظ على الميزة التنافسية

سنستعرض فيما يلي وسائل مختلفة يمكن استخدامها للحفاظ على الميزة التنافسية، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:²

❖ **التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية:** لكي تبقى المؤسسة على الميزة التنافسية فإن ذلك يتطلب الاستمرار في

التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للميزة التنافسية وهي: الكفاءة، الجودة، التحديث، والاستجابة للمستهلكين،

كما يتطلب ذلك أن تقوم بتطوير كفاءات متميزة تساهم في إنجاز أداء متفوق في تلك المجالات؛

❖ **استحداث عملية تحسين وتعلم مستمر:** لقد أصبح تقليد الميزة التنافسية ظاهرة كثيرة الانتشار، فيمكن أن تقلد

الميزة التنافسية بسرعة بواسطة منافسين قادرين، أو أن تكون مهجورة بسبب ابتكارات أو عمليات تحديث يقوم بها

منافس ما، بالتالي فإن السبيل الوحيد للمؤسسة لكي تحافظ وتبقى على ميزتها التنافسية، هو أن تقوم وباستمرار

بتحسين كفاءتها وجودتها وتحديثها واستجابتها للمستهلكين، والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هو في إدراك أهمية

التعلم داخل المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى باستمرار نحو التعلم للإيجاد طرق لتحسين عملياتها؛

❖ **تتبع أفضل الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن:** إن أحد أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة والتي

تساهم في تحقيق كفاءة متفوقة، جودة متفوقة، تحديث متفوق، واستجابة متفوقة للمستهلكين، وهو تحديد وتبني

أفضل الممارسات الصناعية والخدمية هو ما يعرف بالقياس المقارن، وهو تلك العملية التي يتم من خلالها قياس أداء

المؤسسة ومقارنته بمنتجات، وممارسات وخدمات بعض أكثر منافسيها في العالم؛

¹ عبد الحكيم عبد الله النصور، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 20، 21.

² عبد الحكيم جري. (2012-2013). "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، ص: 98، 99.

❖ **التغلب على القصور الذاتي:** المقصود بالقصور الذاتي هو أن تجد المؤسسات صعوبة في تغيير إستراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، ومن هنا فإن أحد المتطلبات الأساسية للإبقاء على الميزة التنافسية هو التغلب على القوى الداخلية والتي تمثل عائقاً أمام التغيير في المؤسسة.

3. ميدان التنافس

إن تحديد الشركة لاحتياجاتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.¹

4. طرق التنافس

بناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها تتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها الشركة في مختلف عملياتها من إنتاج وتوزيع وتسويق، وجذب للعملاء في مختلف الأسواق المستهدفة.²

5. استمرارية الميزة التنافسية

لا يكفي بالنسبة للمؤسسات تحقيق مزايا تنافسية، إنما يجب أن تحافظ عليها وتضمن استمراريتها، ولن تحقق ذلك إلا من خلال حصولها على المعلومات والمعرفة المناسبة واستخدامها بكفاءة عالية، وسوف نحاول التطرق إلى ثلاثة أساليب مهمة للحصول على المعلومات وهي كالآتي:

❖ **المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب في تتبع الأداء الصناعي المتميز والإقتداء بالمؤسسات الناجحة، وذلك لأنها تمكن المؤسسة من تحسين أدائها وتطورها، وبالتالي ضمان مزاياها التنافسية واستمراريتها، ويمكن تعريف المقارنة المرجعية على أنها العملية التي يقوم من خلالها المسؤولين بمقارنة أداء مؤسساتهم بالنسبة لمنافسيهم في نفس المجال أو بالنسبة للمؤسسات الرائدة، من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتحسين وتطوير أداء المؤسسة بغرض تحسين ميزتها، وللمقارنة المرجعية عدة مزايا نذكر منها:

✓ معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال مقارنة أداءها بالنسبة للمنافسين، والسعي والعمل على تعزيزها؛

✓ معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛

✓ معرفة الوحدات والوظائف المتميزة في المؤسسة والعمل على دعمها؛

✓ تشجيع الابتكار في المؤسسة، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛

✓ الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛

✓ الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

¹ عبد الحكيم عبد الله النور، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 21.

❖ **اليقظة:** تعرف اليقظة على أنها عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء ملائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس، وتقدم اليقظة عدة مزايا للمؤسسة نذكر منها:

- ✓ تحقيق الوفرة من الناحية المالية، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وجودته وتخفيض تكلفته؛
- ✓ المرور الجيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة؛
- ✓ المراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئة المؤسسة؛
- ✓ التحذير والتنبؤ بالعراقيل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل.

ولضمان نجاح وفعالية اليقظة لابد من توفر الشروط التالية:

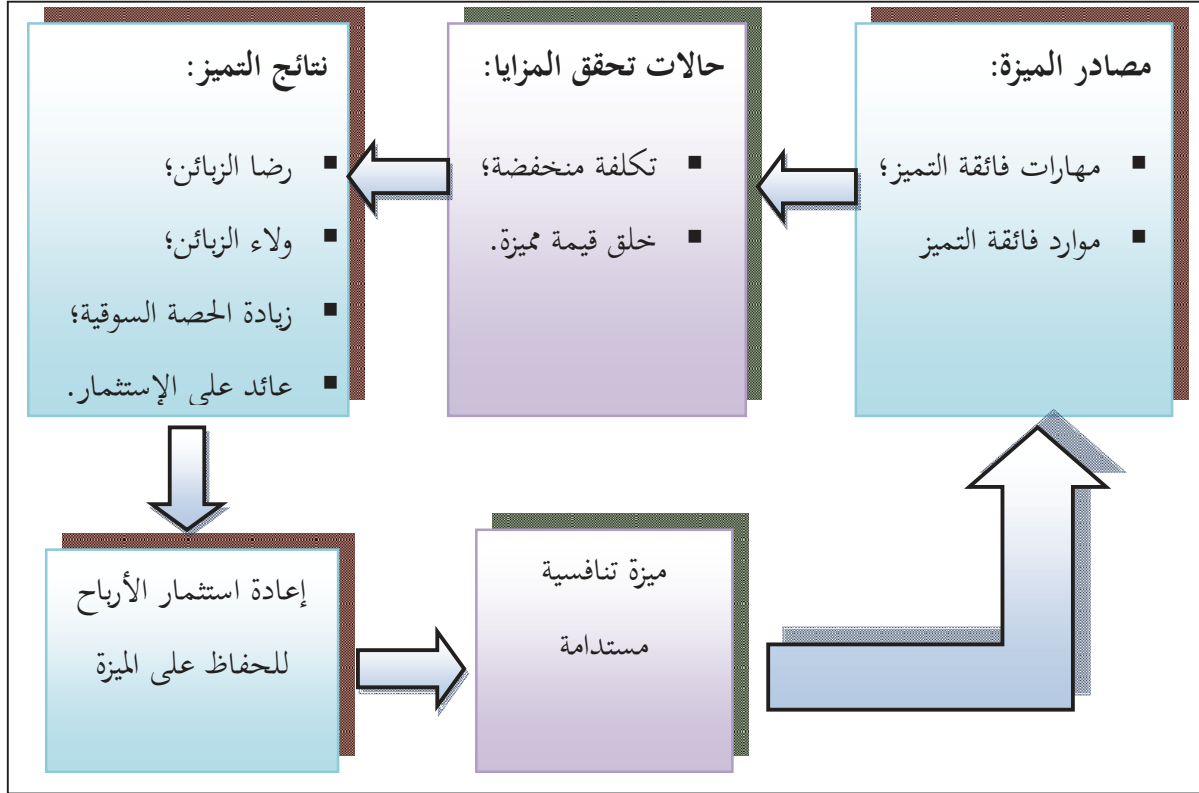
- إرادة ثابتة من قبل الإدارة؛
- اتصال داخلي جيد؛
- التحكم في الوقت؛
- الحد الأدنى من الهياكل؛
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

❖ **الذكاء الاقتصادي:** يعتبر العملية المستمرة للبحث واقتناء المعلومة الإستراتيجية ثم تخزينها وتحليلها وتفسيرها ومن ثم بثها في المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار الملائم، حتى يضمن للمؤسسة الحفاظ على إستمراريتها على المدى الطويل ورفع حصتها السوقية على حساب منافسيها مع اتخاذ إجراءات تتمثل في حماية المعلومة الحساسة التي تحدث الفرق للطرف الذي يحوز عليها ويستعملها في الوقت المناسب، كما تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في استمرارية المؤسسة وهي إحدى المفاتيح الأساسية للمنافسة، وتلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في نظام الذكاء الاقتصادي في مجال بناء وتعزيز الميزة التنافسية وإستمراريتها.

6. بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد والكفاءات

يؤكد كل من "داي ووينسلي" أن حلم أي مؤسسة هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويوضح الشكل التالي نموذجاً مقترحاً للميزة التنافسية المستدامة كعملية طبقاً لاقتراح "داي ووينسلي"¹:

الشكل رقم (1-7): نموذج بناء ميزة تنافسية مستدامة



المصدر: عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

يظهر من الشكل أن هناك مصدرين للميزة التنافسية المستدامة وهما: المهارات والموارد المتميزة وتمثل المهارات المتميزة في المهارات الفنية والقدرات والذكاء التنظيمي، أما الموارد المتميزة فتشمل الموارد المالية والطاقة الإنتاجية والموقع المميز وطرق ومصادر التوريد، ويتم استخدام هذه الموارد بالاعتماد على المهارات لتحقيق التميز في المنتجات وتخفيض التكلفة وبذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق الكثير من العوائد مثل ارتفاع الإنتاجية المالية، وزيادة الحصة السوقية، وتحقيق رضا الزبون وولائه. كما يمكن الإشارة إلى أن المنطق الذي بني عليه النموذج السابق يتمثل في أن المؤسسة ستقوم بإعادة استثمار العوائد المالية في مصادر الميزة التنافسية ذاتها، وهذا يعني أن إدارة الميزة التنافسية تحتاج إلى عملية تجديد وإنعاش بصفة مستمرة، فالميزة التنافسية تتعاضم عندما تعرف الإدارة التي تفكر إستراتيجياً ما هو مصدر الميزة الذي يجب الاستثمار فيه، وما يجب تبنيه، وكيفية تحديد النتائج المتوقعة من هذه العملية بشكل فعال.

¹ عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 97.

ثانيا: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية

يرجع تضاؤل الميزة التنافسية إلى مجموعة من العوامل نذكر منها ما يلي:¹

1. الاستمرارية

تعتمد طاقة الميزة التنافسية على الاستمرار لمدة أطول على معدل استهلاك أو استنفاد الموارد والقدرات، وتفاوت درجة استمرارية الموارد بشكل كبير، حيث يؤدي تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية.

2. التقليد

تحقق المؤسسات المملوكة لمزايا تنافسية عادة أرباح أعلى من المعدل المتوسط للقطاع، وهو ما يثير الفضول لدى المنافسين لمعرفة الكفاءات المحورية ذات القيم العالية التي تهيئ لها فرصة خلق القيمة المتفوقة، ومن الطبيعي أن يحاولوا تقليدها وقد يصلون في نهاية الأمر إلى تحقيق غاياتهم، وربما يحققون أرباحا أعلى من أرباح المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة المنافسة من التقليد فلا بد من أن تتغلب على مشكلتين هما:

❖ **مشكلة المعلومات:** أي ماهي الميزة التنافسية للمؤسسة الناجحة، وكيف يمكن إنجازها؟

❖ **مشكلة نقل الإستراتيجية:** بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والقدرات المطلوبة لتقليد الإستراتيجية الناجحة للمؤسسة؟.

3. ديناميكية الصناعة

تتميز البيئة الصناعية الديناميكية بالسرعة في التغيير، وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج، حيث ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا ويظهر بعده بفترة قصيرة منتج آخر، كما يمكن أن تكون المزايا التنافسية مؤقتة بسبب الحصار المفروض على المؤسسة من قبل المنافسين.

¹ فيصل سايعي. (2008-2009). "أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة

تبسة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة لحاج لخضر، باتنة، ص 28.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل نلخص إلى أن التنافسية هي عنصر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والدول، حيث أصبحت معظم المؤسسات تسعى لتحسين وضعيتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وتستعين في ذلك بمجموعة من المؤشرات لقياس درجة تنافسيتها، وحتى تستطيع المؤسسات تكوين قدرات تنافسية فعالة وخلق امتلاك مزايا تنافسية لا بد من اعتمادها على مصادر مختلفة كاستخدام التكنولوجيا المتطورة واستحداث وسائل جديدة لتقديم مختلف خدماتها ومنتجاتها وحسن تصنيف الموارد، والضغط على التكاليف إضافة إلى حسن استغلال المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وللحكم على جودة المزايا التنافسية تعتمد المؤسسات على معايير مختلفة خاصة التي تتعلق بمصدر الميزة ومعيار درجة التحسين والتجديد والتطوير المستمر في الميزة، ومعيار عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة، ولضمان فعالية المزايا التنافسية لا بد من توفرها على مجموعة من الشروط كالندرة والقيمة وعدم الاستبدال أو عدم الإحلال والديمومة، وعلى المؤسسات التي تحقق مزايا تنافسية السعي دائما للحفاظ على تلك المزايا واستدامتها وذلك بإتباعها سبل عديدة من بينها استحداث عملية تحسين وتعلم مستمرة، وتتبع أفضل الممارسات الصناعية واستخدام القياس المقارن، إضافة إلى التركيز على أركان بناء الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

التنافسية في البنوك

تمهيد

تعد البنوك من ضروريات الحياة الاقتصادية والمحفز للأنشطة المختلفة، فهي تلعب دورا هاما على مختلف الأصعدة، وتؤثر تأثيرا قويا في مختلف المجالات.

وتواجه البنوك اليوم تحديات كبيرة خصوصا أنها تتواجد في بيئة معقدة، متغيرة وتتسم بعدم التأكد، نتيجة لظهور العديد من المتغيرات التي أدت إلى ظهور تحديات تنافسية كبيرة، ما يستوجب عليها دراسة هذه البيئة لاكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها.

وفي ظل البيئة التنافسية الراهنة أصبحت البنوك في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لامتلاك قدرات تنافسية وتطويرها وتجديدها وصولا إلى خلق مزايا تنافسية ترفع مكانتها في الأسواق المصرفية وتحافظ عليها، ولتحقيق ذلك اعتمدت معظم البنوك على مجموعة من المرتكزات التي من شأنها أن تعزز من قدراتها التنافسية، فنجد من بينها الاعتماد على نظم المعلومات، فالاستثمار في المعلومات يزيد من الإبداع والابتكار، إضافة إلى استخدام التكنولوجيا التي تعتبر بوابة للتنافسية وإعاققة للمنافسين، كما ارتكزت البنوك على تدريب وتطوير وتأهيل الموارد البشرية التي تعد عنصرا فعالا وأساسي لزيادة قدراتها التنافسية، كما ارتكزت أيضا على جودة الخدمات المصرفية، فالبنوك تسهر دائما على تقديم خدمات تتميز بجودة عالية في لأسواق المصرفية ولتحقيق ذلك لا بد على البنوك أن تعتمد على أسلوب معين للتقديم وهو ما يجعلها تحتاج إلى جهود تسويقية متميزة لتكون أكثر استعدادا لمواجهة تنافسية البنوك الأخرى.

وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث نتناول فيها ما يلي:

◆ **المبحث الأول:** القطاع البنكي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، مبادئ نشاطه، الأنواع والوظائف، الموارد

والاستخدامات؛

◆ **المبحث الثاني:** التنافسية في قطاع البنوك: نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا، تطوير وتأهيل المورد

البشري، جودة الخدمات المصرفية، التسويق المصرفي؛

◆ **المبحث الثالث:** إستراتيجيات المنافسة داخل القطاع البنكي.

المبحث الأول: القطاع البنكي: المفهوم، الأهمية، الأهداف، مبادئ نشاطه، الأنواع والوظائف، الموارد والاستخدامات

تعد البنوك من المؤسسات المالية الحيوية ضمن الأنشطة الاقتصادية، حيث تسعى البنوك إلى تبادل المنافع المالية مع مجموعة من العملاء بما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية، وذلك لضمان استمراريتها.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة البنوك، وأهميتها

أولاً: مفهوم البنوك

إن كلمة بنك (بالفرنسية: Banque)، مشتقة لغوياً من كلمة Banca: باللاتينية، وكلمة Banco بالإيطالية، وهي تعني في كلا الحالتين الطاولة، وكان يقصد بها في البداية المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة حيث كان الصاغة والصارفة خاصة في إيطاليا يمارسون عليها عملهم المتمثل في الاتجار بالنقود بالجلوس على الطاولات في الأماكن العامة، ثم تطور المعنى بعد ذلك ليقصد بتلك الكلمة المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات حيث أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه المنضدة أي البنك بالمفهوم الحديث، وأصبحت هذه الكلمة مستعملة في معظم اللغات.¹

وبالتالي فالبنك هو الوسيط بين الأموال التي تبحث عن الاستثمار، وبين الاستثمار الذي يبحث عن التمويل اللازم²، ويسهر البنك كذلك على تسوية الديون بين الأفراد و المؤسسات ومثال ذلك التعامل بالشيك³.

ثانياً: نشأة وتطور البنوك

يمتد تاريخ نشأة المصارف إلى العهد البابلي منذ أن برزت مجموعة من الصيارفة وبدأت عمليات التسليف والإيداع، وفي الألف الأول قبل الميلاد وفي العهد البابلي ظهرت صيغة المصارف ومن أهم هذه المصارف هو مصرف موراشوا.⁴

أما الإغريق فلم يعرفوا نظاماً مصرفياً متطوراً يختلف عن البابليين إلى غاية حلول القرن السادس قبل الميلاد، حيث شهدت تطورات مصرفية توزعت بين المعابد والشركات والهيئات العمومية المرتبطة بظهور الديمقراطية.⁵

أما البنوك بشكلها الحالي، فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى بعد ازدهار المدن الإيطالية خاصة جنوة وفلورنسة، وترتب عن مجموعة من الحروب تكديسا للثروات وزيادة للفعاليات المصرفية، وكان التاجر أو الصانع والصيرفي

¹ سليمان ناصر. (2012). "التقنيات البنكية وعمليات الائتمان"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 9.

² حسين جميل البديري. (2003). "البنوك-مدخل محاسبي وإداري"، د ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 16.

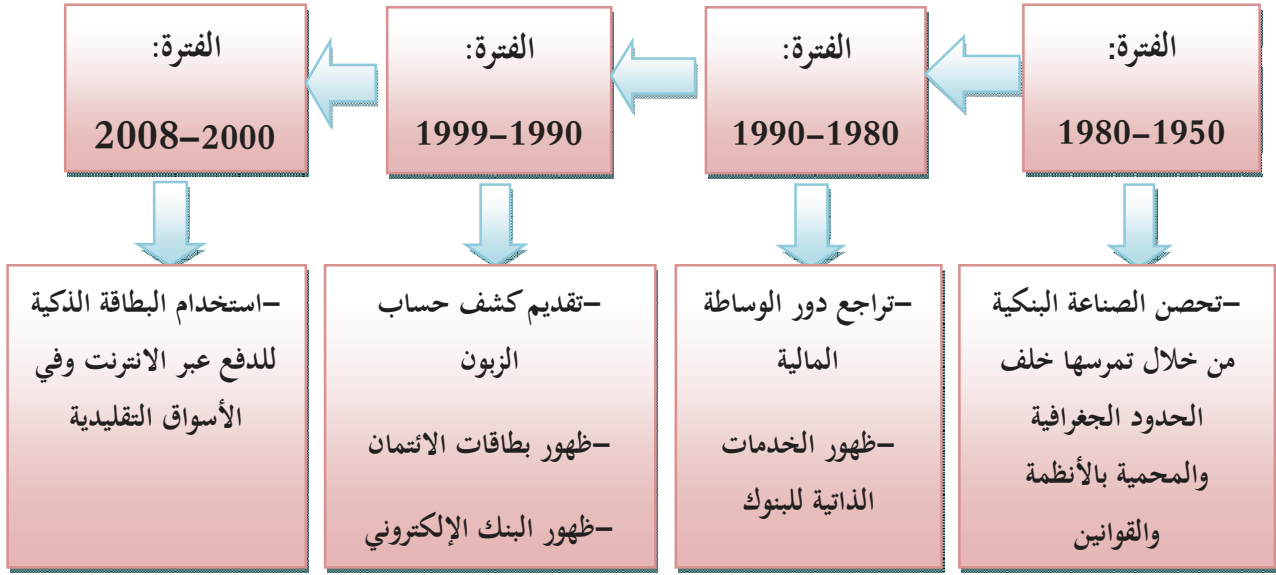
³ خالد أمين بن عبد الله. (2000). "العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة"، د ط، دار وائل للنشر، عمان، ص 12.

⁴ زكريا الدوري ويسرا السمرائي. (2013). "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 11.

⁵ عبد القادر خليل. (2012). "مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي - الجزء الثاني - إضاءات حول الجهاز المصرفي والسياسات النقدية في تحاليل نظرية ومقاربات كمية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص، ص: 15، 16.

من أكثر المستفيدين من هذا التحول الكبير، وقد قضى ضرورة التعامل شيوع فكرة قبول الودائع للمحافظة على تلك الثروات من الضياع مقابل شهادات اسمية، وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت الصيرفة إلى بنك.¹ ومع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، أخذت الصناعة البنكية تشهد تغيرات متلاحقة يمكن رصدها وتقسيمها إلى 4 فترات والموضحة في الشكل الآتي:²

شكل رقم (2-1): فترات تطور النظام المصرفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: محمد عقل مفلح ، المرجع نفسه، ص، ص: 43، 42.

ثالثا: أهمية البنوك

للبنوك أهمية بالغة وتكمن أهميتها فيما يلي:³

- ❖ الوساطة: حيث لا يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب بالشروط والمدة الملائمة للإثنين؛
- ❖ بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد؛
- ❖ نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية. وعلى هذا الأساس يمكن القول أن البنوك هي المسؤولة عن خلق السيولة أو العرض الكلي للنقد، وهي لذلك تحتل مكانة كبيرة في النشاط الاقتصادي، وفي جميع النظم الاقتصادية، لذلك يمكن القول بأن الجهاز المصرفي في أي بلد

¹ شاكر القزويني. (2011). "محاضرات في اقتصاد البنوك"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، تيزي وزو، ص، ص: 26، 25.

² محمد عقل مفلح. (2006). "وجهات نظر مصرفية-الجزء الأول"، الطبعة الأولى، مكتبة الجمع العربي، عمان، ص، ص: 43، 42.

³ محمد الصيرفي. (2007). "إدارة المصارف"، الطبعة الأولى، دار وفاء للدنيا والطباعة والنشر، الإسكندرية، ص، ص: 14، 13.

يتضمن مجموعة من القوانين والإجراءات، التي تشكل في مجموعها الإطار الحركي للجهاز المصرفي في البلد، وعادة ما تقوم هذه المؤسسات بواجباتها وفق نسق معين وضمن إطار من العلاقات المتداخلة فيما بينها.¹

المطلب الثاني: أهداف البنوك، ومبادئ نشاطها

تسعى البنوك أثناء نشاطها إلى مجموعة من الأهداف تخدم مصلحتها ومصلحة المجتمع، مع وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم نشاطها.

أولاً: أهداف البنوك

للبنوك مجموعة من الأهداف نوجزها كالآتي:

- ❖ يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي إلى تعظيم ثروة أصحاب حق الملكية، وتعظيم هذه الثروة يأتي عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كليهما معاً؛²
- ❖ إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الزراعية وتقديم الخبرة الفنية والإدارية اللازمة لإقامة تلك المشاريع؛³
- ❖ تقديم التسهيلات الائتمانية محلياً أو خارجياً لتمويل القطاع الصناعي وبما لا يتعارض مع السياسة الاقتصادية العامة للدولة؛⁴
- ❖ أما بالنسبة للمصارف الإسلامية فلا تقتصر أهدافها على تعظيم الأرباح، والتنمية الاقتصادية فقط، بل يشمل هذا الهدف أيضاً، وبصفة أساسية تحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة التي تصحح وظيفة رأس المال بتحقيق المصالح المختلفة صاحبة الحقوق الشرعية عليه، وأكثر من ذلك فإن المصارف الإسلامية تهدف إلى إحياء الاقتصاد الإسلامي، متعاونة في ذلك مع المؤسسات والتنظيمات الأخرى ذات العلاقة، ونشر السلوك الإسلامي فيما يتعلق باكتساب وتداول الأموال.⁵

¹ محمود حسين الوادي وآخرون. (2009). "الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، عمان، ص 253.

² محمد الصيرفي. (2016). "إدارة العمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص: 21، 22.

³ أكرم حداد ومشهور هذلول. (2010). "النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 174.

⁴ المرجع نفسه، ص 175.

⁵ نجاح عبد العليم عبد الوهاب أبو الفتوح. (2011). "الاقتصاد الإسلامي-النظام والنظرية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ص

ثانياً: مبادئ النشاط البنكي

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. استخدام التكنولوجيا الحديثة والانتشار في الفروع: إن الرفع من الكفاءة لإدارة البنوك بنسب عالية يتطلب تحليل البيئة المحيطة بهذه البنوك، وهذا يعني قيام البنك في البداية بتشخيص التحديات التي تواجه العمل المصرفي الحالي، وإن أهم عناصر التحديات التي تواجه إدارة البنك في الحقبة الحالية من هذا القرن هي تباين العملاء وسلوكهم ومنافسة المؤسسات غير المالية وظهور شركات توظيف الأموال، وإصدار بطاقات الائتمان من الأسواق المركزية الكبيرة الحجم وزيادة عدد المؤسسات المالية، والانفتاح الاقتصادي، والتوسع في استخدام التكنولوجيا وعودة الخدمات المصرفية وتعدد الخدمات المصرفية وتنوع الخدمات المقدمة، وزيادة الابتكارات والإبداعات، وتطبيق نموذج المصارف الشاملة.¹
2. السرية: إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه، فالمدودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسرارها الخاصة، فلا يجوز للبنك أن يذيعها، وإلا انصرف عنه المدوعون، وكذلك فإن المقترضين من البنك يعتبرون حاجاتهم إلى القرض سرا خاصا بهم وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم، ولهذا فإن إلتزام البنك بالسرية في معاملاته، إنما هو إلتزام عام تقتضيه أصول المهنة، وظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة الحد، ولا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان بيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير، ويستثنى الإلتزام بمبدأ السرية عن طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.²
3. حسن المعاملة: من خلال تحقيق هدف إرضاء العميل، وإن العميل دائما على حق.³
4. الراحة والسرعة: إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك يغريه على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار فضلا عن استخدام أجهزة تكييف الهواء، ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة والتي بإمكانها استخراج البيانات المعقدة في لحظات، و تحقق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في أقصر وقت، وتتيح الاتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين.⁴

¹ دريد كامل آل شبيب. (2012). "إدارة البنوك المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 38.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، ص 27.

³ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الثالث: أنواع البنوك ووظائفها

تعددت وتنوعت البنوك وذلك راجع لزيادة الاحتياجات للموارد المالية بغية توظيفها في مشاريع واستثمارات مختلفة.

أولاً: أنواع البنوك

1. **البنك المركزي:** وهو شخصية اعتبارية مستقلة ويستمر وجوده كمؤسسة عامة، ويقوم بأعماله وفقاً لأحكام قانون خاص به، وأهداف البنك المركزي هي الحفاظ على الاستقرار النقدي في البلد وضمان قابلية تحويل عملة البلد وتشجيع النمو الاقتصادي وفق السياسة الاقتصادية العامة للحكومة، ويقوم البنك المركزي بتحقيق هذه الأهداف بالوسائل التالية:¹

❖ إصدار أوراق النقد والمسكوكات، إضافة إلى التنظيم والاحتفاظ بالاحتياطيات الخاصة بالذهب والعملات الأجنبية وإدارته؛

❖ تنظيم كمية الائتمان ونوعيته ليتجاوب مع متطلبات النمو الاقتصادي والاستقرار الاقتصادي؛

ويعد البنك المركزي الجهة الوحيدة المخولة من الحكومة أو الدولة بحق إصدار النقود إذ أن هذه المهمة تقتصر عليه دون غيره من المؤسسات الأخرى، لذا يعد البنك المركزي مصرفاً حكومياً يخضع للإشراف والتوجيه من قبل الحكومة حسب القوانين والأنظمة التي تنظم علاقته بالدولة بحسب طبيعة النظام الاقتصادي السائد في البلد.² وبالتالي من السمات الأساسية للبنوك المركزية تتمثل في كونها مؤسسات حكومية أو مؤسسات تخضع لسيطرة وتوجيه الحكومات ولا تقوم بالأعمال المصرفية التجارية.³

2. **البنوك التجارية:** هي تلك المؤسسة التي تقوم على سبيل الاحتراف بتلقي الأموال من الجمهور على شكل ودائع ثم إعادة استخدام هذه الأموال لحسابها الخاص في عمليات الخصم والائتمان⁴، وربما قد تفوق في وقت ما حجم القروض التي تقدمها هذه البنوك حجم الودائع وتسمى هذه الحالة بتوليد الائتمان.⁵

3. **البنوك الإلكترونية:** يستخدم مصطلح البنوك الإلكترونية كمفهوم للخدمات المالية عن بعد وهذا يعني أن الزبون يتاح له إجراء كافة أعماله الخاصة بالبنك الذي يتعامل معه في أي مكان يتواجد فيه وذلك عن طريق خط خاص يوفره له البنك ويتيح له من خلاله إنجاز كافة معاملاته مع البنك دون أن يضطر للذهاب إلى مقر البنك، ومن بين مزايا

¹ خالد وهيب الراوي. (2010). "العمليات المصرفية الخارجية"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 20.

² محمد محمود العجلوني. (2010). "النقود والبنوك والمصارف المركزية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ص 144.

³ ناظم محمد نوري الشمري ومحمد موسى الشروف. (2009). "مدخل في علم الاقتصاد"، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 339.

⁴ عبد الإله نعمة جعفر. (2006). "النظم المحاسبية في البنوك وشركات التأمين"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

⁵ جهاد أحمد أبو السنديس وعبد الناصر طلب نزال الزبود. (2008)، "مبادئ الاقتصاد الكلي- مفاهيم وتطبيقات علمية"، د ط، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، ص 238.

البنوك الإلكترونية هي إصدار رسائل دفع النقود الإلكترونية من بطاقات ذكية، وبطاقات الحسم، وبطاقات الائتمان، وتخزين وحدات من النقود على وسائط إلكترونية.¹

4. **البنوك المتخصصة:** هي تلك البنوك التي لا تزال نشاط البنوك التجارية وإنما تخصص بالمساهمة في النهوض بإحدى قطاعات الاقتصاد القومي بالقروض في هذه البنوك ويقتصر تعاملها في سوق رأس المال²، ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة إلى الأنواع التالية:

❖ **البنوك العقارية:** تهدف هذه المصارف إلى تمويل إقامة المشاريع الإسكانية للمواطنين وذلك بسبب طبيعة التمويل طويل الأجل الذي تحتاجه هذه المشاريع والذي قد يمتد لعشرين سنة أو أكثر.³

❖ **البنوك الصناعية:** تخصص معظم موارد البنوك الصناعية لتوفير قروض للمشروعات الصناعية، وجانب منها للاستثمار المباشر في النشاط الصناعي، وتتقاضى البنوك الصناعية أسعار فائدة يقل قليلاً عن تلك التي تتقاضاها البنوك التجارية.⁴

❖ **البنوك الزراعية:** تمنح هذه البنوك قروضا لآجال قصيرة لتمويل رأس المال التشغيلي حيث أن مدة القروض لا تتجاوز السنة الواحدة، كما تمنح قروضا متوسطة وطويلة الأجل.⁵

❖ **البنوك الاستثمارية:** امتد نشاط البنوك الاستثمارية ليشمل التمويل المحلي، وإدارة الاستثمارات وتقديم المشورة في مجالات اندماجية بين الشركات وتمويل عمليات البيع الآجلة، كما تلعب دوراً هاماً في الأسواق المالية الدولية⁶، وتقوم هذه المصارف أيضاً بتمويل النشاط الاستثماري بحيث تقدم قروض طويلة الأجل لتمويل مختلف الأنشطة ولإنشاء المشاريع، وتقوم كذلك بوظيفة الترويج للمشروعات وإصدار أسهم ملكية المشروعات وتنظيم إصدار قروض الخاصة بها لأغراض التنمية.⁷

❖ **البنوك الإسلامية:** هي مؤسسات مالية نقدية تقوم بالأعمال والخدمات المالية والمصرفية وجذب الموارد النقدية، وتوظيفها بشكل فعال يكفل نموها وتحقيق أقصى عائد منها وبما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في

¹ وسيم محمد الحداد وآخرون. (2012). "الخدمات المصرفية الإلكترونية"، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 197.

² أنس البكري ووليد صافي. (2009). "النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ص 147.

³ أكرم حداد ومشهور ذلول، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ حسام علي داود. (2010). "مبادئ الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص: 229، 230.

⁵ حسن الحسيني فلاح ومؤيد عبد الرحمان الدوري. (2006). "إدارة البنوك - مدخل كمي معاصر"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 44.

⁶ منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي. (2006). "البنوك الإلكترونية"، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص: 11، 13.

⁷ عاطف جابر طه. (2008). "تنظيم وإدارة البنوك"، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 20.

إطار أحكام الشريعة الإسلامية السمحة¹، بحيث يباشر البنك الإسلامي أعماله مع الالتزام بعدم التعامل بالفوائد الربوية أخذاً أو إعطاءً²، وبالتالي فإن البنوك الإسلامية تسعى للعمل على الاستثمار من أجل خدمة المجتمع، وبما يتفق مع الشريعة الإسلامية لذا فإن الوظيفة التي يمارسها البنك الإسلامي ليست وظيفة مالية فقط بل أيضاً اجتماعية³، لذلك يمكن القول أن البنوك الإسلامية هي منظمات اقتصادية تهدف إلى تسيير تداول الأموال واستثمارها في ظل المبادئ الإسلامية⁴.

ثانياً: وظائف البنوك

تعمل البنوك على تقديم خدمات متنوعة ومتعددة حسب احتياجات الأفراد أو المجتمع ومن بينها نذكر ما يلي:

❖ مزاولة عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية

تعمل البنوك على تنمية الادخار وقبول الودائع - قصيرة الأجل - لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية، ومن أنواع الاستثمارات التي تلجأ إليها البنوك لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وزيادة التنمية هي المساهمة في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للإشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية.⁵

❖ وظيفة البنك المركزي بصفته بنك الحكومة وبنك البنوك

يعد البنك المركزي بمثابة المستشار المالي للحكومة ولذلك فهو يقوم بالاحتفاظ بحسابات المؤسسات الحكومية، وإقراض الحكومة، ودفع الفوائد وسداد قيمة القرض نيابة عن الحكومة⁶، إضافة إلى ذلك فالبنك المركزي يعتبر بنك البنوك لأنه يقوم بتقديم الخدمات المصرفية للبنوك التجارية تماماً مثل ما تقوم به هذه البنوك إلى الأفراد والمشروعات الخاصة، وتمثل وظيفة بنك البنوك أحد الدعائم الأساسية للبنك المركزي فمن خلال قيام البنك المركزي بهذه الوظيفة

¹ محمد محمود العجلولي. (2008). "البنوك الإسلامية"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 110.

² أحمد صبحي العيادي. (2010). "إدارة العمليات المصرفية و الرقابة عليها"، الطبعة الأولى، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ص 58.

³ حمد بن عبد الرحمن الجنيديل وإيهاب حسين أبو دية. (2009). "الاستثمار والتمويل في الاقتصاد الإسلامي - الجزء الأول"، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ص 30.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009)، "إدارة المنشآت المتخصصة"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص 35.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

⁶ جلال جوييدة القصاص. (2010)، "النقود والبنوك والتجارة الخارجية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 93.

تتوافر له السيطرة والتحكم في حجم الائتمان¹، أي يقوم البنك المركزي بالرقابة على الائتمان ويقوم بذلك من خلال ما يسمى بالسياسة النقدية وهذه السياسة أدواتها الخاصة بها².

❖ عمليات الأوراق المالية

وتشمل هذه العمليات حفظ الأوراق المالية وخدمتها مثل تحصيل الأرباح، والاستبدال المحدد لهذه الأوراق وإصدارها³، حيث تقوم البنوك في إطار عمليات الأوراق بتحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

❖ عمليات البيع

فالبنوك الإسلامية تقوم بعملية البيع بالاعتماد على قاعدة البيع وتقوم كذلك بعملية الشراء التي تتم عن طريق مكتب الوساطة في السوق المالي⁴.

وهناك نوع من البنوك يقدم وظائف عديدة ومتنوعة كالبنوك الشاملة فبالإضافة إلى الوظائف التقليدية للبنوك التجارية التي تقوم بها من قبول الودائع التجارية وفتح الاعتماد المستندي وغيرها، فهي تقوم بوظائف أخرى كالوظائف الاستثمارية⁵.

¹ حسين محمد سمحان وإسماعيل يونس يامد. (2010). "اقتصاديات النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 236.

² زكريا الدوري ويسرى السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 27، 28.

³ محمود حسين الوادي وآخرون. (2008). "النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 207.

⁴ مجيد جاسم الشرع. (2008). "المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 431.

⁵ سامر بطرش جلدة. (2009). "النقود والبنوك"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ص 159.

المطلب الرابع: موارد واستخدامات البنوك

موارد البنوك هي التزامات عليها أو خصوم، وتوجيه الموارد المصرفية يمثل استخدامها لها، والاستخدامات هي أصول أو موجودات للمصارف.

أولاً: موارد البنوك (الخصوم)

يبين جانب الخصوم مجموع الموارد لدى البنوك والتي تتمثل في:

1. **رأس المال المدفوع أو الاحتياطي:** يمثل رأس المال المدفوع مجموع المبالغ التي قام بدفعها أصحاب المصرف والمساهمين في تكوين رأس ماله، أما الاحتياطي فهو عبارة عن المبالغ التي تم اقتطاعها من قبل المصرف على مر السنين من أرباحه خلال هذه الفترة.¹

2. **الودائع:** تعتبر الودائع المصدر الرئيسي لمكونات المصارف، فهي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها على ذمة المصارف ويمكن تقسيم الودائع إلى الأنواع التالية:

❖ **الودائع الجارية (تحت الطلب):** تعتبر هذه الودائع في حكم النقدية بالنسبة للعملاء إذ يمكن استخدامها لسداد الالتزامات المختلفة، كما أن الودائع تحمي أموال المودعين من السرقة والتلف مادامت في المصرف، والكثير من المصارف تنظر إلى هذه الودائع على أنها في واقع الحال متغيرة باستمرار؛²

❖ **الودائع لأجل والودائع الادخارية:** تشكل جميع هذه الودائع نوعاً من المدخرات التي يجمعها أصحابها لمواجهة الطوارئ أو لاستثمارها، والودائع لآجال لا يلتزم البنك بدفعها إلا في الآجال المحددة للوديعة، وتسمى أحياناً الودائع بإخطار؛³

❖ **ودائع التوفير:** تحمل ودائع التوفير سعر فائدة وهي غير محددة بتاريخ معين، ويتم السحب عليها أو الإضافة إلى هذه الودائع حسب رغبة المودع وتعتبر ودائع التوفير أقل كلفة، ويحمل صاحب الوديعة دفتر توفير يبين فيه المبلغ المودع والسحوبات والفائدة المستحقة والرصيد الحقيقي؛⁴

3. **تسيقات وقروض من البنك المركزي:** يمكن النظر إلى البنك المركزي على اعتبار أنه مصدر من مصادر التمويل الخارجي وذلك من خلال قيام البنك بما يلي:⁵

¹ عقيل جاسم عبد الله. (1999). "النقود والمصارف"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 244.

² صادق رشاد الشمري. (2009). "إدارة المصارف - الواقع والتطبيقات العلمية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 348.

³ زينب حسين عوض الله. (2007). "اقتصاديات النقود والمال"، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص، ص: 174، 175.

⁴ هيل عجمي جميل الجنائي ورمزي ياسين يسع أرسلان. (2009). "النقود والمصارف والنظرية النقدية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص

126.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 49، 50.

❖ **تقديم القروض والسلف:** يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقدم لها قروضا لمساعدتها على تلبية حاجاتها، والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة إقراضها منه تفوق معدل الفائدة التي يتقاضاها؛

❖ **إعادة الخصم:** تخصم المصارف التجارية عادة أوراقا مالية للمتعاملين لدى البنك المركزي وتدفع له بالمقابل معدل خصم الذي يتقاضاه البنك المركزي وتريح الفرق بين المعدلين.

ثانيا: استخدامات البنوك

تعمل البنوك وتسعى لتحقيق الربح والاستمرارية ولا يكون ذلك إلا بتوظيف مالها من موارد مالية.

1. **أذونات الخزينة:** وهي سندات دين تصدرها الحكومة لآجال تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر تقوم بطرحها في السوق عادة عن طريق البنك المركزي ويتقدم لخصم هذه الأذونات جميع العاملين في سوق النقد، ويتم تداول هذه السندات عن طريق البيع في المزاد العلني.¹

2. **الأسهم والسندات:** عادة ما تقبل البنوك التجارية على استثمار جزء ليس بالقدر الكبير من مواردها في الأوراق المالية الحكومية طويلة الأجل مثل السندات الحكومية والمضمونة من الحكومة، والسندات العقارية وغيرها، وهي في مثل هذه الحالة تضحي بالسيولة في سبيل تحقيق الأرباح.²

3. **القروض والسلفيات:** تمثل القروض والسلفيات البند الرئيسي ضمن بنود الاستخدامات المختلفة حيث يتميز هذا البند بتغليب اعتبارات السيولة، حيث أن تواضع السيولة في هذا البند مرتبط بعدم أحقية البنك بمطالبة عملائه بسداد مديونياتهم عن القروض والسلفيات قبل موعد الاستحقاق المتفق عليه وتندرج القروض والسلفيات تحت ما يعرف بالتسهيلات الائتمانية.³

¹ أسامة كامل وعبد الغنى حامد. (2006). "النقود والبنوك"، د ط، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، ص 83.

² توفيق محب خلة. (2015). "الاقتصاد النقدي والمصرفي -دراسة تحليلية للمؤسسات والنظريات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 222.

³ توفيق محب خلة، مرجع سبق ذكره، ص 223.

المبحث الثاني: التنافسية في قطاع البنوك: نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا، تطوير وتأهيل المورد البشري، جودة الخدمات المصرفية، التسويق المصرفي

تسعى البنوك كغيرها من المؤسسات لزيادة تنافسيتها وذلك في ظل بيئة تنافسية، ولزيادة قدرتها التنافسية ارتكزت على بعض المرتكزات التي من شأنها تعزز قدرتها التنافسية وتخلق ميزة تنافسية من بينها نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا، تطوير وتأهيل المورد البشري، جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيا وأثرها على تنافسية البنوك

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وأنواع نظم المعلومات وأهم خصائصها، كما سنتطرق إلى أثر نظم المعلومات على

تنافسية البنوك

أولاً: ماهية نظم المعلومات

1. مفهوم نظم المعلومات

تعرف نظم المعلومات على أنها النظم التي تتكون من مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات)، المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المنتظمة (تجميع، تخزين، معالجة، تحليل)، وعرض المخرجات والنتائج والأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، ومخططات)، بحيث تزود النتائج للمستخدمين من هذه النظم بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة.¹

ويمكن لنظام المعلومات أن يحقق أهداف المستخدمين ويلبي احتياجاتهم وذلك من خلال مجموعة من الوظائف التي يقوم بها وهي كالآتي:²

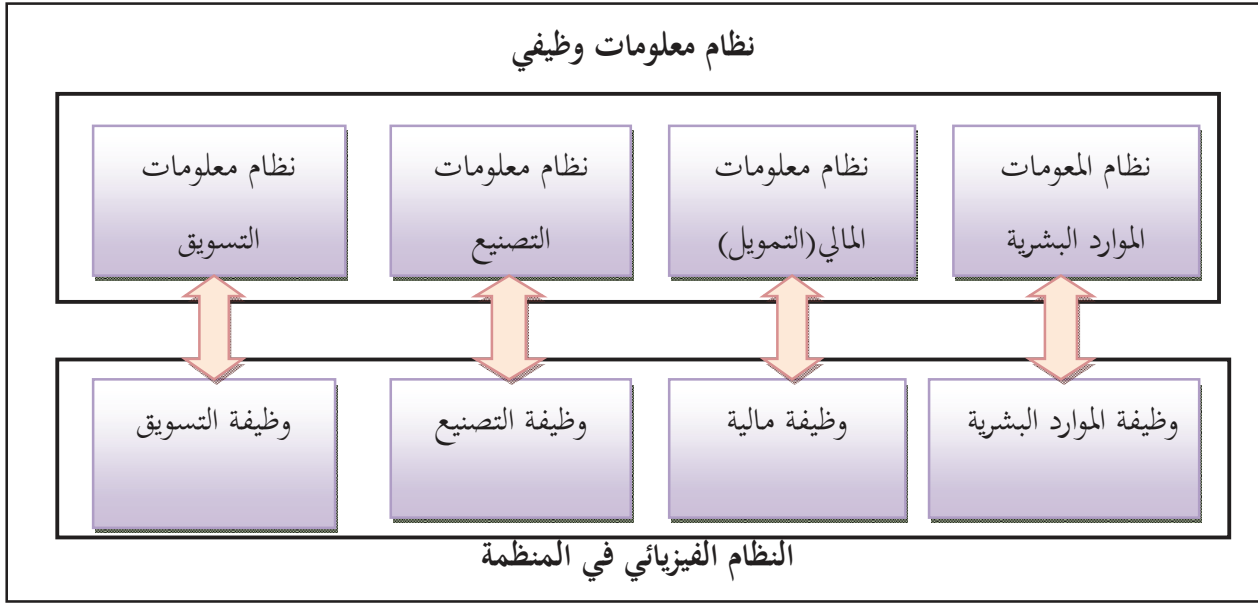
- ✓ تقرير أي نوع من المعلومات أو البيانات نحن بحاجة إليها لإتخاذ القرار؛
- ✓ توليد (جمع) البيانات من مصادرها؛
- ✓ معالجة البيانات وتحليلها بأساليب التحليل الكمي؛
- ✓ توفير البيانات لأغراض التخزين والاحتفاظ بها لاستعمالها في المستقبل؛
- ✓ توفير المعلومات الكافية والدقيقة لمتخذي القرارات في الوقت المناسب.

ويعتبر نظام المعلومات مورداً أساسياً لمختلف المنظمات لإدراجه في مختلف الوظائف والموضحة في الشكل الآتي:

¹ إيمان فاضل السمراي وهيثم محمد الزعبي. (2015). "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 34.

² هشام فوزي العبادي وجيليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

الشكل رقم (2-2): نظم المعلومات ووظائف الإدارة



المصدر: علاء السالمي وآخرون. (2015). "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 265.

2. خصائص نظم المعلومات

حتى تستطيع نظم المعلومات تحقيق الأهداف المطلوبة، فإنه لا بد من توافر مجموعة من الخصائص تميزها، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹

- ❖ **الحدثة:** وهي تمثل ضرورة واقعية المعلومات وحدثتها، وأن تعكس التطورات الحديثة داخل المنظمة وخارجها؛
- ❖ **الدقة:** ضرورة توافر الدقة في المعلومات وخلوها من الأخطاء؛
- ❖ **قابلية التحقق منها:** وهذه الخاصية مرتبطة بالدقة والموضوعية والمصدر، إضافة إلى مقارنة هذه المعلومات مع غيرها للتأكد من سلامتها ومصداقيتها؛
- ❖ **أن تكون المعلومات مناسبة:** تؤثر المصدقية والملائمة في طبيعة الحقائق التي سوف تواجهها، وأن تعزز من دور العملية الرقابية؛
- ❖ **الشمول:** أي احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي تحتاجها عملية الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية؛
- ❖ **جودة المعلومات:** أي قيمة المعلومات وهو أن تتمتع هذه المعلومات بقيمة عالية من حيث الأهمية والموضوع.

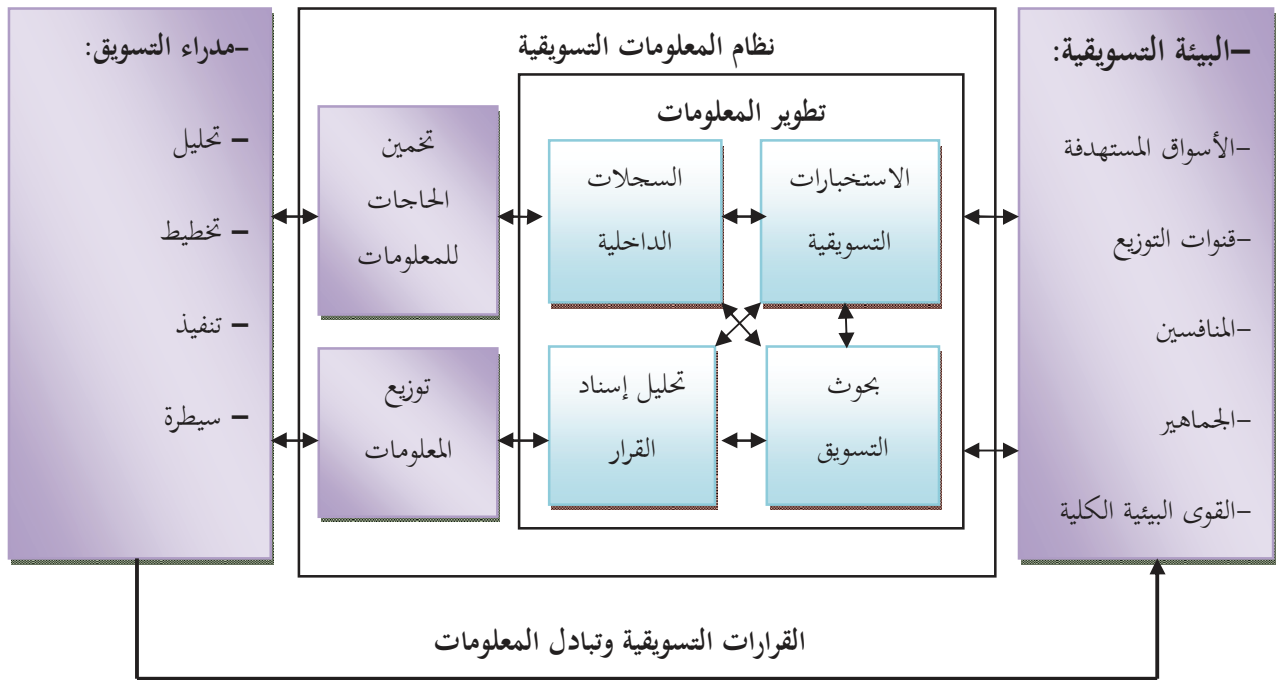
¹ هشام فوزي العبادي وحليل كاظم العارضي، مرجع سبق ذكره، ص: 57، 58.

3. نظم المعلومات التسويقية وأثرها على إعداد الإستراتيجيات التنافسية

❖ مفهوم نظم معلومات التسويقية

وهي الطريقة المنظمة لجمع وتسجيل وتبويب وضبط وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية اللازمة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب¹. ولذلك فإن نظم المعلومات التسويقية تعني تقييم حاجات البنك للمعلومات، وتطوير المعلومات التي يحتاجها البنك عبر سجلاته الداخلية ونشاطات الذكاء التسويقي، والبحث التسويقي، والشكل التالي يوضح نظم المعلومات التسويقية:

الشكل رقم (2-3): نظم المعلومات التسويقية



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد. (2009). "إدارة التسويق-التحليل-التخطيط-الرقابة"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 75.

❖ دور نظم المعلومات التسويقية في إعداد الإستراتيجيات التنافسية

تكمن أهمية نظم المعلومات التسويقية بالنسبة للإستراتيجيات التنافسية فيما يلي:²

● نظم المعلومات التسويقية والميزة

¹محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد. (2009). "إدارة التسويق-التحليل-التخطيط-الرقابة"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 74.

²فراحتة العيد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

إن تحقيق الميزة بالتكلفة الأقل أو تميز المنتج يتطلب معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب من أجل دراسة عوامل القوة والضعف المتوفرة لدى المؤسسة الاقتصادية، والفرص المتاحة والتهديدات المرتقبة من البيئة الخارجية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال نظم المعلومات التسويقية، حيث يوفر لنا معلومات من البيئة الخارجية باستخدام نظامه الفرعي للاستخبارات التسويقية، ومعلومات من البيئة الداخلية باستخدام نظامه الفرعي للسجلات والتقارير الداخلية؛

● دور نظم المعلومات التسويقية في المفاضلة بين الإستراتيجيات التنافسية

إن عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية من بين الإستراتيجيات الثلاثة (القيادة التكاليف، التركيز، التمايز) لا يتوقف على القطاع الذي يشغل فيه البنك بقدر ما يتوقف على موارد وإمكانيات البنك أو وحدة النشاط، وهو ما يستدعي دراسة مجالات القوة والضعف في مجالاته المختلفة، ويورد بورتر بعض المهارات والموارد والمتطلبات لاستخدام الإستراتيجيات العامة للتنافس.

ثانياً: نظم المعلومات البنكية وأثرها على التنافسية

1. تعريف نظم المعلومات البنكية

هي مكونات مترابطة تعمل مع بعضها البعض على جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة والتحليل في المصرف.¹

كما تم تعريفها أيضاً بأنها مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات المادية للحاسبة الإلكترونية، وغير المادية والأفراد والبيانات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل (معالجة) البيانات المصرفية المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات في المصارف المختلفة.²

ونظام المعلومات يعتبر نظاماً فرعياً ينتمي إلى النظام الكلي للبنك وتقصده بذلك أنه كيان مستقل يتمتع بالاستقلالية إلا أنه يتكامل مع الأقسام الأخرى للبنك كالحاسبة، الكافلات، التدريب، الإحصاء، العلاقات العامة وتوجد ثلاث مهام أساسية للنظام حيث يقوم بتجميع بيانات نشاط البنك، وذلك من خلال مصادره الداخلية والخارجية ونعني بذلك توفير مدخلات النظام، وعملية تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية معالجة البيانات المجمعة، ونشر النتائج وهذا عن طريق توزيع المخرجات للاستفادة منها من قبل أقسام البنك.³

¹رعد حسن الصرف. (2007). "عولمة جودة الخدمات المصرفية"، د ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 132.

²وليد مرتضي نوه. (2013-2014). "نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 68.

³نجم عبد الله الحميدي. (2003). "نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 315.

2. أثر نظم المعلومات على تنافسية البنوك

❖ نظم المعلومات وأثرها في تحقيق الابتكار والإبداع والتنافسية

تساعد نظم المعلومات على الإبداع والتميز في سوق الأعمال، وهذا عن طريق استعمال الطرق الحديثة في الإدارة والتحول إلى الأنشطة الأوتوماتيكية الحديثة، بالإضافة إلى التوسع في التجارة الإلكترونية وتوفير قواعد وبيانات شاملة، وبنية تحتية للاتصالات، ولنظم المعلومات دور فعال في الأداء التنافسي للبنوك، فكلما كان لها عوامل منافسة أكبر كلما كان أدائها أفضل من منافسيها، لذلك يعتبر الاستثمار في المعلومات بوابة للمنافسة وإعاققة للمنافسين الجدد وكل هذا يزيد من الإبداع والابتكار، حيث أن هناك علاقة بين الاستثمار في المعلومات وبين الإبداع والابتكار مما يسهم في التخلي عن العمل الروتيني والاتجاه نحو العمل المبدع.¹

❖ أثر نظم المعلومات على التخفيض من التكلفة

يمكن أن يقلل وجود نظام المعلومات من التكاليف التشغيلية للبنوك ويكسبها ميزة التكلفة، وعلى سبيل المثال تساعد الأنترنت عملاء البنوك على القيام بالعمليات من على الموقع بأنفسهم لدفع فواتير، عرض الرصيد وغيرها من العمليات وهو ما يقلل التكاليف على البنك وتتجه موارد البنك إلى المعاملات المتخصصة ذات القيمة العالية كممثل (الإقراض، الخدمات التي تحتاج إلى ثقة شخصية).²

وتساهم نظم المعلومات أيضا فيما يلي:³

- استفادة البنوك من نظم المعلومات في الرفع من الأداء المالي وربحية البنوك، وعملت على التقليل من التكاليف التي تتحملها من خلال تقليل المنتجات المرفوضة، وبالتالي التقليل من تكاليف معالجة السلع كما لجأت البنوك إلى أنظمة أتمت المكاتب لزيادة إنتاجها؛
- تساعد نظم المعلومات البنوك في السيطرة على الأسواق، من خلال الحصول على معلومات الأسواق التي تعاني من نقص لذا تسعى البنوك لسد هذا النقص، فتستعمل نظم المعلومات للحفاظ على مكانتها، وتلبية مطالب السوق والسيطرة عليها.

¹ وليد مرتضي نوه، مرجع سبق ذكره، ص 80.

² المرجع نفسه، ص، ص: 80، 81.

³ المرجع نفسه، ص 81.

ثالثاً: أثر استخدام التكنولوجيا على زيادة تنافسية البنوك

1. تعريف تكنولوجيا المعلومات

هي المكونات المادية و البرمجيات ووسائل الاتصال عن بعد، وإدارة قواعد البيانات وتقنيات معالجة للمعلومات الأخرى المستخدمة في أنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسوب.¹

كما عرفت أيضاً بأنها الوسائل المستعملة للإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومات سواء كانت في شكل كلامي أو كتابي أو صورة، وبالتالي تعتبر التكنولوجيا جهد إنساني، وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها لاكتشاف وحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته، فهي تعتبر التطور المادي للعلوم، والمهارة والقدرة على استخدامها والاستفادة منها.²

2. أثر التكنولوجيا على زيادة التنافسية في البنوك

إن نوعية التكنولوجيا المستخدمة في أي بنك قد تجعله في موقع قوي بالنسبة للبنوك الأخرى، وبالتالي فإن اعتماد البنوك على التكنولوجيا هو فرصة لإنشاء ميزة تنافسية مستمرة فهي تساهم في تحسين علاقتها مع زبائنها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية، وعلى البنوك اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موقع أسبقية على منافسيها، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة، ويؤدي استخدام التكنولوجيا من طرف البنك إلى تحقيق العديد من المزايا التي تعود عليه، فإذا كانت التكنولوجيا تلعب دوراً حاسماً في البيئة التنافسية للبنوك، وإذا كانت التطورات التكنولوجية تؤثر بعمق في هذه البيئة، فإن التكنولوجيا هي سلاح يمكن استخدامه في بناء ميزة تنافسية تسمح لها بالمحافظة وتدعيم مركزها التنافسي، حيث تؤثر التكنولوجيا على الميزة التنافسية من خلال تأثيرها على كل من التكاليف والتميز:³

❖ التكنولوجيا وميزة التكلفة الأقل

إن من الطرق المتاحة لضمان تنافسية البنوك في ظل بيئة تنافسية، والمحافظة وتدعيم وضعيتها مقارنة بالمنافسين هو تقديم منتجات وخدمات بنكية بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، حيث تعد التكلفة الدنيا البعد التنافسي الأول الذي تسعى إليه الكثير من البنوك، فالبنك الذي يتمكن من السيطرة على تكاليف خدماته ويجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في نفس المجال، سوف يمتلك اليد العليا في السوق ويكون في موقع مميز تتيح له السيطرة على السوق، كما تكون لديه القدرة على التفوق على البنوك الداخلة الجديد، والميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز

¹ شاهر فلاح العرود وظلال حمدون شكر. (2009). "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد: 4، ص 477.

² محمد زيدان سالم وآخرون. (2011). "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العامة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 13، العدد: 2، ص 118.

³ أسماء كرعلي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 79- 81.

والتفوق للبنك، إلا إذا قام هذا الأخير بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للبنك بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلاته من البنوك المنافسة ولكن لا تضمن له الريادة، وتمنح إستراتيجية التحكم في التكاليف ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها، وتعتبر التكنولوجيا من أهم الوسائل في تحقيق هذا الهدف.

❖ التكنولوجيا وميزة التمايز

يعنى التميز تقديم منتجات أو خدمات تدرك من قبل الزبائن بأنها فريدة في خصائصها عما تقدمه البنوك المنافسة، وتعتبر التكنولوجيا أساس ميزة التمايز (الاختلاف)، ذلك لأنها قادرة على إعطاء منتجات البنوك صفة مميزة قادرة على مواجهة محاولات تقليد المنافسين، ذلك لأن إستراتيجيات التميز المبنية على التحكم الكبير في التكنولوجيا هي تلك التي تضمن للبنك ميزة تنافسية. ويمكن تلخيص أثر التكنولوجيا المعلومات على تنافسية البنوك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-1): تأثير تكنولوجيا المعلومات على تنافسية البنوك

مجال التأثير	ما يكتسبه البنك من استعمال تكنولوجيا المعلومات
جودة وتميز المنتجات	تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة للعملاء في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة بسبب قصر مراحل العمليات وقصر فترات تطوير المنتجات الجديدة بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة.
السيطرة على الأسواق	-تتمكن البنوك من معرفة الأسواق التي تعاني من النقص، وتعمل على سد هذا النقص قدر الإمكان بسبب تحصلها على المعلومات التي تخص الأسواق بسرعة، وهذا بفضل استخدام البنوك لتكنولوجيا المعلومات. -الحفاظ على الوجود في السوق من خلال تلبية المطالب المتغيرة والسيطرة عليها.
الإبداع والتطوير	تحقيق السبق على المنافسين باستخدام أساليب إدارية وتكنولوجية حديثة.
تحقيق ميزة التكلفة الأقل	استخدام التكنولوجيا بكفاءة عالية يساعد البنك في التقليل من تكاليف منتجاته مقارنة بتكاليف البنوك الأخرى المنافسة، وهذا يمكنه من السيطرة على السوق، والتفوق على البنوك المنافسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع: أسماء كزغلي، مرجع سبق ذكره، ص- ص: 79- 81.

المطلب الثاني: تطوير وتأهيل المورد البشري وعلاقته بالقدرة التنافسية للبنوك

سنتطرق في هذا المطلب إلى جوانب مساهمة تطوير وتأهيل المورد البشري في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

أولاً: مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية

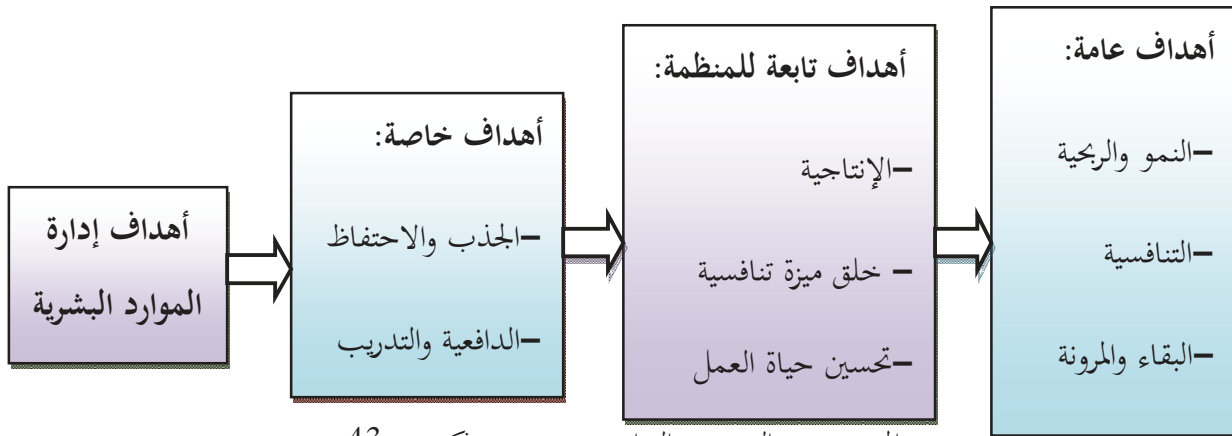
1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية المورد البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، ونظراً لأهمية إدارة الموارد البشرية فقد خول لها مهام رئيسية كالتخطيط والاستقطاب والتحفيز للموارد البشرية¹، زيادة على ذلك تقوم بتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية²، إضافة إلى ذلك للتمكن من التعليم والمعرفة³.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الغاية الأساسية المطلوب تحقيقها من خلال إدارة الموارد البشرية هي جلب الأشخاص الجيدين إلى المنظمة لكي تتمكن من أداء مهامها بكفاءة عالية ولا يمكن أن تحقق المنظمة ذلك إلا من خلال مجموعة أهداف تحدد لإدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في تحقيق ذلك للمنظمة، وأهداف إدارة الموارد البشرية في عمومها تسعى للوصول إلى البقاء والتنافس والنمو والربحية والمرونة، والشكل الآتي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية⁴.

الشكل رقم (2-4): أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز بدر النداوي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

¹ حسن راوية. (2004). "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، د ط، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 19.

² فيصل محمود الشواورة. (2011). "مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 243.

³ محمد عمر حماد أبو دوه. (2015). "التنمية البشرية وعدالة توزيع الدخل - دراسة إسلامية وضعية مقارنة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، عمان، ص 31.

⁴ عبد العزيز بدر النداوي. (2009). "عولمة إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 41.

ثانيا: تدريب وتطوير الموارد البشرية

1. تدريب الموارد البشرية

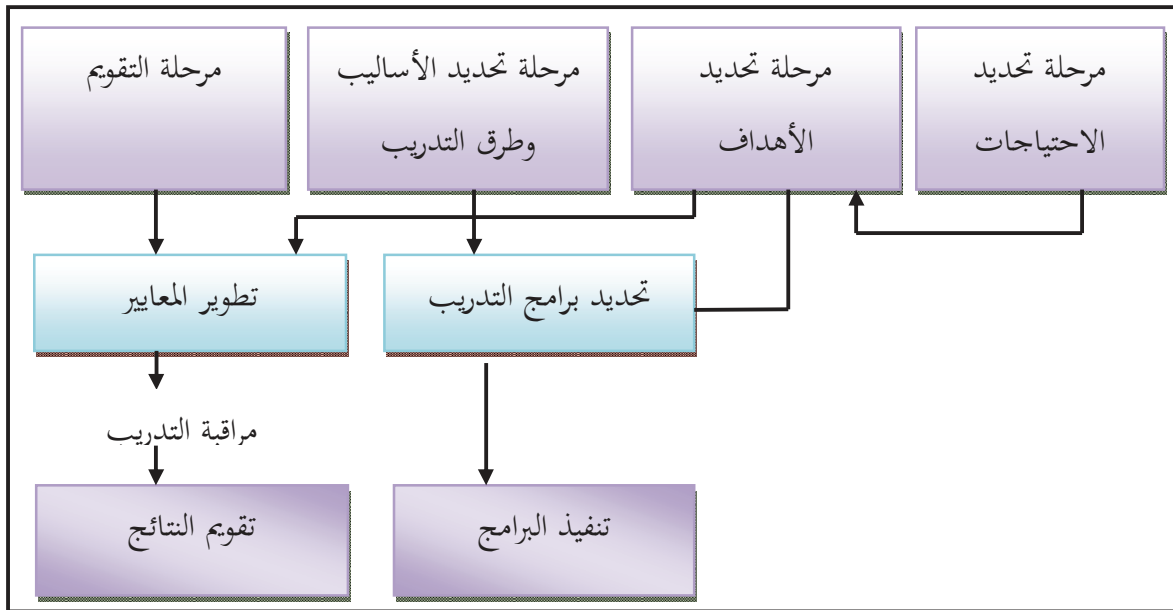
يقصد بتدريب الموارد البشرية هي الاهتمام بالموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي تدريب وتحسين قدرات جميع أفراد المنظمة مهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي.¹

وينتج عن تدريب الموارد البشرية فوائد عديدة تعود على المنظمة كتحسين ربحية المنظمة، وتحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة، وزيادة قدرة المنظمة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها، ويرسم الطريق للمنظمة في التخطيط للاحتياجات البشرية المستقبلية.²

أما بالنسبة للأفراد فيساعد التدريب الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات، ويساعد على الثقة بالنفس وتطوير الذات، ويعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز، ويفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل.³

ولتصميم نظام التدريب لابد من المرور بأربعة مراحل والتي يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-5): تصميم نظم التدريب



المصدر: مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

ففي ظل الثروات التكنولوجية المتمثلة بثورة الاتصالات وثورة المعلومات وثورة البرمجيات فقد استحدثت وظائف معرفية وتقنية وبحثية جديدة، يتولى شغلها أعداد من العاملين الذين تم إعدادهم وتأهيلهم عبر حلقات التعليم والتدريب

¹ محمد موسى أحمد. (2014). "إدارة الأفراد- الموارد البشرية- بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 437.

² مدني عبد القادر علاقي. (2015). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 251.

³ المرجع نفسه، ص 251.

والممارسة وتخصصهم في التعامل مع التقنيات و البرمجيات وتوظيف الأجهزة الإلكترونية وشبكات الاتصال وبنوك المعلومات الدولية والمحلية لخدمة إدارة شؤون العاملين في مختلف أنشطتها ومهامها¹، وبالتالي يعتبر تدريب الموارد البشرية ظرف ضروري لتعظيم منفعتها، بحيث يجعل نشاطها أكثر إنتاجية.²

2. الفرق بين التدريب والتطوير

رغم أن التعليم والتدريب والتطوير تعتبر ثلاث وظائف رئيسية متميزة لتنمية وتأهيل الموارد البشرية، إلا أنها تتعرض للكثير من الخلط بينهما نتيجة للغموض الذي يحيط بمفاهيمها في أذهان البعض حيث يرى بعض الكتاب أن التعليم والتدريب هما مفهومان يشيران إلى مقصد واحد هو تنمية وتأهيل العاملين ويمكن التمييز بين مضامين هذه الوظائف الرئيسية الثلاثة المتكاملة والمكونة لعملية واحدة على النحو الموضح في الجدول التالي:³

الجدول رقم(2-2): الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية تنمية الموارد البشرية

تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
الإثراء الوظيفي	الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تقويم	التدريب
التوسع الوظيفي	الأداء، الفوائد والتعويضات، تخطيط	التعليم
التطوير الوظيفي	القوى العاملة.	التطوير

المصدر: يوسف مسعداوي. (2013). "أساسيات في إدارة المؤسسات"، د ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 321.

ثالثا: جوانب مساهمة تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال دعم كل من ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز:⁴

1. ميزة التكلفة الأقل

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم الميزة التنافسية من خلال عدة جوانب وذلك بدعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج، وعن طريق تنمية الموارد البشرية تتمكن من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والحاسبة الفعالان وبالتالي ضمان الجودة، وتساهم تنمية الموارد البشرية أيضا في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية وهذا ما يساعد عادة على خلق إنتاج

¹ عامر خيضر الكبيسي. (2014). "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، الطبعة الثالثة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 23.

² إبراهيم مراد الدعمة. (2009). "التنمية البشرية- الإنسانية- بين النظرية والواقع"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 104.

³ يوسف مسعداوي. (2013). "أساسيات في إدارة المؤسسات"، د ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 321.

⁴ عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 129، 130.

كبير ومستمر وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل، وتساهم تنمية الموارد البشرية أيضا في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا ومن شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

2. ميزة التميز

تساهم تنمية الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب فمن بينها تدريب الموارد البشرية على التفاعل السريع وعلى كل ما هو جديد قد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة وذلك بتبني تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين، إضافة إلى ذلك تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية والتي تعتمد على عنصر التخيل والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز، وإن تنمية الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة والعمل للحفاظ عليها.

ولخلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الموارد البشرية لابد من تميزها بمجموعة من الخصائص، فلا بد من أن تكون الموارد البشرية قادرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية، وقبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة، وقبول التنوع وتحمل أعباءه والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد، إضافة إلى الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل، بالإضافة إلى تميزه بالطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الاقتناع بما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل وأحسن سواء الشخص نفسه أو للمؤسسة التي يعمل بها.¹

وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بالبنك يتمتع بأهمية عالية حيث أن حياة وبقاء واستمرار البنك يتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها، إذ أنه بإمكان بنكين متمثلين في الموارد المالية، المادية، وتكنولوجيا المعلوماتية إلا أنه هناك اختلاف بينهما يرجع إلى تباين أداء الموارد البشرية في كل منها.²

¹ عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² Bratton j and cold j. (2003). "Human resources management", theory and practice, 3r d edition, bath press, u k, p 27.

المطلب الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك

سنتناول في هذا المطلب مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى إبراز جوانب مساهمة جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

أولاً: مفهوم وخصائص جودة الخدمات المصرفية

1. مفهوم جودة الخدمات المصرفية

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمات المصرفية لا بد من التطرق لمفهوم الخدمات وتمثل هذه الأخيرة في منتجات غير ملموسة، إذ أن هناك صور متعددة للمنتجات وهي السلع والخدمات والأفكار والأماكن والمنظمات والأفراد، ويمكن النظر إلى الخدمة في إطار ومحتوى إستراتيجية الأعمال الإلكترونية على أنها أداء عمل أو نشاط ما تؤديه منظمات الأعمال الإلكترونية إلى عناصر السوق المستهدفة (والتي تتكون من مجموعة من المشترين عبر الانترنت).¹

أما مفهوم جودة الخدمة هي مقياس مدى تطابق مستوى الجودة الحقيقية المقدمة للزبون مع الجودة المتوقعة من الزبون²، فجودة الخدمة المصرفية تعتمد على إشباع العميل ودرجة الرضا على اتجاهات موظفي البنك قبل أن يعتمد على نوعية الخدمة المقدمة، حيث أن العميل يبني تعامله في الخدمة على الصورة الذهنية والانطباع الجيد المكون عن البنك، ومدى قدرة الموظف على تقديمها إليه، فشعور العميل بالألفة داخل البنك وإمكانيات تحقيق راحته ضرورة لتدعيم تقديم أي خدمة، لذا فإن من الضروري معرفة مدى المرونة التي تبديها في التعامل وإمكانيات الخدمة، ومن هنا فإن مقدم الخدمة المصرفية هو تاجر النصائح والإرشادات، إضافة إلى أنه يجب أن يشعر العميل بأن موظف البنك متخصص وخبير ومرن ومتكيف مع واقعه وحاجاته.³

2. خصائص الخدمات المصرفية

تتسم الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص من بينها:

❖ الخدمة المصرفية الغير ملموسة

وتعني هذه الخاصية أنه لا يمكن الحكم على الخدمة بمعايير ثابتة ومطلقة، وإنما الحكم عليها مرتبط بما يطلبه العميل وما يتوقعه، فلكل عميل اهتمامات خاصة وتختلف من خدمة إلى أخرى، وبالتالي من الصعب قياس وتقييم جودتها لذا على المصارف أن توفر المعلومات بصورة جيدة عن مختلف الخدمات المعروضة؛⁴

¹ مصطفى عليان ربحي. (2014). "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 359.

² علي فلاح الزعبي. (2015). "إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 317.

³ صباح محمد أبو تايه. (2008). "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص: 70، 71.

⁴ Beatrice brèchignac rouband. (2001). "Marketing des services- du projet au plan marketing"، 5 ème tirage, Édition d'organisation, paris, p 71.

❖ توافق الخدمة المصرفية لنظام التسويق

من طبيعة العمل المصرفي كونه يتصف بالسرعة في التغيير والتنوع وبالتالي فقد انعكس ذلك على الخدمات المقدمة بشتى صورها وأشكالها والتي جاءت موافقة وملائمة لنظام التسويق السائد حالياً أو المتطور، فالمعروف أن الأجهزة المصرفية تتباين في قدرتها ودرجة تطورها وشموليتها من بيئة لأخرى، ومع كل هذا التباين فإن الخدمة المصرفية يمكن أن تتوافق مع الوحدات المصرفية التي تعمل وقت أعلى مستويات العمل بما في ذلك استخدامها للتقنيات الحديثة من آلات ومعدات وبرامج، ومع كل هذا فإن الخدمة المصرفية تتوافق وتتلاءم مع أي نظام تسويقي يتم استخدامه؛¹

❖ التلازمية

وهي تشير إلى درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، ويمكن القول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، ويعني أنه من الصعب الفصل بين الإنتاج والاستهلاك في مجال الخدمات بسبب تزامن استهلاك وإنتاج منتج ما وهذه الخاصية تؤكد على وجود علاقة مباشرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها إذ يتطلب الأمر في الغالب حضور وتواجد المستفيد من الخدمة.²

ولقياس جودة الخدمات المصرفية لا بد من الاعتماد على خمسة أبعاد رئيسية يستخدمها العملاء وذلك للحكم على الجودة والتي من المفيد تطبيقها على الخدمات المصرفية كونها تؤثر في صياغة مستوى إدراك العملاء لهذه الخدمة وهي الجوانب المادية، والاعتمادية (الثقة والاستجابة والأمان والتعاطف)، وهناك مجموعة أخرى من المظاهر التي يمكن من خلالها، الحكم على جودة الخدمات المصرفية في المصارف وتمثل في التقليل من الاختلافات في الممارسات المصرفية، ومحاولة تقديمها بصورة نمطية، وتخفيض أوقات انتظار العملاء في المصارف، وتوفير الخدمات المصرفية بشكل مقبول لجميع فئات العملاء، إضافة إلى الالتزام بالمعايير والأخلاق والأعراف المصرفية عند ممارسة العمل المصرفي، وجود معايير ونظم واضحة تحكم تقديم الخدمة المصرفية، وأخيراً توفر الخدمة المصرفية الفاعلة في الوقت والمكان المناسبين للعميل.³

ثانياً: جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية في البنوك

كلما ازدادت حدة المنافسة بين البنوك، أصبح من الضروري تمييز خدماتها بالشكل الذي يضمن لها تحقيق معدلات نمو عالية، فعليها أن توسع رقعة أسواقها من خلال الاستحواذ على حصص سوقية أكثر من البنوك الأخرى، أو الدخول إلى أسواق أخرى، وعليه من الضروري لكي تحقق النجاح أن تعتمد على تمييز منتجاتها بالشكل الذي يمكنها من المنافسة أو بعبارة أخرى البحث عن ميزة تنافسية، حيث يتمثل أحد أسباب قدرة منظمات الخدمات على البقاء في ظل المنافسة

¹ نزار عبد المجيد البواري ولحسن عبد الله باشوة. (2011). "إدارة الجودة - مدخل للتمييز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 563.

² علاء فرحان طالب وآخرون. (2009). "المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن"، د ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 63.

³ إياد عبد الفتاح النصور. (2015). "تسويق المنتجات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص - ص: 81 - 83.

الدولية في تقديم المنظمة خدمة متميزة عن الخدمة التي يقدمها المنافسون، وفضلا عن كون الخدمة متميزة فإن الحفاظ على ذلك التميز ينبغي أن يتواصل على نحو دائم، ويطلق على مفهوم تقديم خدمة متميزة على مدار الزمن مصطلح الميزة التنافسية الدائمة.¹

كما تجدر الإشارة إلى أن القدرة التنافسية لها شقين أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على جذب بفعالية وتأثير كبير للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.²

ثالثا: متطلبات أو مقومات التنافس بالجودة في البنوك

تعتبر الجودة العالية للمنتجات المصرفية من الأسس والإجراءات الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة المصرفية في بيئة العولمة وبالصيغة التي تحقق أهدافها وتزيد عملاءها لذا فإن جودة الخدمة المصرفية تعد سلاحا تنافسيا فاعلا، أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز منتجاتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يتطلب التنافس بالجودة تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة في البنك عدة مقومات أهمها:³

- ✓ استلهاهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل إستراتيجيات البنك؛
 - ✓ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك؛
 - ✓ اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيا وتسويقيا؛
 - ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة وتبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.
- والبنوك بإمكانها أن تجني الكثير من المزايا في حال بحثها عن الجودة العالية لخدماتها.

¹ فيروز قطاف. (2010-2011). "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص: 124، 125.

² عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ فيروز قطاف، مرجع سبق ذكره، ص 127.

المطلب الرابع: دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

تم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم وأهمية التسويق المصرفي، مع إبراز الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

أولاً: مفهوم وأهمية التسويق المصرفي

1. مفهوم التسويق المصرفي

يقصد بالتسويق عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية، وإن من أقصر المعاني المتداولة لمفهومه هو تلبية الحاجات بربحية.¹

أما التسويق المصرفي فقد تم تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقيق أهداف البنك، وذلك في حدود توجهات المجتمع.²

ومن خلال التعريف المقدم للتسويق المصرفي يتضح أنه يتميز بأنه سوق متعدد الجوانب والأبعاد، ومتغلغل عميق الجذور على اعتبار أن المصرف جهاز حساس، كذلك التسويق المصرفي متراكم من جانب الخبرة والمعرفة، إضافة إلى أنه مرتبط بهدف تحقيق السيولة والربحية والأمان.³

2. أهمية التسويق المصرفي

تكمن أهمية التسويق المصرفي في التعرف على حاجات الزبائن للخدمات المصرفية، والتصمود بوجه المنظمات المصرفية الأخرى والحفاظ على الحصة السوقية للمصرف، وزيادة الحصة السوقية للمصرف، ودراسة وتحليل سوق الخدمة المصرفية، إضافة إلى تقديم خدمات مصرفية تتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن، وتحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.⁴ وقد ازدادت أهمية التسويق المصرفي لما يلي:⁵

- ✓ بسبب اختلاف خصائص الخدمات المصرفية عن المنتجات الصناعية، وزيادة تنوع وتعقد رغبات العملاء؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المصارف على الحصة السوقية؛
- ✓ زيادة التطور التكنولوجي ودخولها في النشاط المصرفي باعتبارها وسيلة لجذب العملاء.

¹ غسان قاسم داود اللامي. (2013). "إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 17.

² عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص 63.

³ المرجع نفسه، ص 65.

⁴ محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 49، 50.

⁵ محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم غزال. (2012). "تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص، ص: 12، 13.

ثانيا: وظائف التسويق المصرفي

يمكن توضيح وظائف التسويق المصرفي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-3): وظائف التسويق المصرفي

الوظيفة	لمن توجه؟	العمل المطلوب
المعرفة والفهم	-العملاء -المنافسين -موظفي البنك	-جمع الأفكار المتعددة حول العملاء: <ul style="list-style-type: none"> ▪ متابعة شكاويهم وتحليلها؛ ▪ إجراء مقابلات وتحديد لها؛ ▪ إجراء استقطاب على عينة منهم. -الاهتمام بأفكار موظفي البنك لأنهم مصدر تحديد هام. -معرفة المنافسين وبماذا يقوموا، وبماذا تتميز خدماتهم
التوجه	-اختيار: <ul style="list-style-type: none"> ▪ السيناريو؛ ▪ الميدان؛ ▪ الوسائل. 	-صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل؟. -أين يمكن أن ننفذ ذلك وما الذي يمكن أن يعهد إليه ذلك؟ -الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام	-جذب العملاء -زعزعة المنافسين -تجنيد موظفي البنك	-إختيار الأسواق المستهدفة. -صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

المصدر: عبد الكريم أحمد جميل، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 68، 69.

ثالثا: إستراتيجية التسويق والمزايا التنافسية

إن التسويق كما عرفه (كوتر 2000) بأنه عبارة عن آلية اقتصادية واجتماعية فيمكن من خلاله أن يحقق الجماعات والأفراد رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتج. حيث أن للتسويق إستراتيجية تدعى إستراتيجية التسويق والذي يقصد بها التخطيط طويل الأمد، وإن بناءها وتنفيذها هي مهمة الموارد البشرية المادية والمعلوماتية والوقتية، في ظل بيئة تتسم بالمنافسة، وتحقيق الغاية في بيئة كهذه تتسم بالمخاطرة وحسن التدبير المحكم¹، إذ تركز إستراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لربائنها ويفترض أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بتحديد واضح للسوق، وتوافق

¹ موسى نظام سويدان وشفيق إبراهيم حداد. (2003). "التسويق - مفاهيم معاصرة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 37.

- جيد بين الإمكانيات المتاحة واحتياجات السوق، والأداء المتميز المناسب مع منافسة في عوامل النجاح الرئيسة للعمل، حيث أن إستراتيجية التسويق تحقق مزايا عديدة للمنظمة يأتي في مقدمتها المزايا التنافسية الآتية:¹
- ✓ تقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح، واستغلال أفضل لموارد المنظمة؛
 - ✓ تساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع، إذ يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المنظمة؛
 - ✓ إن لإستراتيجية التسويق أهمية كبيرة ولا غنى عنها للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة؛
 - ✓ تعمل على محاكاة المستقبل على الورقة كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل، والتي تهدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها، فهي تعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجه المنظمة؛
 - ✓ تساعد على تشخيص المسائل الإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها؛
 - ✓ تحقيق المزايا التنافسية.

¹ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي. (2012). "التسويق والمكانة الذهنية- منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الماجد للنشر والتوزيع، عمان، ص 27.

المبحث الثالث: إستراتيجيات المنافسة داخل القطاع البنكي

تعتبر الإستراتيجية هي المسار الذي يسلكه كل بنك لكي يحقق مجموعة من الأهداف خاصة إذا كان ينشط في بيئة تنافسية، فبعد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين يكون على البنك تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة والتي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإستراتيجية التنافسية

تعتمد البنوك على الإستراتيجيات التنافسية بشكل كبير في مواجهة قوى التنافس، ووضع مختلف الخيارات الإستراتيجية تجاه المنافسين ما يساعد ذلك على تعزيز من قدرتها التنافسية.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية التنافسية لابد من عرض مفهوم الإستراتيجية، حيث تم تعريف الإستراتيجية بأنها المسار الذي تسلكه تلك المؤسسة لكي تحقق أهدافها، فالمؤسسات تكون لها إستراتيجيات تتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل، وإن صنع الإستراتيجية هو عمل مهم بالنسبة لأنواع عديدة من المؤسسات.¹

وللإستراتيجية أنواع عديدة نجد من بينها الإستراتيجية التنافسية، وقد عرفها بورتير porter على أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة.

كما حدد porter بأن الإستراتيجية الفعالة التي يجب اعتمادها من قبل المنظمة لابد أن تتضمن التفرد في الوضع التنافسي للمنظمة، تكييف الأنشطة الإستراتيجية، وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين، خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة عبر أنشطة المنظمة، حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.²

كما تجدر الإشارة إلى أن الإستراتيجية التنافسية تشير إلى اختيار المنظمة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة والإستراتيجية التنافسية وهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم قيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون، وبالتالي فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان إمتلاك المنظمة لميزة تنافسية وذلك لأن هذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين، إما عن طريق ترتيب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز أي يعيد المنافس النظر في نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد، وإما أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى بنفس الوقت للحصول على ما يتميز به الآخرون أي تقليد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد، وعليه فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد يجب أن يدعم بالمبادلات

¹ جووايتهيد وترجمة صباح حسن عبد القادر. (2013). "الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص- ص: 10-12.

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "التسويق الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 249.

بين نشاطات المنظمة، أي أن تعطي بعض النشاطات أهمية كبيرة على حساب النشاطات الأخرى لنفس المنظمة.¹ وتتأثر صياغة الإستراتيجية التنافسية بمجموعة من العوامل والمتمثلة فيما يلي:²

✓ نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها؛

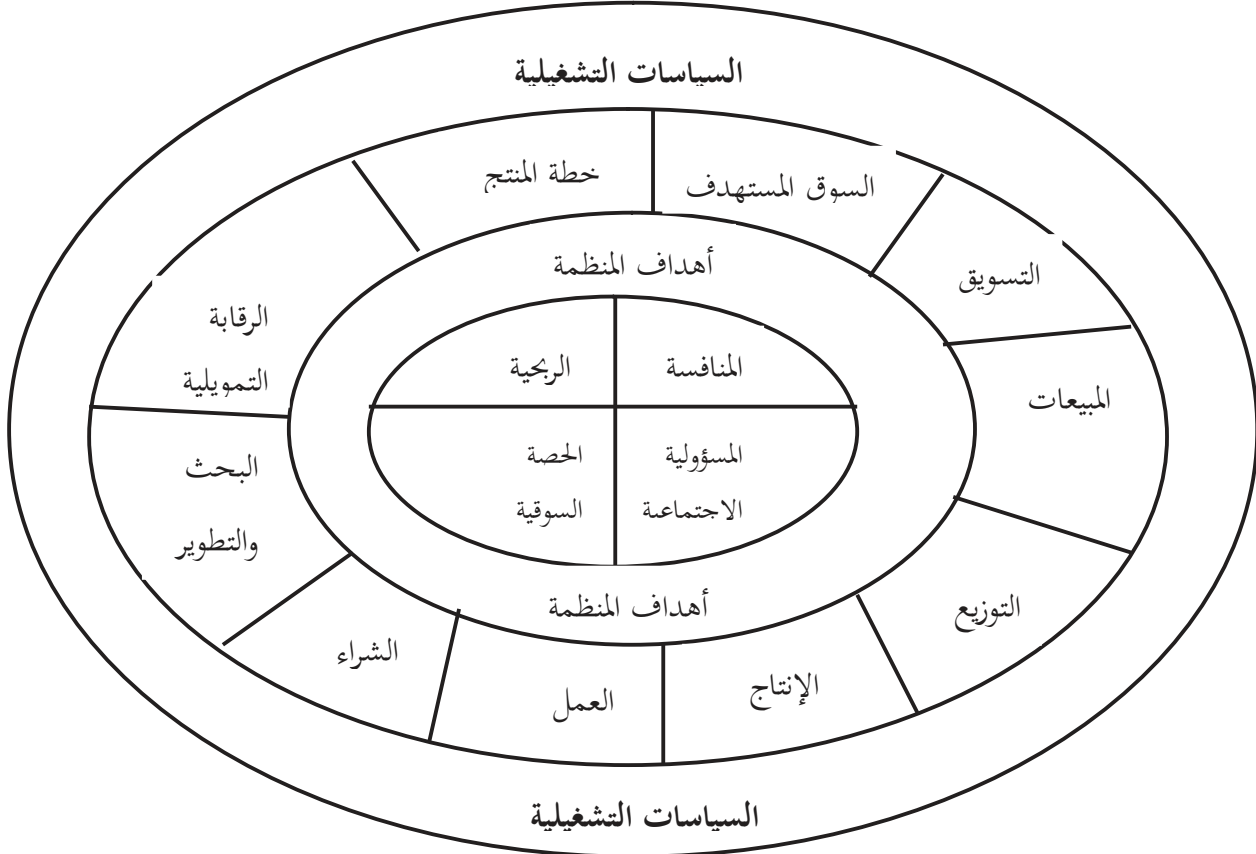
✓ القيمة الشخصية للمديرين التنفيذيين الرئيسيين أو الأفراد المؤثرين؛

✓ الفرص والتهديدات البيئية الخارجية؛

✓ ما ينتظره المجتمع من المنظمة (التوقعات الاجتماعية).

ويتضح من الشكل أدناه أن الإستراتيجية التنافسية للمنظمة في حقيقتها انعكاس لأهداف المنظمة والمتمثلة بالمنافسة والربحية والمسؤولية الاجتماعية، والحصة السوقية، وسياساتها التشغيلية، معبرا عنها بكل من المنتج والرقابة والتمويل، والبحث والتطوير، والإنتاج والتوزيع، والتسويق، والسوق المستهدفة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-6): عجلة الإستراتيجية التنافسية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 404.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهب جلاب. (2008). "الإدارة الإستراتيجية- مدخل تكاملي"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 303.

² المرجع نفسه، ص، ص: 303، 304.

ثانيا: أهمية الإستراتيجية

يمكن أن تحدث الإستراتيجية فروقا كبيرة في مصير مؤسسة ما، فإن كان من الممكن للإستراتيجية الجيدة أن تحدث نقلة أو تغييرا كبيرا لشركة ما، في المقابل يمكن للإستراتيجية السيئة أن تقضي على الشركة، ومثال عن ذلك في عام 2008 كان بنك "ليمان براذرز" على حافة الإفلاس وكان له استثمارات كبيرة في سوق العقارات بالولايات المتحدة، ولم يكن لديه مساهمون لامتناس الخسائر التي ستنشأ عن الانكماش في الأسواق المالية، لكن فريق الإدارة-المدير التنفيذي ديك فولد بصفة خاصة- لم ينتبهوا إلى الخطر الكبير في الوضع الراهن فقام برفض عروض لشراء البنك مقدمة من بعض البنوك الأجنبية، كما ناضل لإنقاذ البنك في ظل ظروف تكون مناسبة له ولبنك "ليمان"، حتى عندما تحركت الحكومة الأمريكية لفرض حل نهائي للمشكلة استمر "فولد" في موقفه المتشدد فانهار بنك "ليمان"، لكن الانهيار لم يكن حتميا، ففي نفس السياق "نجد جون تين" المدير التنفيذي لبنك "ميريل لينش" أدرك حقيقة الوضع، ورأى أن البنك الذي يعمل به ربما يكون عليه الدور في الانهيار، فنجح في عقد اندماج سريع لهذا البنك مع بنك "أوف أميركا" الأمر الذي أنقذ بنك "ميريل" وقدم للمساهمين فيه صفة كبيرة بالنظر للظروف آنذاك.¹

وفي الأخير يمكن القول بأن المنظمة يمكن أن تحقق أهدافها وتحقق قدرات تنافسية أكبر عندما تتبنى إستراتيجية تنافسية فعالة، وتتوقف هذه الأخيرة على حسن صياغتها، "حيث أن صياغة الإستراتيجية هنا عبارة عن تلاحم بين القدرات المعرفية والتفكير الإستراتيجي والإبداع والخيال، كما أنها تفاعل معرفي وفكري بين الإدارة العليا وواقع حال المنظمة وهي عملية تطويرية مستمرة، وحددت ثلاثة اتجاهات في رسم الإستراتيجية هي الاتجاه التكميلي، الاتجاه التخطيطي، الاتجاه الإبداعي".²

¹ جواو تهيد وترجمة صباح حسن عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 13، 14.

² صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي. (2013). "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 79.

المطلب الثاني: إستراتيجية قيادة التكاليف

يعتمد البنك على إستراتيجية قيادة التكاليف للرفع من أدائه التنافسي، وذلك من خلال تركيزه على التخفيض من تكاليف منتجاته مقارنة بتكاليف منتجات البنوك المنافسة، وبالتالي تمكنه من تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية.

أولاً: مفهوم إستراتيجية قيادة التكاليف

يقصد بإستراتيجية قيادة التكاليف تقليل تكلفة الإنتاج والتوزيع لتقديم أسعار أقل من المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية¹، وتتطلب إستراتيجية قيادة التكاليف تطبيق نظام صارم للتوصل إلى رفع كفاءة الوحدة مالياً، والرقابة الصارمة على خطط الإنفاق، استبعاد حسابات العملاء الهامشية، وتنمية قوة البيع².

وبالتالي ترفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له، وتهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، ويركز البنك من خلالها على تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح البنك قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية، يعجز المنافسين عن تحقيقها³.

ثانياً: مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة وشروط استخدامها

1. مزايا إستراتيجية قيادة التكاليف

تحقق إستراتيجية قيادة التكاليف للبنك العديد من المزايا نذكر منها⁴:

- ❖ فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ❖ فيما يتعلق بالزبائن: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ❖ فيما يتعلق بالموردين: البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات؛
- ❖ فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

¹ Kotler Koter et autres. (2006). "Marketing management", pearson education, France, p 65.

² محمد سمير أحمد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 326.

³ كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 42.

⁴ المرجع نفسه، ص 42.

❖ فيما يتعلق بالسلع البديلة: البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ومن خلال المزايا السابقة تتضح أن التكلفة الأقل توفر نوعاً من الحماية للبنك ضد كل أنواع التنافس.

2. شروط أو حالات استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة

إن شروط أو حالات استخدام هذه الإستراتيجية حددها كل من (Strickland & Thompson 1997) وتتمثل في الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن، واستخدام المنتجات بطرق متشابهة، وأن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين، ووجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.¹

وتجدر الإشارة إلى أن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح للكلف الذي يؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية، إضافة إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون هذه النسبة فيه أعلى، وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمنظمة سواء كانت صناعية أو خدمة إذا ما رغبت باعتماد هذه الإستراتيجية، والهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الإستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول إلى أجزاء واسعة منها، ولذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.²

¹ كيرغلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "التسويق الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 251.

المطلب الثالث: إستراتيجية التمايز

يعتمد البنك على إستراتيجية التمايز للرفع من مركزه التنافسي، فالبنك يعتمد على هذه الإستراتيجية للتفوق على البنوك المنافسة من خلال تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للزبائن.

أولاً: مفهوم وأهداف إستراتيجية التمايز

1. مفهوم إستراتيجية التمايز

يشير التمايز من وجهة النظر التسويقية إلى محاولات تصميم مجموعة من الاختلافات التي تميز البنك والمنتجات التي يقدمها عن منتجات البنوك المنافسة له، وبالتالي يمكن تعريف إستراتيجية التمايز كما: عرفها (Bery) بأنها دخول المؤسسة أسواق جديدة بمنتجات جديدة¹، وبالتالي إستراتيجية التمايز هي إحدى الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات بغرض تحقيق تمايز لمنتجاتها عن منتجات منافسيها، وتوجد ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن للمنظمات أن تتمايز من خلالها يلخصها لنا الجدول التالي:²

الجدول رقم(2-4): أبعاد تمايز المنظمات

تمايز إنتاجي	تمايز بشري	تمايز ذهني
شكل وتصميم المنتج	اللباقة مع العملاء	العلامات المميزة، الشعار
جودة المنتج	جودة الأداء	استخدام وسائل الإعلام
مجموعة الخدمات الأولية	المظهر	مطبوعات المنظمات
مجموعة الخدمات الثانوية	الاتصال مع العملاء	السمعة

المصدر: طارق طه. (2008). "إدارة التسويق"، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 375.

يوضح الجدول(2-4) أبعاد تمايز المنظمات، حيث أن التمايز الإنتاجي يشير إلى التمايز الناتج على شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للسلع، أما تمايز الخدمات فيتم من خلال مجموعة الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل من البنك ومجموعة الخدمات الثانوية أو الإضافية المصاحبة لتقديم الخدمة الأساسية، أما التمايز البشري يقصد به تمايز البنك من خلال العنصر البشري الذي يعمل به وذلك عن طريق لباقتهم في التحدث مع العملاء وإحساسهم بالمسؤولية نحو العميل والمصادقية، أما التمايز الذهني فنعني به تمايز البنك من خلال الانطباع الذي يرسخ في ذهن العملاء عنه.

¹ Gérard Garibaldi. (2008). "Analyse stratégique", troisième édition, Eyrolles édition d'organisation, Paris, p: 64, 65.
² طارق طه. (2008). "إدارة التسويق"، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 375.

مما سبق يتضح أن خلال إستراتيجية التمايز يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للزبائن، خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو عمل نسخة منها، وتنعكس في السعر على أن يكون الزبائن راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومن أهم مجالات التميز هي التميز على أساس التفوق التكنولوجي، حيث إن التحكم في إستراتيجية التميز معناه مواجهة قوى التنافس من خلال ما يلي:¹

❖ فيما يتعلق بالمنافسين الحاليين والداخلين الجدد: فإن إستراتيجية التمايز تسمح بوضع البنك في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء الزبائن للبنك؛

❖ فيما يتعلق بالزبائن: توفر إستراتيجية التمايز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب ولاء الزبائن، مما ينتج عليه حساسية أقل للأسعار، أي أن الزبائن لا ينظرون إلى المنتجات المنافسة لعدم توفر فيهم المواصفات المماثلة؛

❖ فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: يحصل البنك الذي خدماته متميزة على ولاء الزبائن، ويكون أفضل من منافسيه.

2. أهداف إستراتيجية التمايز

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمنظمة (البنك) من خلال تميز منتجاتها وخدماتها عما يقدمه المنافسون، حيث تطبق هذه الإستراتيجية بهدف تقديم منتج فريد من وجهة نظر المستهلك بالنسبة لما يقدمه المنافسون، حيث تكون الشركة القادرة على تحقيق التميز لمنتجاتها قادرة على فرض سعر على منتجاتها المتميزة.²

ثانيا: مزايا إستراتيجية التمايز وشروط استخدامها

1. مزايا إستراتيجية التمايز

تتمثل مزايا هذه الإستراتيجية في ولاء العميل للمنتج وفي نفس الوقت الحد من القوة التفاوضية للزبائن أو الموردين الأقوياء، إضافة إلى أنها تشكل عائقا أساسيا لدخول منافسين جدد³، وتضع البنك في موقع أفضل لحمايته من خطر دخول المنتجات البديلة والتي لا تملك خصائص مشابهة لمنتجه، ويمكن لهذه الإستراتيجية أن تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف من بينها عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنتجات الأخرى، كذلك في حالة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز، إضافة إلى أنه عندما تتعدد استخدامات المنتج لتتوافق مع حاجات الزبائن⁴.

¹ كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² خضر مصباح إسماعيل. (2013). "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 211.

³ ناصر محمد سعود جرادات. (2013). "الإدارة الإستراتيجية- منظور تكاملي حديث"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 245.

⁴ كرجلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

وفي هذا تؤكد الجودة في مفهومها على الحاجة لأن تكون المنظمة أفضل من المنظمات المصرفية الأخرى المنافسة في مجالات الدقة والراحة والتوقيت الدقيق واللباقة بالتميز يؤكد على تمايز المنظمة المصرفية من خلال جعل الزبون يشعر بأنه يتعامل بخصوصية مع المنظمة المصرفية.¹

2. شروط تطبيق إستراتيجية التمايز

هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية أهمها:

- ❖ يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد نوعية زبائنها؛
- ❖ ضرورة تحديد المؤسسة للأهداف المنشودة؛
- ❖ من المهم جدا تعرف المؤسسة على منافسيها لخصائصهم وإمكانياتهم وبالتالي التعرف على السوق المستهدف وخاصة في ظل توجه الأسواق شيئا فشيئا نحو العولمة؛
- ❖ ضرورة اعتماد المؤسسة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية لأن تمييز المؤسسة على أساس إمكانيات تصعب على المنافسين من تقليدها؛
- ❖ ضرورة التأكد من الخصوصيات التي تتميز بها ويرجع ذلك إلى الصعوبات التي قد تواجهها المؤسسة لضبط خصوصيات الزبون؛
- ❖ لا بد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية في المنتج حتى يكون الزبون مستعدا لدفع هذه الزيادة في السعر ويكون مقتنعا بها؛
- ❖ يجب أن تحذر المؤسسة من إقامة التمييز على أساس قواعد تتصف بالسكون لأن الزبون ينتظر الإبداع والديناميكية.

¹ محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "التسويق الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المطلب الرابع: إستراتيجية التركيز

يعتمد البنك على إستراتيجية التركيز للرفع من أدائه التنافسي، وذلك من خلال التركيز إما على تقديم منتجات ذات أسعار أقل من منافسيها، أو التركيز على تقديم منتجات متميزة مقارنة مع المنافسين.

أولاً: مفهوم إستراتيجية التركيز وأشكالها

1. مفهوم إستراتيجية التركيز

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع معين محدود من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المستهلكين دون غيرهم¹، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على نسبة معينة من السوق الكلي، فقد يركز البنك على تقديم خدمات تلي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق واسع، ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال التميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، إضافة إلى تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي، والتميز والتكلفة الأقل معاً، ويمكن تبني هذه الإستراتيجية في حالة وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة، وتبنى هذه الإستراتيجية عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية سوق معين.²

2. أشكال إستراتيجية التركيز

يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ في التطبيق العلمي شكلين هما:³

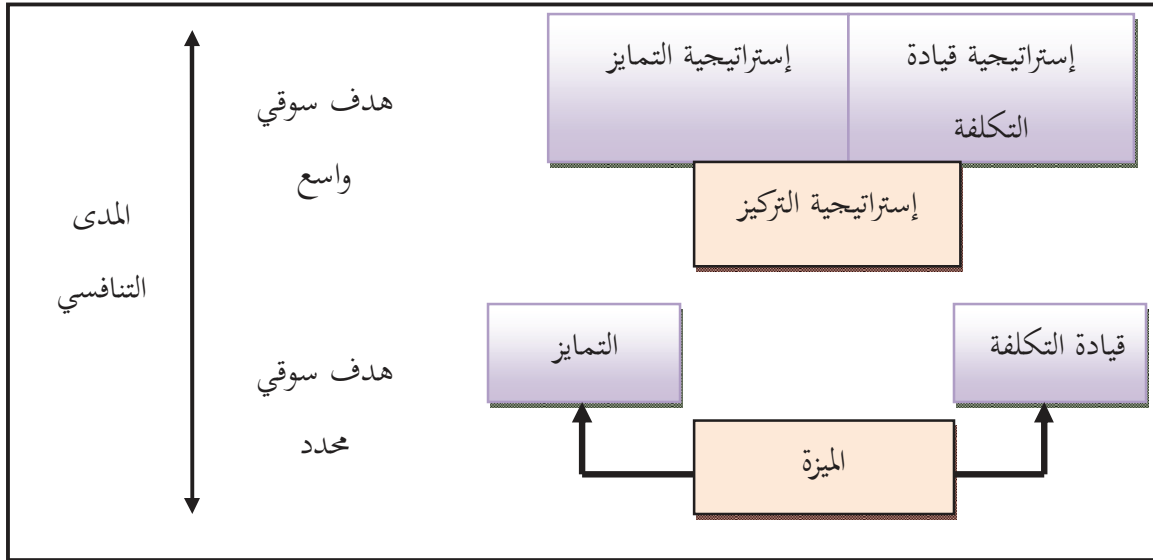
- ❖ **التركيز على خفض التكاليف:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير؛
- ❖ **التركيز مع التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف في السوق، فمن خلال هذه الإستراتيجية يتم خلق ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة من خلال التمايز في منتجاتها. وتجدر الإشارة إلى أنه كل من إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل البنك مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق، ولقد حدد بورتر نوعين من الميزة التنافسية وهي الميزة بالكلفة الأقل، والميزة بالتمايز، ويتم تحقيقهما من خلال فعالية الإستراتيجيات التنافسية في الأسواق المستهدفة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموضح أدناه.

¹سمية بوران. (2016). "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ص 116.

²كرغلي أسماء، مرجع سبق ذكره، ص: 43، 44.

³ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي. (2002)، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية"، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 257، 258.

الشكل رقم (2-7): الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف



المصدر: محمود جاسم الصميدعي وريدينة عثمان يوسف، "التسويق الإستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 250.

ويُلخّص الشكل أدناه الإستراتيجيات التنافسية الشاملة كما اقترحها بورتر والتي سبق شرحها:

الشكل رقم (2-8): ملخص الإستراتيجيات التنافسية

الإستراتيجية التنافسية الشاملة		
إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة التكاليف
<p>-تركز المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق،</p> <p>-تعمل المنظمة من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات هذه القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل، ومنتجات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.</p>	<p>-تعمل المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية بجدية لخفض تكاليف الإنتاج والتوزيع وغيرها، وبالتالي خفض أسعار منتجاتها بالمقارنة بالمنافسين، ومن ثم يمكنها من الفوز بنصيب أكبر من السوق.</p> <p>-يجب أن يكون لدى المنظمة التي ترغب في إتباع هذه الإستراتيجية نظام فعال في هندسة الإنتاج والتشغيل والشراء والتوزيع المادي.</p>	<p>-تتم المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية بتقديم خطوط منتجات متميزة بالمقارنة بالمنافسين، وتقدم برنامج تسويقي على درجة عالية من الكفاءة، وبالتالي تحقق معدلات عالية من العائد على الاستثمار.</p> <p>-يجب أن يتوافر للمنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية نظام فعال للبحوث والتطوير، وبعث التسويق، والرقابة على الجودة، والعناية بالعملاء.</p>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

ثانيا: متطلبات تطبيق الإستراتيجيات التنافسية العامة

يوضح الجدول التالي أهم هذه المتطلبات حسب كل إستراتيجية:

الجدول رقم(2-5): متطلبات تطبيق الإستراتيجية التنافسية العامة

نوع الإستراتيجية	متطلبات المهارات والمواد	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكاليف	-مصادر متعددة للحصول على الأموال والإمكانات متاحة للحصول عليها؛ -مهارات خاصة بالعملية التصنيعية؛ -مهارات في قيادة قوى العمل؛ -تصميم المنتج ليصبح أكثر كفاءة؛ -نظام توزيع منخفض للتكاليف.	-ضبط النفقات؛ -تقارير رقابية منتظمة ودورية؛ -هيكل تنظيمي منضبط ومحكم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات؛ -نظام الحوافز للعمل، بربط الأجر بالإنتاج.
التميز	-قدرات تسويقية عالية؛ -قدرات عالية في مجال البحوث؛ -شهرة متميزة في مجال الجودة والقيادة التكنولوجية؛ -تميز خلاق في هندسة المنتج؛ -تميز في خدمة المهارات والقدرة على جذبها من المنظمات الأخرى؛ -تعاون قوي مع قنوات التوزيع.	-تعاون وثيق بين وظائف البحوث والتطوير وتنمية وتطوير المنتج والسوق؛ -معايير موضوعية وربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية؛ -القدرة على جذب المهارات العالية من (العملاء، قوى العمل المتخصص، المبدعين).
التركيز	-حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد.	-حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الإستراتيجي المحدد.

المصدر: محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 329.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نلخص إلى أن القدرة التنافسية تمثل القاعدة التي يحقق من خلالها البنك ميزة تنافسية، وحتى يحقق البنك ميزة تنافسية ويستطيع تعزيز قدرته التنافسية لا بد أن يركز على مجموعة من القوى المؤثرة على تنافسيته، ومن أهم القوى التي يمكن للبنك الاعتماد عليها كركائز لزيادة تنافسيته نجد استخدام نظم المعلومات والتي تعتبر نظم فرعية تنتمي إلى النظام الكلي للبنك ولها أثر كبير على التنافسية لدى البنوك، إضافة إلى أنه على البنك أن يركز على تطوير وتأهيل المورد البشري والذي يعد هو الآخر ركيزة أساسية يعتمد عليها البنك لزيادة قدرته التنافسية، إضافة إلى جودة الخدمات المصرفية، فكلما كانت جودة الخدمات المصرفية عالية كلما زادت القدرات التنافسية للبنوك، إضافة إلى التسويق المصرفي والذي يلعب دور كبيراً في زيادة القدرات التنافسية هو الآخر.

ولا يتوقف البنك على اختيار القوي أو المرتكزات التي تعتمد عليها لزيادة قدرته التنافسية بل يجب عليه اختيار وصياغة الإستراتيجية التنافسية المناسبة والملائمة والفعالة والتي تمكنه من الوصول إلى مختلف أهدافه التنافسية، ولهذه الأخيرة أنواع عديدة ولكن أهمها إستراتيجية التركيز، وإستراتيجية التمايز، وإستراتيجية قيادة التكلفة.

الفصل الثالث

واقع تنافسية البنوك محل

الدراسة (CNEP, BDL,

(BNA, CPA, BADR

تمهيد

بعد تطرقنا لمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمرتكزات التنافسية للقطاع البنكي حيث تم توضيح أهم المرتكزات التي تعتمد عليها البنوك لزيادة قدرتها التنافسية، وخلق مزايا تنافسية تميزها في ظل التحولات الاقتصادية العالمية الراهنة من عملة مالية وتطورات تكنولوجية، سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية ونحاول من خلاله أن نعكس واقع تنافسية عينة من البنوك محل الدراسة بولاية الطارف مرتكزين في ذلك على مدى تأثير كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا إضافة إلى التأهيل والتطوير للموارد البشرية وجودة الخدمات وأخيرا التسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة حيث تناولنا في البداية تقديم عام للبنوك محل الدراسة (CNEP, BDL, BNA, CPA, BADR)، ثم تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية حيث تم تحديد متغيرات ومجالات الدراسة الميدانية مع إبراز أهم إجراءاتها، وأخيرها تم عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة؛

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للبنوك محل الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق لتعريف الوكالات البنكية التي تمت فيها الدراسة الميدانية وتتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR "الطارف"، وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA "الطارف"، وكالة البنك الوطني الجزائري BNA "الغالة"، ووكالة بنك التنمية المحلية BDL "الطارف"، ووكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك CNEP "الطارف".

المطلب الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR "وكالة الطارف"

يتناول هذا المطلب نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وأهم الوظائف التي يقوم بها والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم 105/82 بتاريخ 13 مارس 1882، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي للقطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988 عدل وأكمل بقانون 01/88 الذي حدد نهائياً بتاريخ 12/01/1988 ووضع طرق العمل وإجراءات التمويل، فتحول بنك الفلاحة والتنمية إلى شركة ذات أسهم وهذا التحول سجل بعقد أصلي بتاريخ 19 فيفري 1989 لدى مكتب التوثيق¹، وبعد صدور قانون النقد والقرض في 1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص بحيث أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية ولتحقيق أهدافه وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف.

ثانياً: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR "الطارف"

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظراً لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والاستثماري خاصة فيما يخص ولاية الطارف، جاء قرار إنشاء وتأسيس الوكالة "811" في سنة 1982 بولاية الطارف وتعتبر هذه الوكالة خلية من الخلايا القاعدية لمديرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتضم هذه الوكالة 13 موظف يمارسون مختلف العمليات داخل الوكالة من منح قروض، فتح حسابات بنكية... إلخ.²

وتقوم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالطارف بمجموعة من الوظائف أهمها:³

- ✓ القيام بالمساعدات المالية الضرورية لنشاطات متعلقة بالمؤسسات الخاصة؛
- ✓ معالجة جميع العمليات البنكية، وتمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية؛

¹ WWW.badr.bank.dz, Consulté le 21/04/2018 à 9:57.

² معلومات مقدمة من مسؤولي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في 2018/04/22.

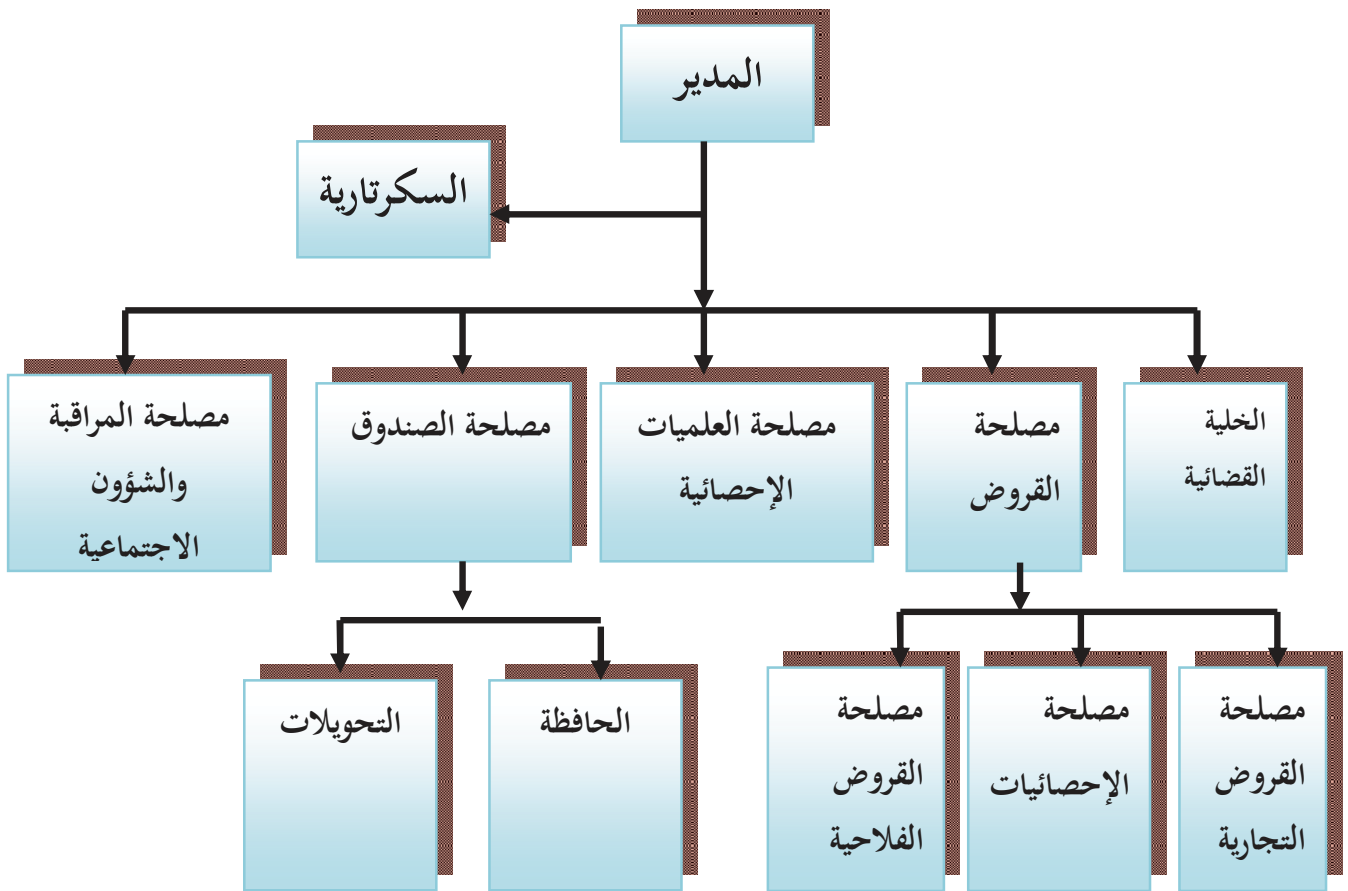
³ المرجع نفسه.

✓ القيام بعمليات فتح وغلق الحسابات، ومنح مختلف القروض لذوي الاحتياجات المالية. وتسعى الوكالة من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها جلب الزبائن لتحقيق أكبر ربح ممكن، وتطوير جودة الخدمات والعلاقات مع الزبائن، والحفاظ على استمراريته وزيادة مردوديتها.

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "الطارف"

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "811" "الطارف"



المصدر: استنادا على الوثائق المقدمة من الوكالة "الطارف".

من خلال الشكل رقم (3-1) يتضح أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنفرد إلى¹:

❖ **المدير:** ويعتبر الممثل الرئيسي للوكالة حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ويتولى مراقبة جمع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالوكالة؛

¹ معلومات مقدمة من مسؤولي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مرجع سبق ذكره.

❖ **السكرتارية:** تعمل كوسيط بين العمال والمدير، تقوم بتسليم كل الوثائق الواردة والصادرة، وتوزع أوامر المدير على العمال؛

❖ **مصلحة القروض:** وتقوم هذه المصلحة بدراسة ومنح القروض الفلاحية بأنواعها، وتضم مصلحة القروض التجارية، ومصلحة الإحصائيات ومصلحة القروض الفلاحية؛

❖ **مصلحة الصندوق:** وتتولى هذه المصلحة بالقيام بفتح حسابات العملاء وقبول الودائع، وإجراء عمليات السحب والدفع، وتضم هذه المصلحة فرعين هما: فرع الحافظة وفرع التحويلات؛

❖ **مصلحة العمليات الأجنبية:** تختص هذه المصلحة بالقيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد وذلك بفتح اعتماد مستندي أو التحصيل المستندي أو القيام بعمليات التوطين المصرفي؛

❖ **مصلحة المراقبة والأمور الإدارية:** تهتم هذه المصلحة بالموارد البشرية وتهتم بالأمن والأرشيف والإعلانات؛

المطلب الثاني: القرض الشعبي الجزائري CPA "وكالة الطارف"

تم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة القرض الشعبي الجزائري، وأهم الوظائف التي يقوم بها والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

أولاً: نشأة القرض الشعبي الجزائري CPA

تأسس القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم 366-66 بتاريخ 1966/12/26 والمرسوم 67-68 بتاريخ 1967/05/11 برأس مال يقدر بـ 15 مليون دينار جزائري، ويعد ثاني بنك جزائري من حيث النشأة، تأسس على أنقاض القرض الشعبي الجزائري (وهران، قسنطينة، عنابة)، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك وأخيراً البنك المختلط (الجزائر - مصر)، وتبعاً للإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر فقد تم إعادة هيكلة لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 وتحوّل غلّه 40 وكالة وتحوّل 550 موظف وإطار و89000 حساب تجاري للزبائن.¹

ثانياً: وكالة القرض الشعبي الجزائري CPA "الطارف"

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 213 سنة 1991 كواحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بعنابة، وتحتل الوكالة موقعا إستراتيجيا هاما في وسط ولاية الطارف في نّهج أول نوفمبر 1954، وبدأت هذه الوكالة برأس مال قدره 21000.000.000 دج، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه الوكالة حاليا 12 موظف موزعين على مختلف مصالحها، وقد وجهت وكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف للقيام بمجموعة من المهام الأساسية من بينها:

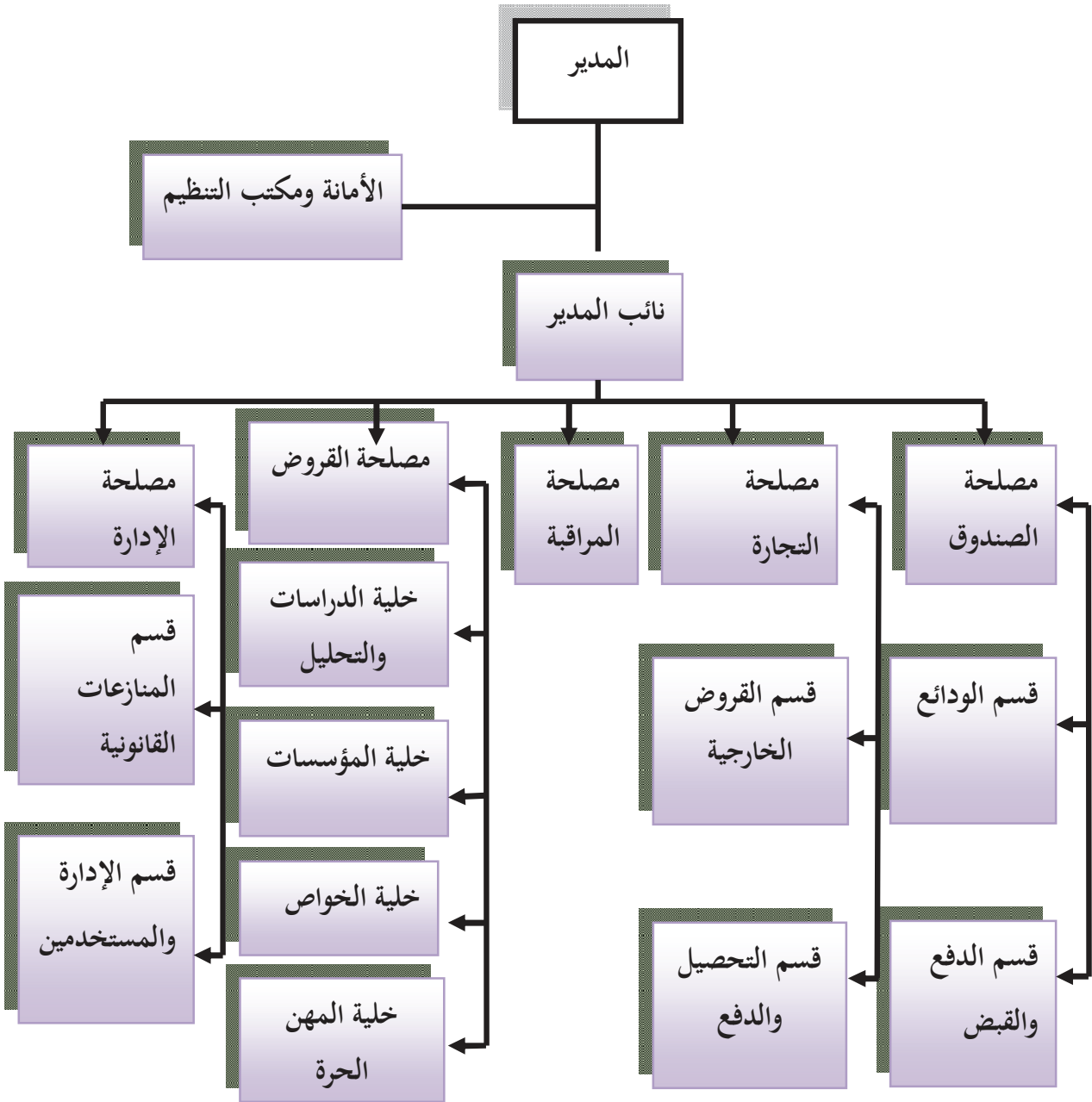
¹<http://www.CPA-bank.dz> Consulté le 21/04/2018 à 13:34.

- ✓ دراسة العمليات البنكية المقدمة من طرف الزبون بدراسة العلاقات الاقتصادية المتبعة مع هذا الأخير؛
 - ✓ تأمين التسيير والمتابعة للديون المقررة والضمانات المشروطة؛
 - ✓ السهر على التسيير العقلاني والرشيد للسيولة؛
 - ✓ إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، عموماً إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أياً كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري؛
 - ✓ تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة عند تمويل السكن.
- وتسعى الوكالة من خلال المهام أو الوظائف التي تقوم بها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كتحقيق لامركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزيائن، إضافة إلى تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة كما تهدف إلى التوسع ونشر الشبكة واقترابها من الزبائن وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري " بالطارف "

تتفرع وكالة القرض الشعبي الجزائري إلى مجموعة من المصالح و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري "الطارف"



المصدر: استنادا على الوثائق المقدمة من وكالة الطارف "213".

تتفرع وكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف في هيكلها التنظيمي إلى:¹

¹ اعتماد على الوثائق المقدمة من وكالة القرض الشعبي الجزائري في 2018/04/22.

- ❖ **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى وكالة الطارف حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، كذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة على إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك؛
- ❖ **الأمانة ومكتب التنظيم:** من مهامها تسهيل أعمال المدير الذي يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية؛
- ❖ **نائب المدير:** يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه؛
- ❖ **مصلحة المراقبة:** يقوم هذا القسم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما يقوم بالتنسيق بين المصالح، والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما يساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى دقة وانتظام البنك وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة؛
- ❖ **مصلحة الإدارة:** تضم قسمين منها قسم المنازعات القانونية والذي يساعد البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، وقسم الإدارة والمستخدمين حيث يهتم هذا القسم بشؤون المستخدمين؛
- ❖ **مصلحة الصندوق:** ويتولى استقبال الزبائن، ومعالجة العمليات المصرفية بالدينار والعملة الصعبة، وفتح الحسابات وتسييرها من خلال تسيير ملف الصندوق، إضافة إلى التسيير الحسن للحزينة، وإنجاز الإحصائيات الخاصة بالمصلحة، وتضم هذه المصلحة قسمين قسم الودائع، وقسم الدفع والقبض؛
- ❖ **مصلحة العمليات التجارية:** تعتبر بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء (استيراد، تصدير)، وتضم قسم القروض الخارجية، وقسم تسديد القروض؛
- ❖ **مصلحة القروض:** مهمتها الأساسية تتمثل في أخذ القرار في أقرب الآجال لطلبات القروض المتعددة، وتأمين الأموال المقترضة بأخذ الضمانات اللازمة، ومراقبة التطبيقات القانونية الخاصة بالقروض؛

المطلب الثالث: البنك الوطني الجزائري BNA "وكالة القالة"

تطرقنا في هذا المطلب إلى نشأة البنك الوطني الجزائري، وأهم المهام التي يقوم بها والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

أولاً: نشأة البنك الوطني الجزائري "BNA"

تأسس البنك الوطني الجزائري بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 على شكل شركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري، وقد جاء خلفاً لعدة بنوك أجنبية منها القرض العقاري لتونس، والقرض الصناعي التجاري، والبنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا، وبنك باريس، وعلى الرغم من تأسيسه برأس مال قدره 20 مليون دج إلا أنه سمح للجمهور بالمساهمة في رأس ماله بمعدل قدره 5% ويمكن أن يزيد عن هذا الحد، وبحلول عام 1970 تم وضع حد لهذه المساهمات حيث تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح البنك ملك للدولة، وحسب القانون الأساسي فإن البنك يسير من قبل رئيس مدير عام، ومجلس إدارة من مختلف الوزارات، ويعمل كبنك ودائع قصيرة وطويلة الأجل، وتمويل مختلف حاجيات الاستغلال والاستثمارات لجميع القطاعات الاقتصادية، وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، وبقيت تسميته البنك الوطني الجزائري، وبقي المقر الاجتماعي بالجزائر ب 8 شارع شبيغفارة وحددت مدته 99 سنة بداية من التسجيل الرسمي بالسجل التجاري.¹

ثانياً: وكالة البنك الوطني الجزائري BNA "القالة"

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري "بالقالة" نتيجة لزيادة الاحتياجات المالية لسكان المنطقة، وتعتبر وكالة البنك الوطني الجزائري رقم "812" إحدى الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بولاية عنابة، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه الوكالة حالياً 11 موظف موزعين على مختلف مصالحها وتحتل الوكالة موقعا إستراتيجيا هاما وسط القالة في "شارع الصحراء"، وتقوم وكالة البنك الوطني الجزائري بمجموعة من الوظائف نذكر منها:

- ✓ تمويل عمليات التجارة الخارجية؛
- ✓ التدخل في عمليات الصرف الآجلة والعاجلة، ويلعب دور البنك المراسل بالنسبة للبنوك الأجنبية، إضافة إلى إعطاء الضمانات لكل الأسواق العمومية؛
- ✓ يمنح الائتمان الزراعي للقطاع المسير ذاتيا ويساهم في الرقابة على وحدات الإنتاج، إضافة إلى إقراض المؤسسات الصناعية العامة منها والخاصة؛
- ✓ قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المؤسسات لإعادة استثمارها.

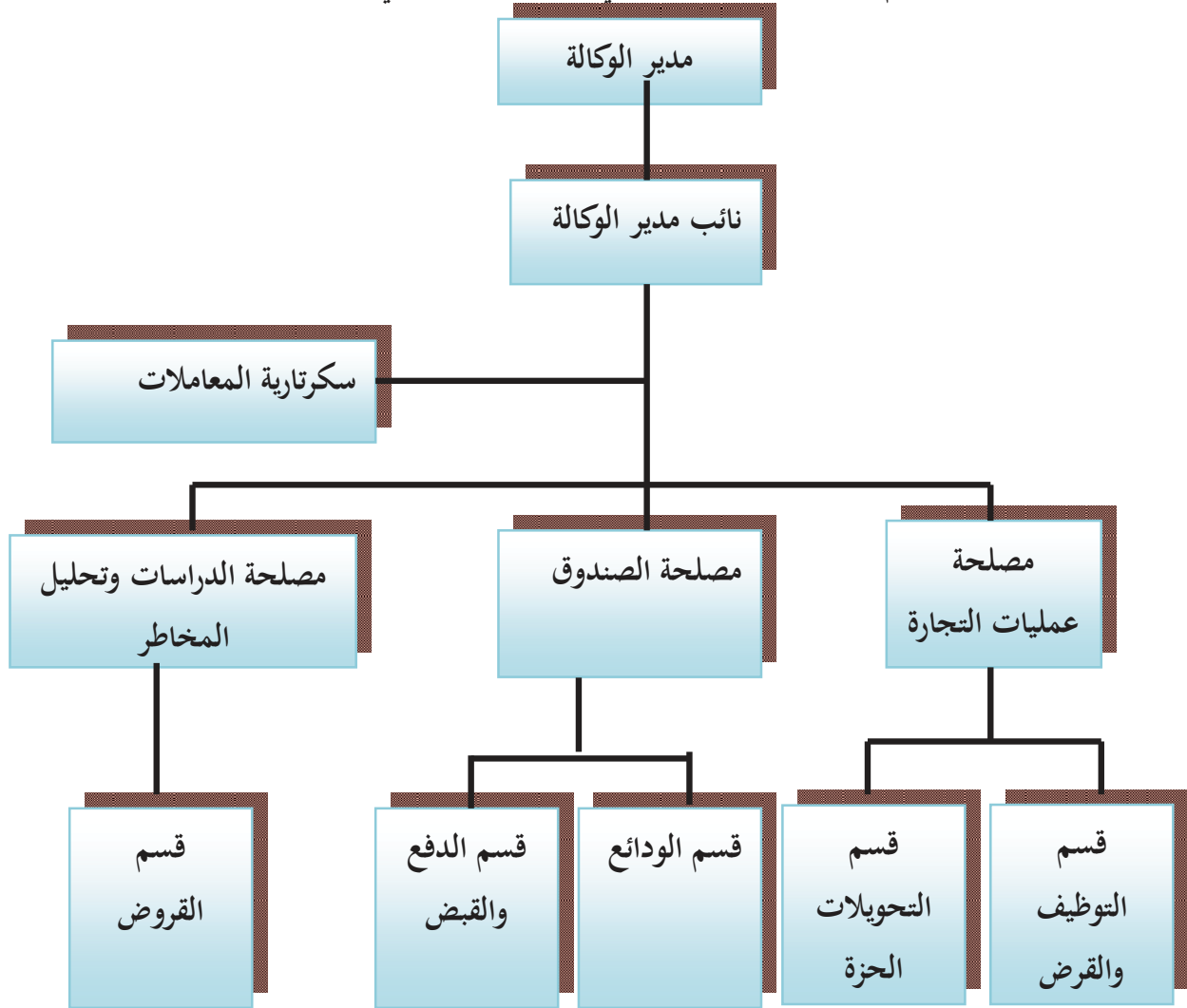
¹ WWW. Bna . dz, Consulté le21/04/2018 à 22:25.

وتسعى هذه الوكالة من خلال مجموعة الوظائف التي تقوم بها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فهي تسعى لتحسين التسيير وجعله أكثر فعالية للتكيف مع التطورات وذلك بإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير والتسويق وتهدف أيضا إلى توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من الزبائن، إضافة إلى تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية.

ثالثا: دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري "812" "القالة"

الهيكل التنظيمي من مجموعة من المصالح ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري "812" "القالة"



المصدر: اعتمادا على الوثائق المقدمة من الوكالة "812" "القالة".

تتفرع وكالة البنك الوطني الجزائري في هيكلها التنظيمي إلى:¹

❖ **مدير الوكالة:** يعتبر الممثل الرئيسي للوكالة "812" بالقالة حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود

والاتفاقيات، ومن مهامه مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة؛

¹ وثائق مقدمة من وكالة البنك الوطني الجزائري "812" في 25-04-2018.

- ❖ نائب المدير: يساعد المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه؛
- ❖ مصلحة الدراسات وتحليل المخاطر: تقوم بدراسة وتحليل جميع المخاطر المتعلقة بالقروض؛
- ❖ مصلحة عمليات التجارة الخارجية: تعتبر بمثابة الوسيط بين المتعاملين والأجانب، في عمليات البيع والشراء (استيراد وتصدير)، وتقوم هذه المصلحة بتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين (الإقامة) المصرفيون، فتح الإعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج، ويضم قسم التحويلات الحرة والمباشرة، وقسم التوظيف والقرض المستندي؛
- ❖ مصلحة الصندوق: وتنقسم بدورها إلى قسمين:
 - قسم الودائع: ويقوم باستلام طلب لفتح حسابات الودائع وتحديد نوعها، ومتابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين؛
 - قسم الدفع والقبض: ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملاء وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها، واعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

المطلب الرابع: تقديم بنك التنمية المحلية BDL "الطارف"، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك CNEP "الطارف"

تم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة كل من الوكالتين، أهم للوظائف التي تقوم بها الوكالتين، إضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها كل منهما.

أولاً: نشأة بنك التنمية المحلية "BDL"

أنشئ بنك التنمية المحلية في 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985 وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري "CPA"، وفي إطار استقلالية المؤسسات العمومية تحول إلى شركة ذات أسهم في 20 فيفري 1989 بعدما كانت على شكل شركة وطنية بنكية على غرار البنوك الأخرى الموجودة في شكل بنوك عمومية جزائرية، وقدر رأس ماله ب 15800 مليون دينار جزائري، وله شبكة مكونة من 149 وكالة منتشرة على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 143 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤولياتها، و"6" وكالات مختصة في منح قروض على الرهن وهو النشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية ويميزه عن باقي البنوك.¹

ثانياً: وكالة بنك التنمية المحلية BDL "الطارف"

1- وظائف وأهداف الوكالة

تعتبر وكالة بنك التنمية المحلية BDL رقم "213" واحدة من بين الوكالات التابعة للمديرية الجهوية، وتحتل الوكالة موقعا إستراتيجيا هاما في وسط ولاية الطارف، وقد بلغ عدد الموظفين في هذه الوكالة 13 موظف موزعين على مختلف مصالحها، وقد وجهت وكالة بنك التنمية المحلية بالطارف للقيام بمجموعة من المهام الأساسية من بينها:

- ✓ تمويل الأشخاص المعنوية والطبيعية حسب الشروط المعمول بها؛
- ✓ تمويل التجارة الداخلية الجهوية والمحلية؛
- ✓ تمويل المخططات والبرامج التنموية الوطنية، إضافة إلى التسيقات والسلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.

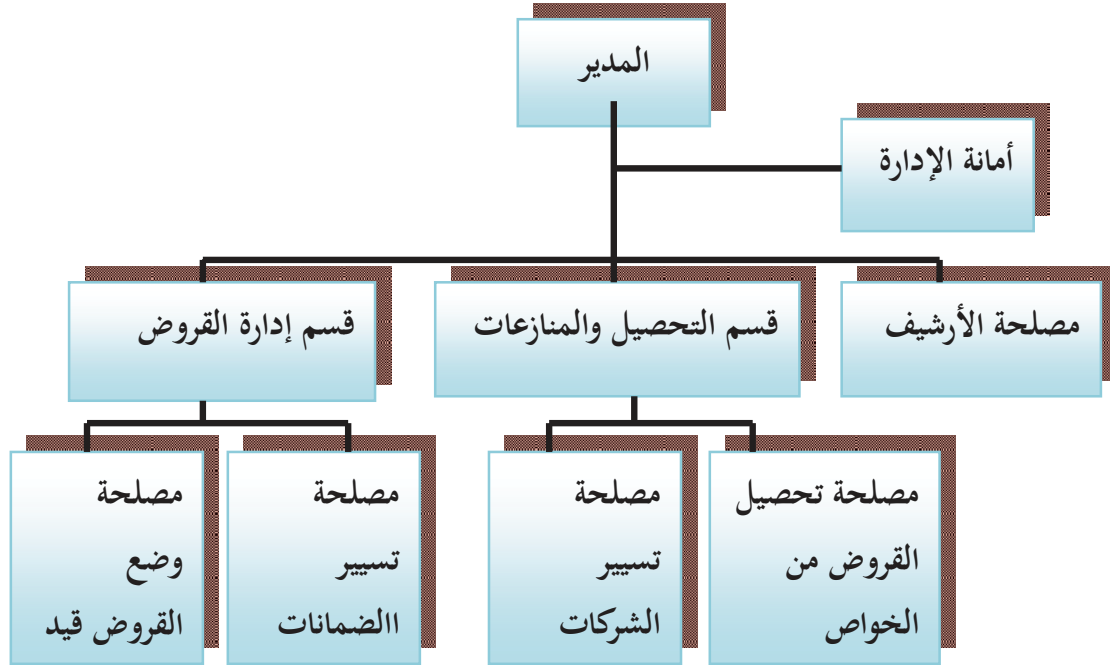
وتسعى الوكالة لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال المهام التي تقوم بها، فهي تهدف إلى تحقيق الربحية واكتساب عدد كبير من الزبائن (مؤسسات، أفراد عاديين، طلبة مهن حرة... الخ) من أجل الحصول على عمولات أكبر المرتبطة بالخدمات البنكية المقدمة، وتنفيذ البرامج والمخططات المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهياكل والأعمال المذكورة في البرامج، إضافة إلى احترام القواعد المطبقة على الهياكل والأعمال المذكورة في مجال التسيير والانضباط المحاسبي.

¹ [http:// www. Bdl.dz](http://www.Bdl.dz), Consulté le 22/04/2018 à 22:38

2- دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية " بالطارف "

يتفرع الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية إلى مجموعة من المصالح ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-4): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك التنمية المحلية " بالطارف "



المصدر: استنادا على الوثائق المقدمة من وكالة بنك التنمية المحلية " بالطارف ".

تتفرع وكالة بنك التنمية المحلية في هيكلها التنظيمي إلى:

- ❖ المدير: له دور التنسيق بين المصالح البنكية، وكذلك أخذ القرارات التي تخص منح القروض واستقطاب زبائن جدد؛
- ❖ أمانة الإدارة: تقوم بتسجيل وتنظيم كل البريد الوارد والصادر إلى البنك، والقيام بكامل أعمال السكرتارية؛
- ❖ قسم إدارة القروض: يتفرع إلى مصلحتين وضع القروض قيد التشغيل، ومصلحة تسيير الضمانات؛
- ❖ قسم التحصيل والمنازعات: تتفرع إلى مصلحتين: مصلحة تحصيل القروض من الخواص، ومصلحة تحصيل الشركات؛
- ❖ مصلحة الأرشيف: تقوم هذه المصلحة بالمحافظة على كل الوثائق المهنية اليومية التي لها قيمة قانونية، وتحفظها حسب ما يمليه عليها القانون.

ثالثا: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك "CNEP" وكالة الطارف

1. نشأة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "CNEP"

تأسس في 10 أوت 1964 بموجب قانون رقم (227/64) على أنقاض شبكة صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائري CSDCA حيث تم إفتتاح أول وكالة له بتاريخ 1 مارس 1967 بتلمسان وفي سنة 1997 أصبح

CNEP، مصرفا تجاريا يحمل اسم CNEP Banque، وباعتباره مصرفا تجاريا يمارس مختلف أنشطة جمع الودائع ومنح القروض، غلا أنه يتخصص أساسا في جمع التوفير، منح القروض العقارية، تمويل المقاولين العموميين والخواص، تمويل مؤسسات إنتاج عتاد البناء، تمويل الجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية.¹

2. وظائف وأهداف وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "CNEP" الطارف

تأسست وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "CNEP" رقم 314 في 27 جويلية 1997، وتضم هذه الوكالة حاليا 11 موظف، كما تحتل هذه الوكالة موقعا استراتيجيا هاما في وسط ولاية الطارف وبالتحديد في "الطريق الوطني رقم 44- الطارف وسط -"، وقد وجهت الوكالة للقيام بمجموعة من الوظائف من بينها:

✓ تعبئة الادخار وهو المصدر الأساسي لأموال الصندوق؛

✓ تمويل الإسكان سواء أن يتولى مسألة البناء مباشرة أو بإنشاء عمارات سكنية ذات الإيجار المنخفض على سبيل الاحتكار؛

✓ إنشاء سندات التجهيز العمومي التي تصدرها الخزينة؛

✓ يهتم بتجميع المدخرات "توفيرات" خاصة المدخرات الصغيرة للأفراد؛

✓ القروض السكنية الفردية حيث يمنح الصندوق قروض للأفراد على نوعين وهي قروض لفائدة الموفرين وغير الموفرين؛

✓ تمويل الترقية العقارية حيث يوفر CNEP السكن الترقوي.

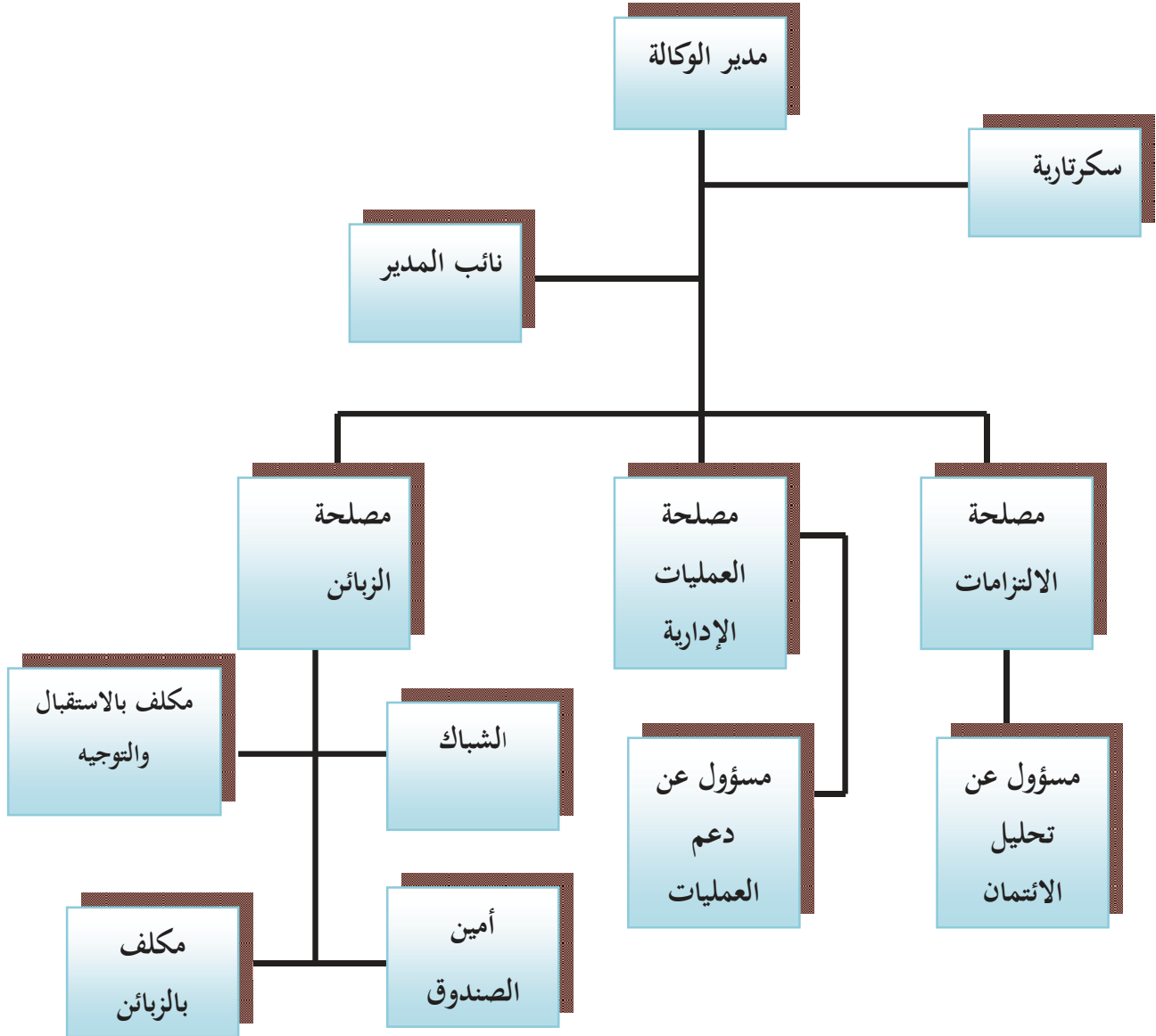
وتسعى الوكالة لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال الوظائف التي تقوم بها، حيث تسعى الوكالة إلى التكيف مع متطلبات نظام المعلومات الجديد للبنك، إضافة إلى سعيها لكسب رضا العميل من خلال وضع العميل في مركز اهتماماتها كذلك تسعى الوكالة إلى تلبية أكبر قدر ممكن من احتياجات العملاء أو الزبائن، كما تهدف الوكالة إلى تحسين كفاءة العمليات وجودة الخدمات الوصول إلى جذب زبائن جدد.

3. دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "CNEP" الطارف

تتفرع وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك رقم "314" في هيكلها التنظيمي إلى مجموعة من المصالح والموضحة في الشكل الآتي:

¹ www.cnepbanque.dz, Consulté le 24/04/2018 à 14:05

الشكل رقم (3-5): الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك CNEP رقم "314" الطارف"



المصدر: استنادا على الوثائق المقدمة من الوكالة "314" الطارف.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، إضافة إلى نموذج الدراسة الميدانية، ثم تحديد مجتمع الدراسة، كما تم التطرق إلى تحليل خصائص أفراد العينة.

المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدوات جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على أدوات ووسائل محددة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة الميدانية

اعتمدت الباحثة في الجزء النظري من هذه الدراسة على المنهج الوصفي لما يمتاز به من القدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي في إجراء الدراسة الميدانية وذلك للتمكن من التعمق وفهم جوانب الموضوع وللوصول إلى أهم الاستنتاجات، إضافة إلى استنباط أهم الاستفسارات حول واقع القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، ولتوضيح مدى مساهمة كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا، إضافة إلى تأهيل وتطوير المورد البشري، وجودة الخدمات المصرفية والتسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع بيانات ومعلومات الدراسة الميدانية

بعدما تم الاعتماد على الكتب والمجلات إضافة إلى الأطروحات والرسائل الجامعية والدوريات في جمع المادة العلمية النظرية، فقد اعتمدت الباحثة في جمع المادة العلمية الميدانية على الأدوات والوسائل البحثية التالية:

1. الاستبيان: اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية كونها أكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، إضافة إلى عدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة وبالتالي صعوبة الحصول عليها، وقد تم إعداد الاستبيان باحتوائه على مجموعة من الأسئلة ذات إجابات محددة (أنظر الملحق 01)، وتم التوجه بالاستبيان لعينة عشوائية من موظفي الوكالات المصرفية محل الدراسة، وبالتالي فالاعتماد على أداة الاستبيان من شأنه أن يحقق المزايا التالية:

- **توفير الوقت والتكلفة:** فاستخدام الاستبيان يمكن من الحصول على عينة كبيرة في أقل وقت ممكن وبتكلفة معقولة؛
- **الوضوح:** وذلك باحتواء الاستبيان على فقرات أو أسئلة سهلة وبسيطة وإجابات مقابلة لها، مما يسهل على المبحوثين الإجابة عليه؛

■ السرية: ليتم تحفيز المبحوثين نضع ملاحظة في ديباجة الاستبيان مفادها أن هذا الاستبيان سري ولا يستخدم إلا للبحث العلمي، كما أن نتائج البحث تظهر على المستوى التجميعي وليس على المستوى الفردي مما يؤكد سرية البيانات.

2. **المقابلة:** نظرا لحاجة الباحثة للحصول على المعلومات بشكل مباشرة، فقد قامت بمقابلة شخصية لبعض المبحوثين بهدف جمع البيانات وتسجيل انطباعات تتضمن معلومات يفيد تحليلها في تفسير مشكلة الدراسة والوصول إلى أبرز النتائج.

هذا فضلا عن استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان، لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه وكذلك للتأكد من عدم ترك الإجابة عن أي سؤال يمكن أن يؤثر على قبول الاستبيانات للتحليل.

3. **الملاحظة:** في هذه الدراسة اعتبرت الملاحظة أداة مكملة لجمع البيانات بجانب أداتي الاستبيان والمقابلة، وقد تم اعتماد الملاحظة في هذه الدراسة بطريقة علمية دقيقة منظمة والقائمة على المشاهدة وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها وذلك أثناء الزيارات الميدانية للوكالات البنكية لولاية الطارف، وقد مكن أسلوب الملاحظة العلمية من تحقيق فهم أعمق لتنافسية البنوك محل الدراسة، ومن ثم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الاستبيان.

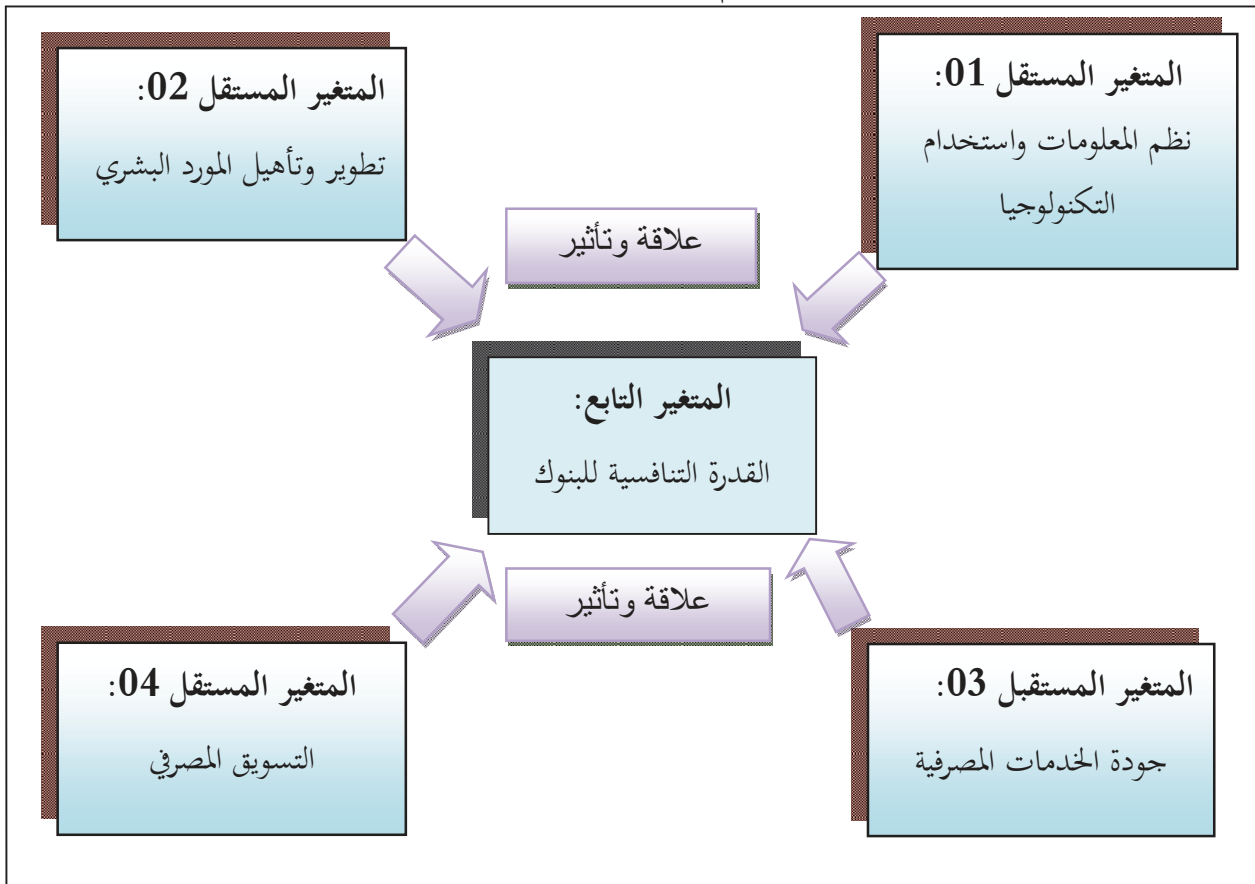
المطلب الثاني: نموذج الدراسة الميدانية

تم التطرق في هذا المطلب إلى نموذج الدراسة الذي تم تطبيقه، وذلك بعرض أهم المتغيرات التي ارتكزت عليها الدراسة (متغير مستقل، متغير تابع) ثم التطرق إلى كيفية إعداد وتصميم الاستبيان.

أولاً: متغيرات الدراسة

تتكون الدراسة من أربعة متغيرات مستقلة، ومتغير تابع ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

يوضح الشكل رقم (3-6) أهم المتغيرات الخاصة بالدراسة، فمن أجل القيام بدراستنا وفهم العلاقة بين متغيراتها قمنا بتحديد أهم المتغيرات المستقلة التي تؤثر على القدرة التنافسية للبنوك كونها المتغير التابع، والتي تستند فرضيات دراستنا أنه لدعم القدرة التنافسية للبنوك وخلق مزايا تنافسية لها لا بد من الاعتماد على نظم معلومات فعالة واستخدام تكنولوجيا متطورة في مختلف عملياتها، كذلك لا بد من تطوير وتأهيل وتدريب مواردها البشرية، إضافة إلى التطوير والتجديد والتحسين المستمر على مستوى جودة خدماتها، كذلك لا بد على البنوك الاعتماد على التسويق المصرفي لزيادة تنافسيها، وبالتالي فالعلاقة الظاهرة بين كل متغير من المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة والمتغير التابع هي علاقة تأثير.

ثانيا: إعداد وتصميم الاستبيان

بعد تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وصياغة الفرضيات، وبعد التطرق إلى الدراسة النظرية، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة الميدانية، فقد تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة، ويتكون الاستبيان من ما يلي:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة أو البيانات الشخصية عن أفراد الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، منصب العمل، وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ينقسم هذا الجزء إلى خمسة محاور وتتمثل فيما يلي:

- ❖ **المحور الأول:** واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك؛
 - ❖ **المحور الثاني:** تطوير وتأهيل المورد البشري وأثره على القدرة التنافسية للبنك؛
 - ❖ **المحور الثالث:** جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك؛
 - ❖ **المحور الرابع:** دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؛
 - ❖ **المحور الخامس:** الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة.
- ويحتوي الاستبيان على 25 فقرة مقسمة على 5 محاور كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): محاور الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	النسبة %
01	واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك.	05	20
02	تطوير وتأهيل المورد البشري وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك.	05	20
03	جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك.	05	20
04	دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.	05	20
05	الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة.	05	20

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء، وهذا بالنظر إلى سهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يحتويها الاستبيان وفق خمسة درجات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (3-2): درجة مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد استخدمت الباحثة في الدراسة الميدانية بعض الأساليب الإحصائية في تحليل نتائج الاستبيان والمتمثلة في:

❖ التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه محاور الاستبيان.

❖ الأوساط الحسابية: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان، وقد تم حساب قيم الوسط الحسابي من

خلال القانون التالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum (ni \cdot xi)}{N}$$

حيث أن:

\bar{X} : الوسط الحسابي؛

ni : التكرار؛

Xi : درجة (درجة ليكرت الخماسي)؛

N : حجم العينة.

أما فيما يخص الحدود المتعمدة عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاثة مستويات هي:

المنخفض، المتوسط، المرتفع وذلك بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات} = 3 / (5 - 1) = 1.33$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

• المجال {1-2.33} = منخفض؛

• المجال {2.34-3.66} = متوسط؛

• المجال {3.67-5} = مرتفع.

❖ الانحرافات المعيارية: هو مقياس من مقاييس التشتت، استخدم لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum ni(Xi - \bar{X})^2}{N}}$$

عن المتوسط الحسابي، وتم حساب الانحراف المعياري بالاعتماد على القانون التالي:

❖ حيث أن:

δ : الإنحراف المعياري؛

ni : التكرار؛

X_i : درجة ليكرت الخماسي؛

\bar{X} : المتوسط الحسابي؛

N : حجم العينة .

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة، ومجالات الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سيتم تحديد مجتمع الدراسة، والعينة التي استهدفت في الدراسة، كما سيتم تحديد مجالات الدراسة الميدانية.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من خمسة وكالات بنكية متواجدة على مستوى ولاية الطارف، وتمثلت هذه الوكالات في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"، ووكالة القرض الشعبي الجزائري "CPA"، ووكالة البنك الوطني الجزائر "BNA"، ووكالة بنك التنمية المحلية "BDL"، ووكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك "CNEP"، واعتمدت الباحثة في تحديد عينة الدراسة على أسلوب الحصر الشامل وذلك بسبب قلة عدد الموظفين، وبالتالي تم استهداف جميع موظفي الوكالات البنكية محل الدراسة، حيث تم توزيع 60 استبانة، أسترجع منها 52 استبانة وقد تأكدت الباحثة من كفاءة وسلامة وقابلية جميع الاستبيانات المسترجعة للتحليل، وبالتالي بلغ عدد عينة الدراسة 52 فردا (موظفا) وقد ساهمت كل وكالة من الوكالات البنكية الخمسة في عينة الدراسة بنسب متفاوتة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

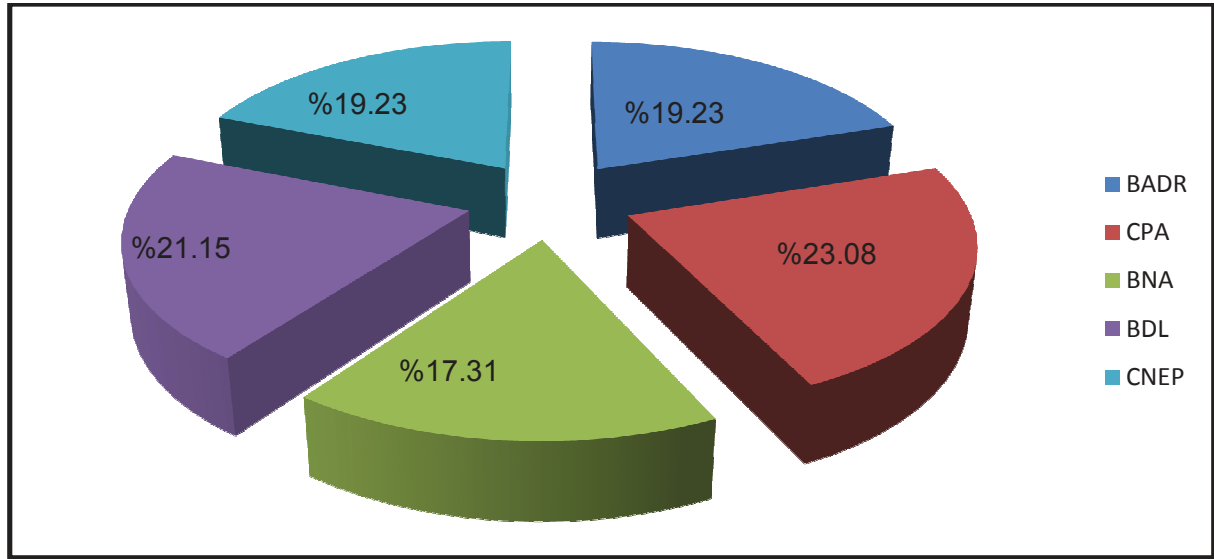
الجدول رقم (3-3): توزيع العينة على البنوك محل الدراسة

النسبة التمثيلية للبنوك	عدد الاستبانات المسترجعة والمقبولة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الموظفين	البنك
19.23	10	13	13	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
23.08	12	12	12	القرض الشعبي الجزائري
17.31	9	11	11	البنك الوطني الجزائري
21.15	11	13	13	بنك التنمية المحلية
19.23	10	11	11	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط
100	52	60	60	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة.

والشكل التالي يوضح تمثيل أفراد العينة حسب الوكالات البنكية محل الدراسة

الشكل رقم (3-7): النسب التمثيلية لكل بنك



المصدر: من إعداد الباحثة، بالاعتماد على برنامج EXCEL

ثانيا: مجالات الدراسة الميدانية

1. المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في الوكالات البنكية عينه الدراسة والمتواجدة على مستوى ولاية الطارف، والمتمثلة في: BADR, CPA, BNA, BDL, CNEP.
2. المجال الزمني: تمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من أكتوبر 2017 إلى غاية ماي 2018، أما فيما يخص الدراسة الميدانية تمثلت مدتها في الفترة الممتدة من 15 أفريل 2018 إلى غاية 4 ماي 2018.

المطلب الرابع: تحليل خصائص أفراد العينة

سنتناول في هذا المطلب تحليل لخصائص عينة الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، ومنصب العمل.

أولاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

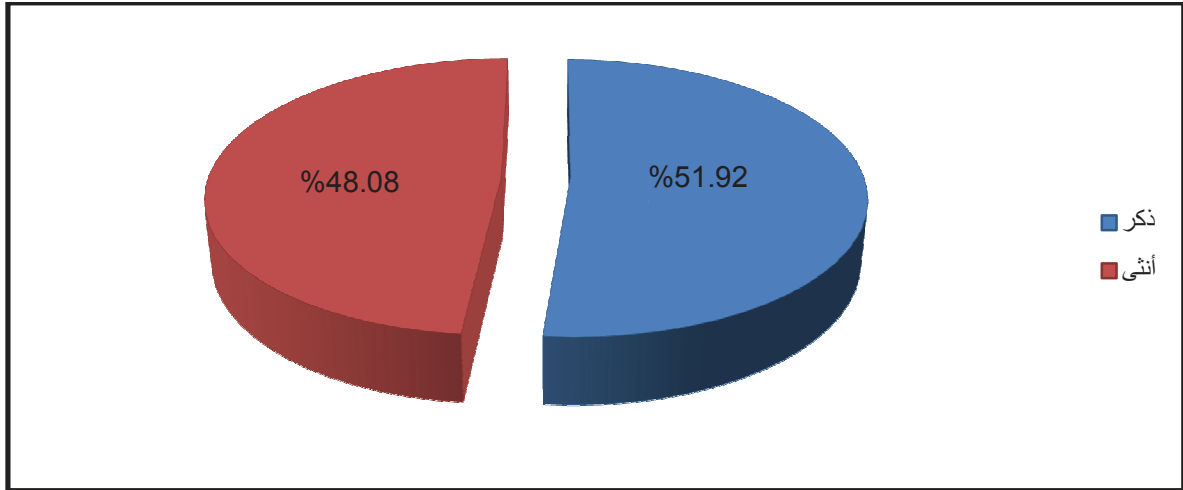
الجدول رقم (3-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
51.92	27	ذكر
48.08	25	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، واستخدام برنامج EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-8) أن النسبة الأعلى كانت للذكور حيث قدرت ب(51.92%)، في حين بلغت نسبة الإناث (48.08%)، وبالرغم من وجود تفاوت في النسبتين إلا أنهما متقاربتين إلى حد ما وهو ما يدل على بروز المرأة في عالم الشغل.

ثانيا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

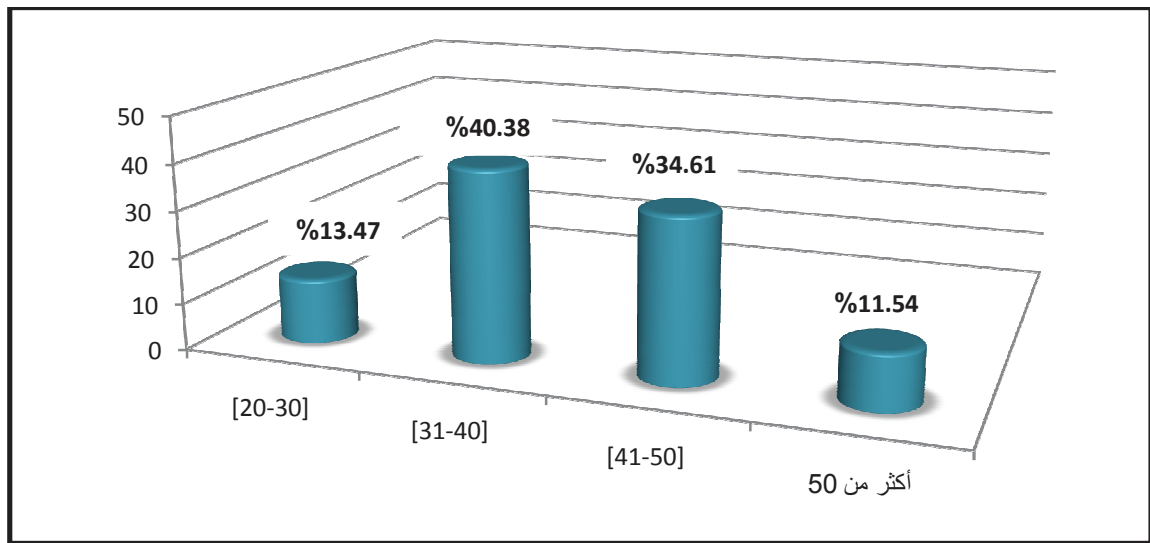
الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
13.47	7	من 20 إلى 30 سنة
40.38	21	من 31 إلى 40 سنة
34.61	18	من 41 إلى 50 سنة
11.54	6	أكثر من 50 سنة
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، واستخدام برنامج EXCEL

يلاحظ من الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-9) أن الفئة العمرية (31-40) سنة هي الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة بنسبة (40.38%) تليها الفئة العمرية (41-50) سنة بنسبة (34.61%)، ثم الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30-20) سنة بنسبة (13.47%)، وأخيراً الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (11.54%).

ثالثا: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

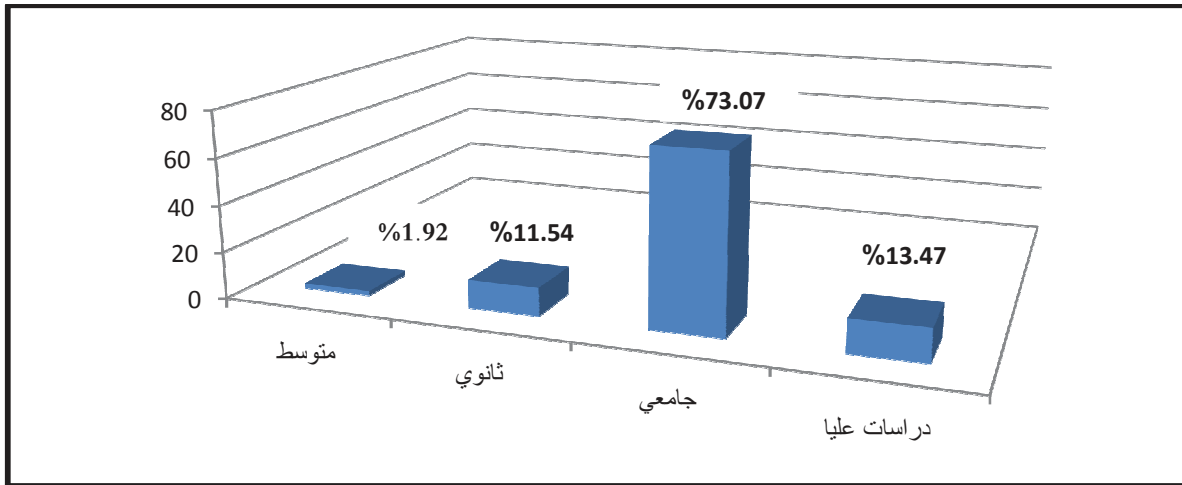
الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
1.92	1	متوسط
11.54	6	ثانوي
73.07	38	جامعي
13.47	7	دراسات عليا
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، وإستخدام برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) والشكل رقم (3-10) أن (73.07%) من موظفي البنوك ذو المستوى الجامعي وهي النسبة الأكبر تليها فئة الدراسات العليا بنسبة (13.47%)، ثم فئة الموظفين ذو المستوى الثانوي بنسبة (11.54%)، وأخيرا فئة الموظفين ذو مستوى المتوسط بنسبة 1.92%، وبالتالي فإن أغلبية موظفي البنوك هم جامعيين وهذا يدل على حرص المؤسسات البنكية على توظيف عمال ذو مؤهلات علمية محددة حسب طبيعة منصب العمل مما يساعد على زيادة كفاءة العمليات البنكية وزيادة التسيير الجيد داخل البنوك.

رابعاً: تحليل خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

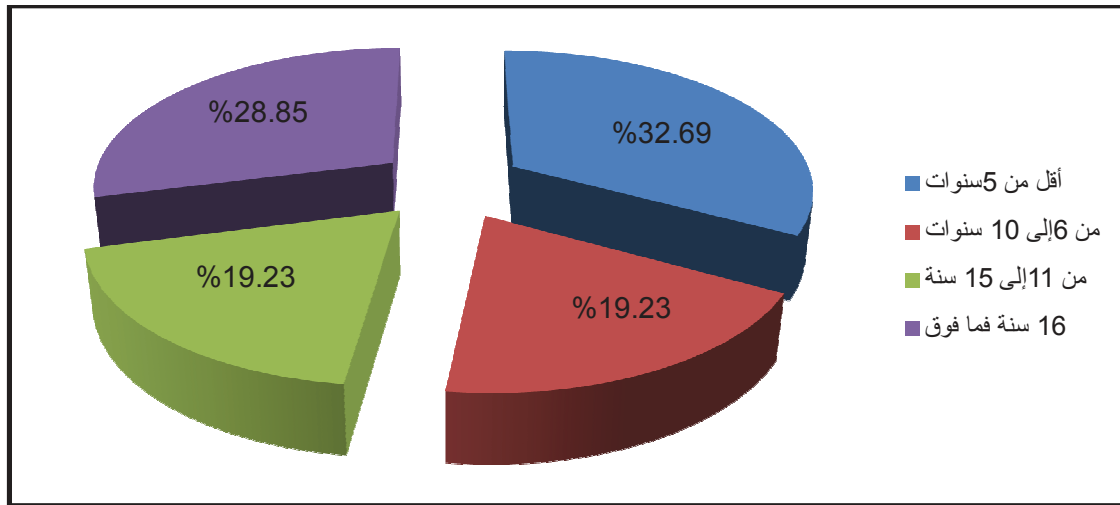
الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة

النسبة %	التكرار	سنوات الخدمة
32.69	17	أقل من 5 سنوات
19.23	10	من 6 إلى 10 سنوات
19.23	10	من 11 إلى 15 سنوات
28.85	15	16 سنة فما فوق
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان، واستخدام برنامج EXCEL

يلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7)، والشكل رقم (3-11) أن (32.69%) من الموظفين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين تمثل نسبة (28.85%) من الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 16 سنة وهي سنة كبيرة مما يعد مؤشراً إيجابياً على مصداقية الإجابات لما لديهم من خبرة طويلة في ميدان عملهم، بينما تمثل نسبة (19.23%) للموظفين الذين تتراوح خبرتهم من (6 إلى 10) سنوات وهذه النسبة مساوية لنسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم في ميدان العمل من (11 إلى 15) سنة، وبالتالي توظف البنوك موارد بشرية ذو خبرة مهنية عالية وهذا يؤثر إيجاباً على كفاءة ومردودية البنك من ناحية، ومن ناحية أخرى يتم تدريب وتعليم الموظفين الجدد بالبنك من قبل الموظفين ذوي الخبرة المهنية العالية.

من خلال عرضنا لتحليل خصائص عينة الدراسة نستنتج أن أغلبية عينة الدراسة من فئة ذكور، كما تعتبر الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (31 و40) سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً لأفراد عينة الدراسة، إضافة إلى أن البنوك توظف موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية كافية وخبرات مهنية مناسبة لمناصب العمل وكل هذه الخصائص والمميزات تجعلهم قادرين على الإجابة على كل الأسئلة التي يحتويها الاستبيان والتي تبني عليها دراستنا الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان، والتي تتمحور حول تأثير كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا وتطوير وتأهيل المورد البشري، وجودة الخدمات والتسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة.

المطلب الأول: واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك محل الدراسة

خصص هذا المطلب لعرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان والذي يتمحور حول واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك، ويبين الجدول الآتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

الجدول رقم (3-8): نتائج تأثير نظم المعلومات والتكنولوجيا على تنافسية البنوك

رقم الفقرة	المقياس	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
1	التكرار	12	31	3	2	4	52	3.86	1.05	مرتفع
	النسبة %	23.08	59.61	5.77	3.85	7.69	100			
2	التكرار	13	27	7	1	4	52	3.84	1.06	مرتفع
	النسبة %	25	51.92	13.47	1.92	7.69	100			
3	التكرار	20	27	2	2	1	52	4.21	0.83	مرتفع
	النسبة %	38.46	51.92	3.85	3.85	1.92	100			
4	التكرار	31	15	2	3	1	52	4.38	0.94	متوسط
	النسبة %	59.62	28.84	3.85	5.77	1.92	100			
5	التكرار	22	26	1	0	3	52	4.23	0.95	مرتفع
	النسبة %	42.31	50	1.92	0	5.77	100			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

وتتمثل عبارات هذا المحور في ما يلي:

- 1- يستخدم البنك نظم المعلومات لتأمين فرص الإبداع والابتكار والرفع من قدرته التنافسية؛
- 2- يستخدم البنك نظم المعلومات والتكنولوجيا في جمع المعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف والتطلعات المستقبلية للمنافسين؛
- 3- يعتمد البنك على نظم المعلومات من أجل تطوير مناخ أعماله؛

4- يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتحسين من جودة الخدمات وتميزها؛

5- يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لزيادة قدرته التنافسية.

ويتضح من خلال الجدول رقم (3-8) ما يلي:

❖ **الفقرة 1:** وافق (82.69%) من أفراد عينة الدراسة على استخدام البنوك لنظم المعلومات لتأمين فرص الإبداع والابتكار والرفع من قدرتها التنافسية، بينما (11.54%) من أفراد عينة الدراسة ترفض فكرة استخدام نظم المعلومات على مستوى البنوك، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قيمته (3.86) وبانحراف معياري قيمته (1.05)، وهذا دلالة على اعتماد البنوك على نظم المعلومات إلى مستوى معين ويرجع ذلك إلى اتسام نظم المعلومات بالبساطة و الأمن على مستوى برامجها ومكوناتها، كما أكد موظفي البنوك محل الدراسة على إمكانية نظم المعلومات المستعملة من الاحتفاظ بالمعارف المكتسبة وتوليد معارف جديدة، وبالتالي تعتمد البنوك كوسيلة للتخلي عن العمل الروتيني وفرصة للاتجاه نحو العمل المبدع والابتكار ولهذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية لها إلى مستوى معين باعتبار ذلك ضرورة حتمية لاستمرارية البنوك في ظل المنافسة المحلية والدولية.

❖ **الفقرة 2:** وافق (76.92%) من أفراد عينة الدراسة على استخدام البنوك لنظم المعلومات والتكنولوجيا في جمع المعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف والتطلعات المستقبلية للمنافسين، وعلى النقيض من ذلك فهناك (9.61%) من أفراد عينة الدراسة غير موافقة وتنفي استخدام البنوك لنظم المعلومات والتكنولوجيا في جمع المعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف والتطلعات المستقبلية للمنافسين، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي (3.84) أي بدرجة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (1.06)، وبالتالي فقد أكد موظفي البنوك وبدرجة كبيرة على الاعتماد على نظم المعلومات والتكنولوجيا في جمع المعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف على المنافسين وهذا ما كان يفسره الانتشار الواسع لكل منهما على مستوى البنوك وبين الموظفين وأثناء تأديتهم لمختلف مهامهم، كما اعتبرت البنوك كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا بوابة التنافسية ولهذا يسعى مدراء ومسؤولي البنوك للتطوير من نظم المعلومات والسهر على إدخال أحدث التكنولوجيات و الارتكاز عليها للتفطن والتيقظ لأهم التطورات في المحيط الخارجي حتى تكون السبابة في انتهاز فرص الاستثمار وتكون بذلك مصدرا لقوتها وتميزها على منافسيها، أو اجتناب تهديدات قد تؤثر على موقعها التنافسي، إضافة إلى اهتمام مسؤولي البنوك وارتكازهم على أهم نقاط القوة والضعف للبنوك المنافسة وذلك لضمان مركزها التنافسي على المستويين المحلي والدولي.

❖ **الفقرة 3:** وافقت أغلبية أفراد العينة ونسبة (90.38%) على اعتماد البنوك على نظم المعلومات من أجل تطوير مناخ أعماله، في حين رفضت أقلية أفراد العينة ونسبة (5.77%) هذه الفكرة وبالتالي فنسبة الموافقة لأفراد العينة

كانت أعلى بكثير من نسبة الغير موافقة، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (4.21) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري قيمته (0.83)، وهذا دلالة على مساهمة نظم المعلومات في تطوير مناخ أعمال البنوك لاتباعه بالبساطة والأمن والسرعة في تأدية العمليات والزيادة من جودتها إضافة إلى إمكانيةه من تزويد الموظفين أو مستخدميه بمعلومات تتميز بالدقة والاعتمادية في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المهمة في وقتها وهذا ما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء البنوك، إضافة إلى اعتماد البنوك على نظم المعلومات في تأدية مختلف المهام وذلك لزيادة جودتها وسرعة القيام بها إضافة إلى إمكانية نظم المعلومات من تحسين عملية الاتصال داخل البنوك محل الدراسة وهو ما يؤدي بدوره إلى تطوير مناخ أعماله.

❖ **الفقرة 4:** تتمثل نسبة موافقة أفراد العينة على استخدام البنوك لتكنولوجيا المعلومات لتحسين من جودة الخدمات وتميزها في (88.46%) وهي أعلى من نسبة الغير موافقة والتي تقدر ب(7.69%)، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة قدره (4.38)، وبانحراف معياري قيمته (0.94)، والدرجة المرتفعة تدل على استخدام البنوك لتكنولوجيا لتحسين من جودة الخدمات وتميزها من حيث سرعة أداؤها وجودتها العالية وهذا ما أدى بدوره إلى الرفع من الأداء التنافسي للبنوك إلى مستوى معين.

❖ **الفقرة 5:** إن نسبة الموافقة للفئة عينة الدراسة على اعتماد البنوك على تكنولوجيا المعلومات لزيادة قدرتها التنافسية عالية جدا حيث تمثلت في (92.31%)، مقارنة بنسبة الغير موافقة للعينة والتي تقدر ب(5.77%)، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (4.23) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.95)، ويمكن تفسير اعتماد البنوك محل الدراسة على تكنولوجيا المعلومات لزيادة قدرتها التنافسية بشكل كبير على اتسام التكنولوجيا المتوفرة على مستوى البنوك بنوع من الحداثة وهذا ما ساعد البنوك محل الدراسة من تقديم خدمات جديدة و متميزة للعملاء في الوقت المناسب وبال جودة المطلوبة، إضافة إلى تمكن البنوك محل الدراسة ومن خلال اعتمادها على التكنولوجيا بتقليل من تكاليف منتجاتها مقارنة بتكاليف البنوك الأخرى المنافسة وهذا ما ساعدها على التفوق إلى حد معين على البنوك المنافسة وزيادة قدرتها لتنافسية.

المطلب الثاني: واقع التطوير والتأهيل للموارد البشرية على مستوى البنوك محل الدراسة وأثرها على قدرتها التنافسية

تناول هذا المطلب عرض وتحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان والذي يتمحور حول تطوير وتأهيل المورد البشري وأثره على القدرة التنافسية للبنك، ويبين الجدول الأتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

الجدول رقم (3-9): نتائج تأثير تطوير الموارد البشرية على القدرة التنافسية للبنوك

رقم الفقرة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
1	التكرار	17	22	11	2	0	52	0.83	مرتفع
	النسبة %	32.69	42.31	21.15	3.85	0	100		
2	التكرار	22	25	1	3	1	52	0.89	مرتفع
	النسبة %	42.31	48.08	1.92	5.77	1.92	100		
3	التكرار	29	19	1	2	1	52	0.86	مرتفع
	النسبة %	55.77	36.54	1.92	3.85	1.92	100		
4	التكرار	29	16	0	3	4	52	1.19	مرتفع
	النسبة %	55.77	30.77	0	5.77	7.69	100		
5	التكرار	18	26	2	4	2	52	1.01	مرتفع
	النسبة %	34.61	50	3.85	7.69	3.85	100		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وتتمثل عبارات هذا المحور فيما يلي :

- 1- يهتم البنك باستقطاب موارد بشرية ذوي المؤهلات العلمية والكفاءات المهنية؛
 - 2- يوظف البنك موارد بشرية تتميز بالمهارة والخبرة والإبداع تميزه عن منافسيه؛
 - 3- يقوم البنك بعمليات التدريب والتكوين الفعالة لموارده البشرية للرفع من قدراته التنافسية؛
 - 4- يعتمد البنك على عمليات التدريب والتكوين للرفع من مستوى أدائه؛
 - 5- يعتمد البنك على موارده البشرية كمرتكز أساسي لزيادة قدرته التنافسية.
- وبناء على نتائج الجدول رقم (3-9) يتضح ما يلي:

❖ **الفقرة 1:** إن نسبة موافقة إهتمام البنوك باستقطاب موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وكفاءات مهنية عالية جدا وتمثل (75%) مقارنة بنسبة الفئة الغير موافقة وتمثل (3.85%) إذ تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.03) وبانحراف معياري (0.83)، وبالتالي فالدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي والدرجة العالية للموافقة على إهتمام البنوك باستقطاب موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وكفاءات مهنية دلالة على امتلاك وتوظيف البنوك لموارد بشرية ذوي مؤهلات علمية، كما توظف البنوك موارد بشرية ذوي كفاءة وخبرة مهنية، وقد تم التأكد من ذلك من خلال تحليل الجزء الأول من الاستبيان الذي يتناول خصائص أفراد عينة الدراسة وبالذات عند تحليلنا لخصائص أفراد العينة حسب المؤهل العلمي والخبرة المهنية وبالتالي فامتلاك قدرات وكفاءات بشرية ينعكس على سرعة العمليات البنكية وكفاءتها وينعكس هذا بدوره على زيادة جذب العملاء وذلك نتيجة سرعة تادية وتلبية احتياجاتهم.

❖ **الفقرة 2:** وافق أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (90.39%) على توظيف البنوك لموارد بشرية تتميز بالمهارة والخبرة والإبداع وتميزها عن منافسيها بينما تمثل (7.69%) نسبة أفراد العينة الغير موافقين على توظيف البنوك لموارد بشرية تتميز بالمهارة والخبرة والإبداع وتميزها عن منافسيها، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.23)، وبانحراف معياري قيمته (0.89)، وبالتالي فالدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي دلالة على أن المهارة والخبرة والإبداع هي من الخصائص التي يركز عليها مدراء ومسؤولي البنوك محل الدراسة لتوفيرها في مواردها البشرية، فالبنوك محل الدراسة تسعى إلى تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار والطموح للتفوق وليس النجاح فقط، وهذا ما ينعكس عليها بالنفع ويدفع بها إلى بناء قدرات تنافسية متميزة في مجال أعمالها وغير قابلة للتقليد والتقدم، وذلك لأنه يقدم الخدمات التي يبحث عنها العميل حاليا وحتى مستقبليا.

❖ **الفقرة 3:** إن أغلبية أفراد العينة أكدوا ووافقوا على قيام البنوك بعمليات التدريب والتكوين الفعالة لمواردها البشرية للرفع من قدراته التنافسية وذلك بنسبة (92.31%)، بينما (5.77%) من أفراد عينة الدراسة غير موافقة على قيام البنك بعمليات التدريب والتكوين الفعالة لمواردها البشرية للرفع من قدراته التنافسية، إذ تحصلت هذه العبارة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.44)، وبانحراف معياري قيمته (0.86)، والدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي دلالة على ارتكاز مسؤولي البنوك محل الدراسة على رفع كفاءة الموظفين وذلك من خلال إتباع سياسات تحفيزية وتوفير بيئة عمل مشجعة بحيث ينعكس ذلك على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية ومتميزة وهذا ما يؤدي بدوره إلى تلبية رغباته والاستجابة لأذواقه واحتياجاته وزيادة إرضائه، وقد لاحظت الباحثة أن أكثر البنوك جذبا للزبائن من بين بنوك محل الدراسة هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

❖ **الفقرة 4:** أن (86.54%) من أفراد عينة الدراسة وافقوا على اعتماد البنوك على عمليات التدريب والتكوين للرفع من مستوى أدائه، بينما (13.46%) من أفراد العينة غير موافقين على اعتماد البنوك على عمليات التدريب والتكوين للرفع من مستوى أدائه، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (4.21) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معيار (1.19)، وبالتالي فنسبة الموافقة كبيرة مقارنة بنسبة الغير موافقة إضافة إلى الدرجة المرتفعة للمتوسط الحسابي دلالة على اعتماد البنوك على التدريب والتكوين للرفع من مستوى أدائه، فتدريب وتنمية الكفاءات البشرية من شأنه أن يعزز من عنصر الثقة بين العامل (الموظف) والعميل والذي يشكل هذا العنصر عاملاً هاماً لبناء علاقة وطيدة معه وهذا الأخيرة هو عنصر من العناصر الجوهرية التي تساهم في رفع أداء البنوك.

❖ **الفقرة 5:** وافق أغلبية أفراد العينة وبنسبة (84.61%) على اعتماد البنوك على مواردها البشرية كمرتكز أساسي لزيادة قدرته التنافسية، وعلى النقيض من ذلك فهناك (11.54%) من أفراد العينة ترفض اعتماد البنوك على مواردها البشرية كمرتكز أساسي للرفع من قدرتها التنافسية، وقد تحصلت الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.03)، وبانحراف معياري قيمته (1.01)، وهذا دلالة على اعتماد البنوك على مواردها البشرية لزيادة قدرتها التنافسية.

المطلب الثالث: واقع جودة الخدمات والتسويق المصرفي في البنوك محل الدراسة وتأثيرهما على قدرتها التنافسية

تم تخصيص هذا المطلب لعرض أهم النتائج الخاصة بتأثير كل من جودة الخدمات والتسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة.

أولاً: تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك

سيتم عرض وتحليل نتائج المحور الثالث والذي يتمحور حول جودة الخدمات المصرفية وأثرها على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة، ويبين الجدول الآتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

الجدول رقم (3-10): نتائج تأثير جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك

رقم الفقرة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
1	التكرار	21	24	2	3	2	4.13	1	مرتفع
	النسبة %	40.38	46.15	3.85	5.77	3.85	100		
2	التكرار	24	18	2	2	2	4.11	1.30	مرتفع
	النسبة %	46.15	34.61	3.85	11.54	3.85	100		
3	التكرار	14	30	4	3	4	4.01	0.86	مرتفع
	النسبة %	26.92	57.69	7.69	5.77	1.92	100		
4	التكرار	24	15	4	6	3	3.98	1.23	مرتفع
	النسبة %	46.15	28.85	7.69	11.54	5.77	100		
5	التكرار	19	26	1	2	3	4.03	1.10	مرتفع
	النسبة %	36.54	50	1.92	3.85	7.69	100		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وتتمثل عبارات هذا المحور في ما يلي:

- 1- يقدم البنك خدمات ذو جودة عالية تميزه عن منافسيه؛
- 2- يعتمد البنك على جودة الخدمات المصرفية لزيادة حصته السوقية؛
- 3- يعتمد البنك على جودة الخدمات المصرفية للرفع من مردوديته العامة بشكل متواصل؛
- 4- يحسن البنك من جودة خدماته باستمرار للتفوق على منافسيه؛
- 5- يعتمد البنك على جودة الخدمات كركيزة أساسية للرفع من قدراته التنافسية.

من النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (3-10) يتم عرض النتائج التالية:

❖ **الفقرة 1:** وافقت أغلبية أفراد العينة على تقديم البنوك خدمات ذو جودة عالية تميزه عن منافسيه بنسبة (86.53%) وعلى النقيض من ذلك فقد رفضت أقلية من عينة الدراسة فكرة تقديم البنوك لخدمات ذو جودة عالية تميزه عن منافسيه وذلك بنسبة (9.62%)، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (3.13) وبانحراف معياري قدره (1) وهذا دلالة على تقديم البنوك لخدمات ذو جودة عالية تميزه عن منافسيه

وذلك من خلال تقديم الخدمة للعميل بموصفات معينة ومعايير محددة وإدراك العميل لذلك يعد عاملا محوريا لتحقيق رضاه وولائه للبنوك.

❖ **الفقرة 2:** وافق أغلبية أفراد العينة على اعتماد البنوك على جودة الخدمات المصرفية لزيادة حصتها السوقية (80.76%) في حين رفضت أقلية من عينة الدراسة فكرة اعتماد البنوك على جودة الخدمات المصرفية وذلك بنسبة (15.39%) وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.11) وبانحراف معياري قدره (1.3)، والدرجة العالية للمتوسط الحسابي تفسر وتؤكد اعتماد البنوك بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية لزيادة حصته السوقية.

❖ **الفقرة 3:** وافق أغلبية أفراد العينة على اعتماد البنوك على جودة الخدمات المصرفية للرفع من مردوديتها العامة بشكل متواصل وهذا ما تعبر عليه النسبة (84.61%)، بينما رفضت أقلية من عينة الدراسة على اعتماد البنوك على جودة الخدمات المصرفية للرفع من مردوديتها العامة بشكل متواصل وذلك بنسبة (7.69%)، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.01)، وبانحراف معياري قدره (1,07)، والدرجة العالية للمتوسط الحسابي تفسر وتؤكد اعتماد البنوك محل الدراسة بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية للرفع من مستوى أدائها وصولا إلى زيادة مردوديتها ولزيادة ربحيتها.

❖ **الفقرة 4:** وافق أغلبية أفراد العينة على تحسين البنوك من جودة خدماته باستمرار للتفوق على منافسيه وذلك بنسبة (75%)، في حين رفضت أقلية من عينة الدراسة فكرة تحسين البنوك من جودة خدماتها باستمرار للتفوق على منافسيها وذلك بنسبة (17.31%)، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (3.98)، وبانحراف معياري قدره (0.93) وبالتالي فنسبة الفئة الموافقة كانت عالية مقارنة بنسبة الفئة الغير موافقة وهذا دلالة على سعي البنوك وباستمرار إلى تحسين من جودة خدماتها للرفع من أدائها التنافسي.

❖ **الفقرة 5:** وافق أغلبية أفراد العينة على اعتماد البنوك على جودة الخدمات كركيزة أساسية للرفع من قدراتها التنافسية بنسبة (86.54%)، في حين رفضت أقلية من عينة الدراسة فكرة اعتماد البنوك على جودة الخدمات المصرفية كركيزة أساسية للرفع من قدرتها التنافسية بنسبة (11.54%) فدرجة الموافقة عالية جدا، إضافة إلى المتوسط الحسابي يقدر (4.03) وبانحراف معياري قيمته (1.10) وهي درجة عالية وبالتالي تعتبر جودة الخدمات ركيزة أساسية لتحقيق القدرة التنافسية للبنوك، بحيث تعتبر سلاحا تنافسيا لتحقيق رضا العملاء.

ثانيا: تأثير التسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك

سيتم عرض وتحليل نتائج المحور الرابع والذي يتمحور حول التسويق المصرفي وأثره على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة، ويبين الجدول الآتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

الجدول رقم (3-11): نتائج تأثير التسويق المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك

رقم الفقرة	المقياس	قياس الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	المجموع			
1	التكرار	15	31	1	3	2	52	0.93	مرتفع
	النسبة %	28.85	59.61	1.92	5.77	3.85	100		
2	التكرار	20	22	3	4	3	52	1.12	مرتفع
	النسبة %	38.46	42.31	5.77	7.69	5.77	100		
3	التكرار	19	20	7	4	2	52	1.07	مرتفع
	النسبة %	36.54	38.46	13.46	7.69	3.85	100		
4	التكرار	15	31	1	3	2	52	0.93	مرتفع
	النسبة %	28.85	59.61	1.92	5.77	3.85	100		
5	التكرار	12	32	3	1	4	52	1.02	مرتفع
	النسبة %	23.08	61.54	5.77	1.92	7.69	100		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وتتمثل عبارات هذا المحور في ما يلي:

- 1- يقوم البنك بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية؛
 - 2- يعتمد البنك على إستراتيجية تسويقية متطورة لتتفوق على منافسيه؛
 - 3- يعمل البنك على تسويق منتجاته بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيه لجذب زبائن جدد؛
 - 4- يعتمد البنك على التسويق المصرفي للرفع من ملاءته البنكية؛
 - 5- يعتمد البنك على التسويق المصرفي كمرتكز أساسي للرفع من قدراته التنافسية.
- وبناء على نتائج الجدول رقم (3-11) يتضح ما يلي:

❖ **الفقرة 1:** وافق أفراد عينة الدراسة على قيام البنوك بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية بنسبة كبيرة تقدر ب(88.46%) مقارنة بنسبة الفئة الغير موافقة والتي قدرت ب(9.62%)، وتحصلت الفقرة على متوسط حسابي قدره(4.03) أي بدرجة مرتفعة ، وبانحراف معياري قيمته(0.93) وهذا دلالة على حرص البنوك محل الدراسة وسعيها على إتباع خطة تسويقية تتسم بالكفاءة والدقة ودعمها بوسائل تكنولوجية لضمان تلبية حاجيات زبائنها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

❖ **الفقرة 2:** أما فيما يخص الفقرة الثانية فقد أكد موظفي البنوك محل الدراسة بنسبة(80.77%) على اعتماد البنوك على إستراتيجية تسويقية متطورة للتفوق على منافسيها، في حين نفت (13.46%) من أفراد عينة الدراسة فكرة اعتماد البنوك على إستراتيجية تسويقية متطورة للتفوق على منافسيها وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (4) وهي درجة مرتفعة وبانحراف معياري قيمته (1.12) وهذا دلالة على اعتماد البنوك محل الدراسة على إستراتيجية تسويقية قوية ومتطورة تختلف وتتمايز على منافسيها من البنوك الأخرى وذلك للرفع من أدائها التنافسي.

❖ **الفقرة 3:** أما الفقرة الثالثة الخاصة بعمل البنوك على تسويق منتجات بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيه لجذب زبائن جدد فقد أكد موظفي البنوك على ذلك بنسبة (75 %) وهي نسبة تفوق نسبة الفئة الغير موافقة والتي تقدر ب (11.54%) وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع بلغ (3.96) وانحراف معياري قيمته (1.07) وهذا دلالة على اعتماد البنوك على خفض أسعار منتجاتها بما يتوافق والظروف التنافسية الموجودة أخذا بعين الاعتبار أسعار خدمات البنوك المنافسة، وقد أكد موظفي البنوك على اعتماد البنوك على ذلك كوسيلة هامة لتعزيز مكانتها من وجهة نظر الزبائن، هادفة في ذلك جذب عملاء جدد باعتبار أن أسعار المنتجات من العوامل المؤثرة على قرارات الزبائن.

❖ **الفقرة 4:** فقد وافقت أفراد العينة بنسبة(88.46%) على اعتماد البنوك على التسويق المصرفي للرفع من ملاءتها البنكية وهي نسبة أعلى من نسبة الغير موافقة والتي قدرت ب (9.62%) والتي تشمل أفراد العينة التي رفضت فكرة اعتماد البنوك على التسويق المصرفي من ملاءتها البنكية وقد كانت درجة هذه الفكرة مرتفعة حيث تحصلت على متوسط حسابي مرتفع بلغ (4.03) وانحراف معياري قيمته (0.93) واعتماد البنوك على التسويق المصرفي بنسبة عالية في الرفع من ملاءتها دلالة على تميز التسويق المصرفي واتصافه بالأنشطة المتكاملة والتي تمكن البنوك من التعرف على العملاء بمختلف أصنافهم واحتياجاتهم وتوصيل ما ينتجه من خدمات بنكية إلى هؤلاء الزبائن بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم المالية والائتمانية بأحسن الأساليب وأفضل التكاليف والمخاطر وبأعلى الأرباح وبالتالي الزيادة من ملاءتها البنكية.

❖ الفقرة 5: فقد وافقت أفراد العينة على اعتماد البنوك على التسويق المصرفي كمرتكز أساسي للرفع من قدراتها التنافسية بنسبة (84.62%) وعلى النقيض من ذلك نجد أقلية من أفراد العينة غير موافقة على اعتماد البنوك على التسويق المصرفي كمرتكز أساسي للرفع من قدرتها التنافسية بنسبة (9.61%)، وتحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قيمته (3.90)، وانحراف معياري قيمته (1.02) وهذا دليل على أن التسويق المصرفي يعتبر ركيزة أساسية للبنوك للرفع من أدائها التنافسي والتفوق على منافسيها من البنوك الأخرى.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة وعرض أهم النتائج

يتناول هذا المطلب عرض وتحليل نتائج المحور الخامس من الاستبيان والذي يتمحور حول الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة وعرض أهم النتائج ويبين الجدول الآتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

أولاً: الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة

يبين الجدول الآتي مختلف التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والتي تم الاستعانة بها في تحليل هذا المحور.

الجدول رقم (3-12): الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك

رقم الفقرة	المقياس	قياس الاستجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع			
1	التكرار	18	30	1	1	2	52	4.17	0.87	مرتفع
	النسبة %	34.62	57.69	1.92	1.92	3.85	100			
2	التكرار	17	27	4	1	3	52	4.03	0.99	مرتفع
	النسبة %	32.69	51.92	7.69	1.92	5.77	100			
3	التكرار	12	22	9	9	0	52	3.73	1.00	مرتفع
	النسبة %	23.07	42.31	17.31	17.31	0	100			
4	التكرار	13	25	8	3	3	52	3.80	1.05	مرتفع
	النسبة %	25	48.08	15.38	5.77	5.77	100			
5	التكرار	14	32	4	0	2	52	4.07	0.82	مرتفع
	النسبة %	26.92	61.54	7.69	0	3.85	100			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

وتتمثل عبارات هذا المحور فيما يلي:

- 1- يهتم البنك بتطوير قدراته التنافسية وخلق مزايا تنافسية؛
 - 2- يعتمد البنك على أنشطة البحث والتطوير عند صياغة إستراتيجيات التنافسية؛
 - 3- يطبق البنك إستراتيجية قيادة التكاليف للرفع من حدة تنافسيته؛
 - 4- يركز البنك على إستراتيجية التمايز على مستوى خدماته كسبيل لزيادة قدرته التنافسية؛
 - 5- يعتمد البنك على إستراتيجية التركيز كسبيل لزيادة قدرته التنافسية والتفوق على المنافسين.
- وبناء على نتائج الجدول رقم (3-12) يتضح ما يلي:

❖ **الفقرة 1:** فيما يخص العبارة الأولى فقد وافقت أفراد عينة الدراسة على اهتمام البنوك بتطوير قدراتها التنافسية وخلق مزايا تنافسية وهو ما تمثله النسبة (92.31%)، في حين نفت أقلية أفراد العينة بنسبة (5.77%) اهتمام البنوك بتطوير قدراتها التنافسية وخلق مزايا تنافسية وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع بقيمة (4.17) وانحراف معياري قيمته (0.87) ويمكن تفسير هذا حسب ما تشير إليه النتائج المبينة في الجدول باهتمام البنوك محل الدراسة وحرصها على تطوير قدراتها التنافسية وخلق مزايا التنافسية، فالبنوك تعتبر القدرة التنافسية هي عنصر تفوق لها حيث تتمكن من خلالها من التفوق على المنافسين، وذلك بالزيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هوامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق المالية والمستقبلية، ويضمن لها البقاء على المدى الطويل في الأسواق.

❖ **الفقرة 2:** أما فيما يخص الفقرة الثانية والمتعلقة باعتماد البنوك على أنشطة البحث والتطوير عند صياغة استراتيجياتها التنافسية فهناك (84.61%) من عينة الدراسة وافقوا على ذلك، في حين هناك (7.69%) من أفراد عينة الدراسة غير موافقة على اعتماد البنوك على أنشطة البحث والتطوير عند صياغة استراتيجيات التنافسية وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي مرتفع قدره (4.03)، وانحراف معياري (0.99)، ويمكن تفسير اعتماد البنوك على أنشطة البحث والتطوير عند صياغتها للإستراتيجيات التنافسية التي تتسم بالقوة والفعالية دلالة على اهتمامها الكبير بالاستراتيجيات التنافسية حيث تعد هذه الأخيرة بالنسبة للبنوك محل الدراسة وسيلة للتميز والتفوق على المنافسين.

❖ **الفقرة 3:** وافق (65.38%) من أفراد عينة الدراسة على تطبيق البنوك للإستراتيجية قيادة التكاليف للرفع من حدة تنافسيتها في حين لم توافق (17.31%) من أفراد العينة على تطبيق البنوك للإستراتيجية قيادة التكاليف للرفع من حدة تنافسيتها، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (3.73) أي بدرجة مرتفعة، وانحراف

معياري قيمته (1) مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام إستراتيجية قيادة التكاليف على مستوى البنوك محل الدراسة وخاصة بنك التنمية المحلية مما مكنها من الزيادة من حدة تنافسيتها.

❖ **الفقرة 4:** وافق أغلبية أفراد العينة بنسبة (73.08%) على ارتكاز البنك على إستراتيجية التمايز على مستوى خدماته كسبيل لزيادة قدرته التنافسية، بينما لم توافق أغلبية أفراد العينة بنسبة (11.54%) على ارتكاز البنك على إستراتيجية التمايز على مستوى خدماته كسبيل لزيادة قدرته التنافسية، حيث تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (3.8) وهي درجة مرتفعة وبانحراف معياري قيمته (1.05) مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام إستراتيجية التمايز على مستوى البنوك محل الدراسة حيث تم استخدامها من قبل البنوك محل الدراسة كسبيل لزيادة قدرته التنافسية.

❖ **الفقرة 5:** وافق أغلبية أفراد العينة بنسبة (88.46%) على اعتماد البنوك على إستراتيجية التركيز كسبيل لزيادة قدرتها التنافسية والتفوق على المنافسين، بينما لم توافق (3.85) من أفراد عينة الدراسة على اعتماد البنوك على إستراتيجية التركيز كسبيل لزيادة قدرتها التنافسية والتفوق على المنافسين، وقد تحصلت هذه الفقرة على متوسط حسابي قدره (4.07) أي بدرجة مرتفعة، وبانحراف معياري قيمته (0.82)، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام إستراتيجية التركيز على مستوى البنوك محل الدراسة وخاصة بنك الفلاحة والتنمية

❖ **الريفية (BADR) إضافة إلى صندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP) ما مكن ذلك من زيادة قدرتهم التنافسية.**

ثانياً: عرض أهم النتائج المتوصل إليها

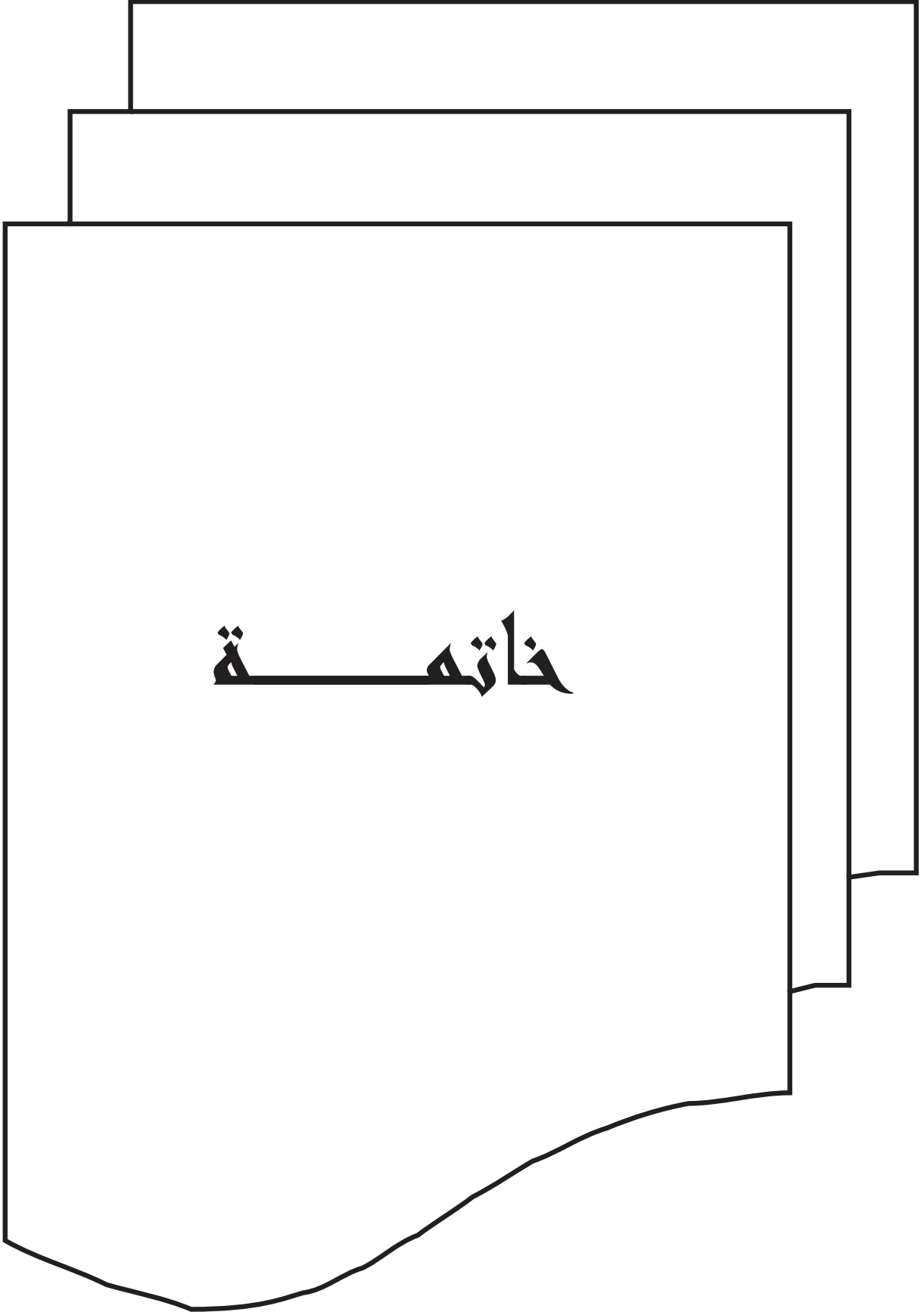
تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال دراستنا الميدانية والتي نوجزها في ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي لنظم المعلومات والتكنولوجيا على تنافسية البنوك محل الدراسة إلى حد معين، وبالتالي تعتبر كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا بالنسبة لهذه البنوك ركيزة أساسية للرفع من قدرتها التنافسية؛
2. بينت نتائج الدراسة الميدانية مساهمة جودة الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك محل الدراسة إلى مستوى معين، وبالتالي تعتمد هذه البنوك على جودة الخدمات المصرفية كركيزة أساسية للرفع من أدائها التنافسي؛
3. خلصت الدراسة الميدانية إلى وجود تأثير إيجابي لتطوير وتأهيل الموارد البشرية على تنافسية البنوك محل الدراسة، وبالتالي يعتبر التطوير والتأهيل للموارد البشرية ركيزة أساسية للرفع من القدرة التنافسية لهذه البنوك؛

4. كما تم استنتاج من خلال هذه الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للتسويق المصرفي على تنافسية البنوك محل الدراسة، وبالتالي تعتمد هذه البنوك إلى حد معين على التسويق المصرفي للرفع من قدرتها التنافسية؛
5. بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك اعتماد من قبل البنوك محل الدراسة على الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة (قيادة التكاليف، التمايز، التركيز) وبنسب متفاوتة كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية؛
6. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية باهتمام البنوك محل الدراسة بعمليات التدريب والتكوين لمواردها البشرية، للرفع من مستوى أدائها؛
7. تسعى البنوك العاملة في ولاية الطارف على التحسين من جودة خدماتها، ومحاولة تجديد منتجاتها بالاعتماد على منتجات أكثر تطوراً (كالبطاقات الإلكترونية) لجذب أكبر قدر ممكن من العملاء ما يساهم ذلك في زيادة حصتها السوقية والرفع من مردوديتها.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية لخمسة وكالات بنكية عامة وهي CNEP, BDL, BNA, CPA, BADR بولاية الطارف فمن خلال هذه الدراسة نكون قد وقفنا على واقع تنافسية البنوك محل الدراسة كما تم التعرف على أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها البنوك محل الدراسة كسبيل للتحسين من قدراتها التنافسية، فبعد قيامنا بتحليل نتائج الاستبيان توصلنا إلى تمكن البنوك محل الدراسة من رفع قدرتها التنافسية والتفوق على منافسيها إلى حد ما، وقد توصلت إلى ذلك من خلال ارتكازها على مجموعة من الآليات من بينها زيادة الاعتماد على نظم المعلومات في تأدية عملياتها، كما ركزت اهتماماتها على إدخال تكنولوجيا متطورة لتسهيل وتسريع من عملياتها، والتوسع في استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية، إضافة إلى ذلك فالبنوك تمتلك وتوظف موارد بشرية تتميز بالكفاءة العلمية والخبرة المهنية ما يجعلها ركيزة رئيسية للتنمية والتميز، كما اهتم البنك بتنظيم دورات تدريبية لموارده البشرية لزيادة كفاءتها، كما تمكنت البنوك من رفع وتعزيز تنافسيها من خلال عمليات التحسين والتطوير والتجديد المستمرة على مستوى خدماتها البنكية مستهدفة في ذلك إشباع حاجات زبائنها قدر الإمكان وجذب زبائن جدد، كما اعتمدت البنوك على التسويق المصرفي كآلية للرفع من قدرتها التنافسية وذلك باختيارها قنوات التوزيع المناسبة التي تضمن من خلالها تقديم الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب، كما تم التوصل إلى الأثر الإيجابي الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الثلاثة (قيادة التكاليف، التمايز، التركيز) والتي تمت صياغتها من قبل البنوك محل الدراسة واعتمدها كسبيل لتعزيز قدرتها التنافسية.



خاتمه

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع "مركزات التنافسية في قطاع البنوك -دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المركزات التنافسية في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك، وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن للقدرة التنافسية أهمية كبيرة بالنسبة للبنوك، ففي ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية والعالمية، أصبحت القدرة التنافسية ضرورة حتمية باعتبارها عنصر تفوق، بحيث تتمكن من خلالها البنوك من التفوق على المنافسين وذلك من خلال الزيادة في المبيعات والحصة السوقية، وتحسين هوامش الربح لفترة طويلة من الزمن في الأسواق الحالية والمستقبلية وتضمن لها البقاء على المدى الطويل.

كما تعتمد البنوك على القدرة التنافسية كقاعدة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية تتسم بالاستمرارية والديمومة والتفوق، وتعتبر الميزة التنافسية عن القيمة التي يمكن أن تخلقها البنوك لزيائنها وذلك بتقديم منتجات تميزها عن منتجات المنافسون في السوق.

وترتكز البنوك في الرفع من قدرتها التنافسية على مجموعة من المركزات التنافسية نجد من بينها استخدام نظم المعلومات والذي يعبر عن مجموعة من الإجراءات والطرق التي تعمل على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية ليتم تشغيلها وتحليلها وتخزينها واستغلالها والاستفادة منها في مختلف الوظائف وفي اتخاذ القرارات الهامة، كما تعتمد البنوك على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات مما يساعدها على تحسين أدائها المالي، وزيادة ربحيتها، وتقليل تكاليفها إضافة إلى خلق واكتشاف خدمات جديدة تزيد من سيولتها وعوائدها وزيادة في قدرتها التنافسية، كما اعتمدت البنوك على تطوير وتأهيل مواردها البشرية كركيزة أساسية لزيادة قدرتها التنافسية، فالتدريب والتطوير و التأهيل للموارد البشرية يحسن من مستوى أدائهم ويرفع من كفاءتهم المهنية، وذلك من خلال تقوية نقاط القوة لديهم ومعالجة نقاط الضعف وهذا يساهم في تعزيز ورفع من القدرة التنافسية للبنوك، إضافة إلى جودة الخدمات المصرفية التي تعد ركيزة أساسية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك فكلما تمكنت البنوك من تقديم خدمات متطورة تلبي من خلالها احتياجات ورغبات العملاء بمختلف شرائحهم في الوقت المناسب وبالسرية والجودة المناسبة والكفاءة الفعالة مكنها ذلك من اكتساب قدرات تنافسية تؤهلها في إعطاء صورة جيدة عنها وتمكنها من المحافظة على حصتها السوقية، كما يعتبر التسويق المصرفي ركيزة أساسية للرفع من الأداء التنافسي للبنوك وذلك من خلال تبني خطة تسويقية فعالة تمكن البنوك من جذب أكبر عدد ممكن من العملاء،

وتعتمد البنوك على إستراتيجيات تنافسية فعالة باعتبارها أحد المقومات الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية والرفع من الأداء التنافسي، وقد تعددت وتنوعت هذه الإستراتيجيات ولكن أبرزها يتمثل في إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية قيادة التكاليف.

وتم التوصل من خلال دراستنا الميدانية إلى أن البنوك التجارية الجزائرية التي تزاوّل نشاطها على مستوى ولاية الطارف استطاعت وتمكنت من رفع قدراتها التنافسية من خلال الاعتماد على مجموعة من المرتكزات التنافسية والمتمثلة في استخدام نظم معلومات ذات كفاءة وفعالية، إضافة إلى تدريب وتطوير وتأهيل من مواردها البشرية، والتطوير والتجديد والتحسين من جودة الخدمات التي تقدمها لعملائها، كما اعتمدت على التسويق المصرفي كركيزة أساسية لرفع وتعزيز قدراتها التنافسية.

أولاً: اختبار الفرضيات

بعد تحليل الموضوع من جوانبه المختلفة ووفقاً لإشكالية الدراسة المطروحة، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها فإننا نستطيع الحكم على صحة الفرضيات وتأكيداتها وهي كالآتي:

- ❖ فيما يتعلق بالفرضية الأولى "يساهم نظم المعلومات والتكنولوجيا في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، فقد تم إثبات صحتها ويظهر ذلك من خلال نتائج الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى أن هناك اعتماد وبمستوى معين على نظم المعلومات والتكنولوجيا في البنوك عينة الدراسة ما ساهم ذلك في زيادة القدرة التنافسية؛
- ❖ أما الفرضية الثانية "يساهم تطوير وتأهيل الموارد البشرية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية" فقد تمكنا من تأكيدها، حيث يتضح من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تأثير إيجابي لتطوير وتأهيل الموارد البشرية على زيادة القدرة التنافسية وذلك بمستوى معين في بنوك الجزائرية؛
- ❖ أما الفرضية الثالثة "تساهم جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، فمن خلال تحليل محور دور جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك، فقد تم التوصل إلى أن البنوك الجزائرية تعتمد إلى حد معين على جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية وبالتالي يمكن إثبات صحتها،
- ❖ أما فيما يخص الفرضية الرابعة "يساهم التسويق المصرفي في الرفع من القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية" فمن خلال تحليل محور التسويق المصرفي و دوره في زيادة القدرة التنافسية للبنوك تبين أن البنوك الجزائرية تعتمد على التسويق المصرفي بدرجة كبيرة في الرفع من قدرتها التنافسية، وبالتالي يمكن تأكيدها؛
- ❖ وفيما يتعلق بالفرضية الخامسة "تعتمد البنوك على الإستراتيجيات التنافسية كسبيل لتعزيز قدرتها التنافسية"، فمن خلال تحليل محور الإستراتيجيات التنافسية المتبعة، فقد تم التوصل إلى اعتماد البنوك محل الدراسة وبدرجات متفاوتة على الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة (قيادة التكاليف، التمايز، التركيز) كسبيل لتعزيز من قدرتها التنافسية، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ثانياً: نتائج الدراسة

بعد تعرضنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

1. وجود انتشار واسع واستخدام كبير لنظم المعلومات على البنوك محل الدراسة (BDL, CPA, BADR) (CNEP, BNA) ؛
2. مكن استخدام نظم المعلومات على مستوى البنوك محل الدراسة من رفع مستوى أدائها وتطوير مناخ أعمالها إلى من خلال اتصافه بالسرية والبساطة والدقة والاعتمادية في الوقت المناسب والتفوق على بعض المنافسين من البنوك الأخرى؛
3. تسعى البنوك محل الدراسة إلى التحسين وبصفة مستمرة من نظم المعلومات المستخدمة في مختلف عملياتها وذلك بهدف الرفع من أدائها التنافسي؛
4. تستخدم البنوك محل الدراسة تكنولوجيا المعلومات من أجل التحسين من جودة خدماتها والتميز من خلالها؛
5. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية اعتماد البنك محل الدراسة على عمليات التدريب والتكوين لمواردها البشرية مما ساهم في الرفع من مستوى أدائه؛
6. تسعى البنوك العاملة في ولاية الطارف على التحسين من جودة خدماتها لزيادة حصتها السوقية والرفع من مردوديتها وأدائها التنافسي؛
7. تسعى البنوك محل الدراسة إلى إتباع خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنها على أكمل وجه، والرفع من ملاءمتها البنكية، والتفوق على منافسيها من البنوك الأخرى؛
8. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي لنظم المعلومات والتكنولوجيا على تنافسية البنوك محل الدراسة وبالتالي تعتبر كل من نظم المعلومات والتكنولوجيا ركيزة أساسية لرفع من قدرتها التنافسية؛
9. بينت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير إيجابي للتطوير والتأهيل للموارد البشرية على تنافسية البنوك محل الدراسة وبالتالي يعتبر تأهيل وتطوير المورد البشري ركيزة أساسية للرفع من قدرتها التنافسية؛
10. خلصت الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة وتأثير إيجابي لجودة الخدمات المصرفية للبنوك محل الدراسة بولاية الطارف وبالتالي تعتبر ركيزة أساسية لرفع من قدرتها التنافسية؛
11. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية على وجود علاقة وتأثير إيجابي للتسويق المصرفي على تنافسية البنوك محل الدراسة وبالتالي يعتبر التسويق المصرفي ركيزة أساسية للرفع من قدرته التنافسية؛

13. بنت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة وتأثير بين تصميم الاستراتيجيات التنافسية في البنوك محل الدراسة لولاية الطارف والقدرات التنافسية لها؛

14. خلصت الدراسة الميدانية إلى أن البنوك محل الدراسة تطبق إستراتيجية قيادة التكاليف بدرجة عالية للرفع من حدة التنافسية لها؛

15. هناك علاقة وتأثير إيجابي لإستراتيجية التركيز على القدرة التنافسية للبنوك محل الدراسة بولاية الطارف.

ثالثا: توصيات الدراسة

من خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع "مرتكزات التنافسية في قطاع البنوك -دراسة حالة القطاع البنكي الجزائري"، وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها وانطلاقا من اختبار الفرضيات، أصبح بإمكاننا تقديم بعض التوصيات التي نراها مفيدة وتساهم في تعزيز القدرة التنافسية والتحسين من المرتكزات التنافسية على مستوى البنوك وهي كما يلي:

1. الاهتمام أكثر بالعنصر البشري من خلال دورات التكوين والتأهيل لجميع الموظفين، خاصة عمال الشبائيك لاتصالهم المباشر مع العملاء؛
2. بالرغم من اهتمام البنوك محل الدراسة بتطوير جودة الخدمات المصرفية إلا أنها مازالت تحتاج إلى الدعم المتزايد وبالتالي على البنوك الاهتمام أكثر بجودة الخدمة المصرفية، للوصول إلى التميز وإرضاء رغبات الزبائن؛
3. يجب على البنوك الجزائرية العمومية التوسع في تقديم الخدمات المصرفية، وتحديد الخدمات الإلكترونية واستخدام البرامج التسويقية الموجهة لتعريف العملاء بالخدمات المصرفية المقدمة؛
4. تأهيل وتدريب العاملين في كافة المستويات الإدارية؛
5. ضرورة قيام البنوك التجارية الجزائرية بتبني برامج فعالة لتطوير جودة منتجاتها وخدماتها المالية وتقديم منتجات وخدمات مصرفية جديدة ومبتكرة، بالإضافة إلى تنويع هذه الخدمات والمنتجات قدر الإمكان؛
6. دعوة البنوك الجزائرية إلى الاهتمام بالأفراد العاملين من خلال حسن اختيار الأفراد المناسبين للعمل البنكي، ويتم ذلك من خلال إجراء المقابلات واختبارات قبل التعيين؛
7. ضرورة تبني البنوك لنظم المعلومات تغطي جميع جوانب العمل البنكي بحيث يكون نظاما متكاملا للمعلومات، أي تبني نظم معلومات تتميز بالكفاءة والفعالية؛
8. ضرورة قيام البنوك بعمليات التدريب لجميع الموظفين على استخدام وإتقان لنظم المعلومات وبالحد الكافي؛

9. نوصي الوكالات البنكية بإنشاء قسم خاص بتكنولوجيا المعلومات من ذوي الخبرة والكفاءة العالية من أجل سرعة تصحيح أي خلل قد يقع في نظم المعلومات، وكذلك من أجل حماية نظم المعلومات من مخاطر قد تحدث؛
10. ضرورة قيام البنوك الجزائرية بتعزيز ودعم كل المرتكزات التنافسية بكل ما هو جديد ومميز من إجراءات كمتطلب أساسي لمواجهة تحديات المنافسة بما ينعكس على زيادة قدرتها التنافسية وخلق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها في الأسواق المحلية والدولية.

رابعا: آفاق الدراسة

وفي الأخير رغم محاولتنا الجادة للإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا ندرك تماما أن هذه الدراسة المتواضعة لا تزال تحتاج إلى المزيد من التوسع في التحليل والدراسة، وبالتالي الموضوع يحتاج إلى دراسات وبحوث أخرى لتغطية جوانب القصور فيه وإثرائه أكثر من خلال:

- ❖ المرتكزات التنافسية في قطاع البنوك-دراسة مقارنة بين الدول النامية والدول المتقدمة؛
- ❖ تطوير مرتكزات التنافسية في القطاع البنكي الجزائري.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بالحيمر. (2010). "أسس التسويق"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر.
2. إبراهيم مراد الدعمة. (2009). "التنمية البشرية- الإنسانية- بين النظرية والواقع"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد بن عيشاوي. (2013). "إدارة الجودة الشاملة- الأسس النظرية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
4. أحمد صبحي العيادي. (2010). "إدارة العمليات المصرفية و الرقابة عليها"، الطبعة الأولى، دار الفكر المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
5. أسامة كامل وعبد الغنى حامد. (2006). "النقود والبنوك"، ب ط، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين.
6. أكرم حداد ومشهور هذلول. (2010). "النقود والمصارف مدخل تحليلي ونظري"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
7. إلهام فخري طمليه. (2008). "التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل إستراتيجي"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
8. أنس البكري ووليد صافي. (2009). "النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
9. إياد شماسنة. (2015). "الإدارة الدقيقة والقدرة التنافسية للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، فضاءات للنشر والتوزيع، عمان.
10. إياد عبد الفتاح النسور. (2015). "تسويق المنتجات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
11. إيمان فاضل السمراي وهيثم محمد الزعبي. (2015). "نظم المعلومات الإدارية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
12. بسام أبو خيضر وآخرون. (2016). "مدخل إلى علم الاقتصاد"، الطبعة الأولى، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان.
13. بلال خلف السكارنة. (2008). "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع

14. توفيق محب خلة. (2015). "الاقتصاد النقدي والمصرفي-دراسة تحليلية للمؤسسات والنظريات"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
15. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي. (2002)، "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية"، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
16. جلال جويده القصاص. (2010)، "النقود والبنوك والتجارة الخارجية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية.
17. جهاد أحمد أبو السندس وعبد الناصر طلب نزال الزيود. (2008)، "مبادئ الاقتصاد الكلي- مفاهيم وتطبيقات علمية"، د ط، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان.
18. جووايتهيد وترجمة صباح حسن عبد القادر. (2013). "الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. حسام علي داود. (2010). "مبادئ الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
20. حسن الحسيني فلاح ومؤيد عبد الرحمان الدوري. (2006). "إدارة البنوك - مدخل كمي معاصر"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
21. حسن راوية. (2004). "إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
22. حسين جميل البديري. (2003). "البنوك-مدخل محاسبي وإداري"، د ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
23. حسين محمد سمحان وإسماعيل يونس يامد. (2010). "اقتصاديات النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
24. حمد بن عبد الرحمان الجنيدل وإيهاب حسين أبو دية. (2009). "الاستثمار والتمويل في الاقتصاد الإسلامي - الجزء الأول"، الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان.
25. خالد أمين بن عبد الله. (2000). "العمليات المصرفية - الطرق المحاسبية الحديثة"، د ط، دار وائل للنشر، عمان.
26. خالد وهيب الراوي. (2010). "العمليات المصرفية الخارجية"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
27. خضر مصباح إسماعيل. (2013). "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان.
28. دريد كامل آل شبيب. (2012). "إدارة البنوك المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
29. رعد حسن الصرف. (2007). "عولمة جودة الخدمات المصرفية"، د ط، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع

30. زكريا الدوري ويسرا السمراي. (2013). "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
31. زينب حسين عوض الله. (2007). "اقتصاديات النقود والمال"، د ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
32. سامر بطرش جلدة. (2009). "النقود والبنوك"، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان.
33. سليم سعداوي. (2008). "المنافسة في سوق الهاتف النقال - موبيليس نموذجاً"، د ط، دار الحديث للكتابة والطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
34. سليمان ناصر. (2012). "التقنيات البنكية وعمليات الائتمان"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
35. سمية بوران. (2016). "إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
36. شاكر القزويني. (2011). "محاضرات في اقتصاد البنوك"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، تيزي وزو.
37. صادق رشاد الشمري. (2009). "إدارة المصارف - الواقع والتطبيقات العلمية"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان.
38. صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب. (2008). "الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
39. صباح محمد أبو تايه. (2008). "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
40. صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي. (2013). "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
41. طارق طه. (2008). "إدارة التسويق"، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر.
42. عاطف جابر طه. (2008). "تنظيم وإدارة البنوك"، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
43. عامر خيضر الكبيسي. (2014). "إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، الطبعة الثالثة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
44. عبد الإله نعمة جعفر. (2006). "النظم الحاسوبية في البنوك وشركات التأمين"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

45. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009)، "إدارة المنشآت المتخصصة"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
46. عبد العزيز بدر النداوي. (2009). "عولمة إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
47. عبد القادر خليل. (2012). "مبادئ الاقتصاد النقدي والمصرفي - الجزء الثاني - إضاءات حول الجهاز المصرفي والسياسات النقدية في تحاليل نظرية ومقاربات كمية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
48. عبد الكريم أحمد جميل. (2016). "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان.
49. عقيل جاسم عبد الله. (1999). "النقود والمصارف"، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
50. علاء فرحان طالب وآخرون. (2009). "المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن"، د ط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
51. علي فلاح الزعبي. (2015). "إدارة التوزيع مدخل تطبيقي متكامل"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
52. غسان قاسم داود اللامي. (2013). "إدارة التسويق أفكار وتوجيهات جديدة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
53. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي. (2014). "الإدارة الإستراتيجية - نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
54. فيصل محمود الشواورة. (2011). "مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
55. مجيد جاسم الشرع. (2008). "المصارف الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
56. محمد الصيرفي. (2007). "إدارة المصارف"، الطبعة الأولى، دار وفاء للعالم والطباعة والنشر، الإسكندرية.
57. محمد الصيرفي. (2016). "إدارة العمليات المصرفية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
58. محمد سمير أحمد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
59. محمد سمير أحمد. (2009). "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

قائمة المراجع

60. محمد صالحى. (2016). "التدقيق الداخلي ودوره في الرفع من تنافسية المؤسسة"، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان.
61. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). "إدارة البنوك"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان.
62. محمد عبد الوهاب محمد العزاوي. (2012). "التسويق والمكانة الذهنية- منظور إستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار الماجد للنشر والتوزيع، عمان.
63. محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خيضر الحفاجي. (2009). "نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
64. محمد عقل مفلح. (2006). "وجهات نظر مصرفية-الجزء الأول"، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي، عمان.
65. محمد عمر حماد أبو دوه. (2015). "التنمية البشرية وعدالة توزيع الدخل- دراسة إسلامية وضعية مقارنة"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، عمان.
66. محمد محمود العجلولي. (2008). "البنوك الإسلامية"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
67. محمد محمود العجلولي. (2010). "النقود والبنوك والمصارف المركزية"، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
68. محمد موسى أحمد. (2014). "إدارة الأفراد- الموارد البشرية- بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
69. محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف. (2011). "التسويق الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
70. محمود جاسم الصميدعي ورشاد محمد يوسف الساعد. (2009). "إدارة التسويق- التحليل- التخطيط- الرقابة"، د ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
71. محمود حسين الوادي وآخرون. (2008). "النقود والمصارف"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
72. محمود حسين الوادي وآخرون. (2009). "الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
73. محمود حسين الوادي وعبد الله إبراهيم غزال. (2012). "تسويق الخدمات المصرفية الإسلامية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

74. مدني عبد القادر علاقي. (2015). "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
75. مصطفى عليان ربحي. (2014). "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
76. منير محمد الجنيهي وممدوح محمد الجنيهي. (2006). "البنوك الإلكترونية"، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
77. موسى نظام سويدان وشفيق إبراهيم حداد. (2003). "التسويق - مفاهيم معاصرة"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
78. ناصر محمد سعود جرادات. (2013). "الإدارة الإستراتيجية - منظور تكاملي حديث"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
79. ناظم محمد نوري الشمري ومحمد موسى الشروف. (2009). "مدخل في علم الاقتصاد"، د ط، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
80. نجاح عبد العليم عبد الوهاب أبو الفتوح. (2011). "الاقتصاد الإسلامي - النظام والنظرية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان.
81. نجم عبد الله الحميدي. (2003). "نظام المعلومات الإدارية مدخل معاصر"، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
82. نزار عبد المجيد البواري وحسن عبد الله باشوة. (2011). "إدارة الجودة - مدخل للتميز والريادة - مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
83. هشام فوزي العبادي وجلال كاظم العارضي. (2015). "نظم إدارة المعلومات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
84. هيل عجمي جميل الجناني ورمزي ياسين يسع أرسلان. (2009). "النقود والمصارف والنظرية النقدية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
85. وسيلة حمداوي. (2009). "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة.
86. وسيم محمد الحداد وآخرون. (2012). "الخدمات المصرفية الإلكترونية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
87. ياسين سعد غالب. (2007). "إدارة المعرفة - المفاهيم - النظم - التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
88. يوسف مسعداوي. (2013). "أساسيات في إدارة المؤسسات"، د ط، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.

ثانيا:المجلات والدوريات العلمية

1. أحمد عريقات وآخرون. (2010). " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية – حالة دراسية بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء، المجلد 10، العدد: 2.
2. إلياس بومعراف. (2010). "القدرة التنافسية للمنظمة الإستشفائية- المفهوم والأبعاد"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد: 10.
3. حكيم بن حروة وسامي بن خيرة. (2014). "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية- حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد: 1.
4. شاهر فلاح العرود وظلال حمدون شكر. (2009). "جودة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في كفاءة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية و الخدمية المساهمة العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة الأردنية، المجلد 5، العدد: 4.
5. عبد الرحمان بن عنتر. (2008). "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 6.
6. عزالدين آدم ذو النون وخالد حسن. (2016). "دور سياسات حماية المنافسة ومنع الاحتكار في ظل الاقتصاد الحر- أهم التجارب الدولية مع دراسة خاصة للحالة السودانية"، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 2، العدد: 17.
7. عسى محمد الغزالي. (2003). "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأفطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد: 24.
8. ماجد جودة حاسم. (2010). "إستراتيجيات سلسلة التجهيز وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة في مصنع النسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المشي، المجلد 12، العدد:
9. محمد زيدان سالم وآخرون. (2011). "دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العامة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء"، مجلة سلسلة العلوم الإنسانية، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 13، العدد: 2.

10. محمد كنوش. (2010). "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تركيا، العدد: 13.
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية
1. إبراهيم عبد الحفيظي. (2007-2008). "دراسة تنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل العولمة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة.
2. أسماء كرغلي. (2013-2014). "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
3. أسماء كرغلي. (2013-2014). "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك- دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العامة بمقر ولاية البويرة"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
4. حلموس الأمين. (2016-2017). "دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. رامي شمسين. (2008-2009). "رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة تطبيقية في قطاع خدمات النقل"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
6. رقية ضيف. (2004-2005). "إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
7. سماح ميهوب. (2013-2014). "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية- حالة نشاط البنك عن بعد"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
8. عامر بشير. (2011-2012). "دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك- دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

9. عائشة سليمان. (2010-2011). "دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- عامل الكفاءات في المؤسسة- دراسة حالة بالمطاحن الكبرى لظاهرة مستغانم"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان.
10. عبد الحكيم جربي. (2012-2013). "أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية- فرع قسنطينة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1.
11. عبد الحكيم عبد الله النشور. (2009). "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية.
12. عبد الرؤوف حجاج. (2006-2007). "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها- دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.
13. عبد الرؤوف حجاج. (2014-2015). "دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات خلال الفترة 2004-2013"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
14. عبد المالك بوركوة. (2011-2012). "إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة الاتصالات"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري.
15. عبد الوهاب بوبعة. (2011-2012). "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة إتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
16. علي العبسي. (2012-2013). "دور التسويق المصرفي في تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA وكالة الوادي"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

قائمة المراجع

17. عماد أحمد إسماعيل. (2011). "خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الإستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. العيد فراحتية. (2014-2015). "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة بعض المؤسسات لولاية المسيلة"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
19. فيروز قطاف. (2010-2011). "تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة أثرها على رضا العميل البنكي - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
20. فيصل سايفي. (2008-2009). "أنظمة المعلومات: استخدامها، فوائدها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
21. محمد عقيل حمدي. (2012-2013). "إختبار العلاقة بين القدرات التسويقية والإستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في وكالات السياحة والسفر بمدينة عمان"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
22. محمد فوزي علي العتوم. (2009). "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني"، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
23. نائلة حمزة. (2015-2016). "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل تحقيق التكامل الاقتصادي- حالة اقتصاديات دول المغرب العربي"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة.
24. هيبه الله أوريسي. (2011-2012). "تنافسية القطاع السياحي وإنعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية- دراسة مقارنة بين الجزائر ومصر"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
25. وليد مرتضي نوه. (2013-2014). "نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أداؤها"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

رابعاً: مواقع الانترنت الرسمية

1. عبد الستار عبد الجبار موسى، "سوق المنافسة الاحتكارية وسوق احتكار القلة"، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية على الموقع: [http:// draamussa.weebly.com](http://draamussa.weebly.com) تاريخ الإطلاع: 09/03/2018 على الساعة 10:25.

2. [http:// www .CPA-bank.dz](http://www.CPA-bank.dz), Consulté le 21/04/2018 à 13:34.
3. [http:// www .CPA-bank.dz](http://www.CPA-bank.dz), Consulté le 21/04/2018 à 13: 34.
4. [http:// www. Bdl.dz](http://www.Bdl.dz), Consulté le 22/04/2018 à 22:38 .
5. [WWW. Bna . dz](http://www.Bna.dz), Consulté le 21/04/2018 à 22:25.
6. [WWW.badr .bank.dz](http://www.badr.bank.dz), Consulté le 21/04/2018 à 9:57.
7. [www .cnep banque.dz](http://www.cnepbanque.dz), Consulté le 24/04/2018 à 14:05.

❖ مراجع باللغة الأجنبية

- 1- Beatrice brèchignac rouband. (2001). "Marketing des services- du projet au plan marketing", 5ème tirage, Édition d'organisation, paris.
- 2- Bratton j and cold j. (2003). "Human resources management", theory and practice, 3rd edition, bath press, u k.
- 3- Debonneuil Michèle et fontagnè Lionel. (2003). "Compétitivité conseil d'analyse économique", Édition conomica, paris.
- 4- Gèrard Garibaldi. (2008). "Analyse stratégique", troisième édition, eyrolles édition d'organisation, paris.
- 5- Kotler Koter et autres. (2006). "Marketing management", pearson education, France.
- 6- Strategor. (2001). "Politique général des l'entreprise", troisième édition, dunod, paris.

الملاحق

الملحق رقم 01: الإستهيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف-



قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

الاستهيان

السادة موظفي البنك

لكم أصدق التحايا والسلام

تقوم الباحثة بإعداد رسالة الماجستير تحت عنوان "مركزات التنافسية في قطاع البنوك - دراسة ميدانية للقطاع البنكي الجزائري"، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد هذا الاستهيان، لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذا الاستهيان بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع الإشارة (X) مقابل الخيار الذي يتناسب مع درجة الموافقة بالنسبة إليكم.

علما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: يرجى ملء جميع الخانات.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام والتقدير

إعداد الباحثة: فرطاس زهرة

الملاحق

✓ البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 من 41 إلى 50 أكثر من 50
- 3-المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4-منصب العمل:
- 5-سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فما فوق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
					المحور الأول:
					واقع نظم المعلومات والتكنولوجيا المستعملة وأثرها على تنافسية البنوك
					01 يستخدم البنك نظم المعلومات لتأمين فرص الإبداع والابتكار والرفع من قدرته التنافسية
					02 يستخدم البنك نظم المعلومات والتكنولوجيا في جمع المعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف والتطلعات المستقبلية للمنافسين
					03 يعتمد البنك على نظم المعلومات من أجل تطوير مناخ أعماله
					04 يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لتحسين من جودة الخدمات وتميزها
					05 يعتمد البنك على تكنولوجيا المعلومات لزيادة قدرته التنافسية
					المحور الثاني:
					01 تطوير وتأهيل المورد البشري وأثره على القدرة التنافسية للبنك
					01 يهتم البنك بإستقطاب موارد بشرية ذوي المؤهلات العلمية و الكفاءات المهنية
					02 يوظف البنك موارد بشرية تتميز بالمهارة والخبرة والإبداع تميزه عن منافسيه
					03 يقوم البنك بعمليات التدريب والتكوين الفعالة لموارده البشرية للرفع من قدراته التنافسية
					04 يعتمد البنك على عمليات التدريب والتكوين للرفع من مستوى أداءه

الملاحق

					يعتمد البنك على موارده البشرية كمرتكز أساسي لزيادة قدرته التنافسية	05
					جودة الخدمات المصرفية وأثرها على تنافسية البنوك	المحور الثالث:
					يقدم البنك خدمات ذو جودة عالية تميزه عن منافسيه	01
					يعتمد البنك على جودة الخدمات المصرفية لزيادة حصته السوقية	02
					يعتمد البنك على جودة الخدمات المصرفية للرفع من مردوديته العامة بشكل متواصل	03
					يحسن البنك من جودة خدماته بإستمرار للتفوق على منافسيه	04
					يعتمد البنك على جودة الخدمات كركيزة أساسية للرفع من قدراته التنافسية	05
					دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك	المحور الرابع:
					يقوم البنك بتطبيق خطة تسويقية لتلبية حاجيات زبائنه بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية	01
					يعتمد البنك على إستراتيجية تسويقية متطورة للتفوق على منافسية	02
					يعمل البنك على تسويق منتجاته بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيه لجذب زبائن جدد	03
					يعتمد البنك على التسويق المصرفي للرفع من ملاءته البنكية	04
					يعتمد البنك على التسويق المصرفي كمرتكز أساسي للرفع من قدراته التنافسية	05
					الإستراتيجيات التنافسية المتبعة من قبل البنوك محل الدراسة	المحور الخامس:
					يهتم البنك بتطوير قدراته التنافسية وخلق مزايا تنافسية	01
					يعتمد البنك على أنشطة البحث والتطوير عند صياغة إستراتيجياته التنافسية	02
					يطبق البنك إستراتيجية قيادة التكاليف للرفع من حدة تنافسيته	03
					يرتكز البنك على إستراتيجية التمايز على مستوى خدماته كسبيل لزيادة قدرته التنافسية	04
					يعتمد البنك على إستراتيجية التركيز كسبيل لزيادة قدرته التنافسية والتفوق على المنافسين	05

شكرا على حسن تعاونكم معنا