



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-

UNIVERCITE CHADLI BENDJEDID-EL-TARF-

كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques , Commerciales et Sciences des

Gestions

قسم: علوم التسيير

تخصص: الإدارة الإستراتيجية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية

للمؤسسات

(دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة الطارف

489)

تحت إشراف الأستاذة:

- أمينة فداوي

إعداد الطالبين:

- محمد العربي وناس

- محمد رياض قاسمي

السنة الجامعية: 2020-2021

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات بدراسة حالة البنك الوطني الجزائري ، وكالة الطارف 489، بحيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة والميزة التنافسية، وتم التوصل إلى وجود دور للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة التالية: أنشطة الشراء الداعمة، التطوير التكنولوجي، البنية التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، وتم إسقاط موضوع الدراسة على حالة البنك الوطني الجزائري ، وكالة الطارف 489، من خلال تقديم تعريف البنك والوكالة قيد الدراسة، وتوضيح أنشطة سلسلة القيمة الداعمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري بوكالة الطارف 489.

الكلمات المفتاحية: الأنشطة الداعمة ، سلسلة القيمة ، المؤسسات، البنك الوطني الجزائري.

Abstract

This study aimed to identify the role of activities supporting the value chain in improving the competitive advantage of institutions by studying the case of the Algerian National Bank, El Tarf Agency 489, so that a theoretical framework was presented that defines the various concepts related to the value chain and competitive advantage, it was concluded that there is a role of the following value chain supporting activities: Supportive purchasing activities, technological development, enterprise infrastructure, human resource management, in achieving the competitive advantage of enterprises, and the subject of the study was dropped on the case of the National Bank of Algeria, El Tarf Agency 489, by presenting the definition of the bank and agency under study, and clarifying the value chain supporting activities And its role in achieving the competitive advantage of the National Bank of Algeria at El Tarf 489.

Keywords: supporting activities, value chain, institutions, the National Bank of Algeria.

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله.

- إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين... سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

- إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمي ثم أمي ثم أمي إلى سندي وقوتي وملأذي في الحياة، إلى أحق الناس ورفيقة دربي التي إن قدمت لها كنوز الأرض فلن أوفيها حقها، إلى شمعة حياتي المضيئة في ظلمة الليل إلى من بوجودها أكسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معها معنى الحياة : أمي الحبيبة .

- إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، إلى من يتعب من أجل تحقيق وتوفير لنا كل ما نرغب فيه، إلى أبي العزيز.

إلى جميع إخوتي وأصدقائي صغيرا وكبيرا وكل فرد من أفراد عائلتي .

محمد العربي

إهداء

أهدي ثمرة مجهودي وحصيلة سنين الدراسة والتعب من أجل تحقيق الهدف وهو
النجاح إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني...إلى
بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

وأغلى الحبايب

أمي..... أمي..... أمي

"قاسمي زهية"

إلى من أفخر بحمل اسمه والذي نعيش تحت ظل جهده وتعبه أبي العزيز رحمه

الله "قاسمي عبد الكريم"

إلى سند كتفي إلى من أرى فيه معنى الحياة إخوتي وأخواتي

إلى خطيبتي العزيزة شيماء (

-Victoria)

محمد رياض

شكر و عرفان



لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث للأمة من جديد

وقبل أن نمضي تقدما بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة. إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل " كن عالما....فإن لم تستطع فكن متعلما...فإن لم تستطع فأحب العلماء...فإن لم تستطع فلا تبغضهم "

ونخص بالشكر والتقدير الأستاذة : "فداوي أمينة"

التي نقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الحوت في البحر، والطير في السماء ، ليصلون إلى معلم الناس الخير "

والتي أشعلت شمعة في دروب عملنا ووقفت على المنابر وأعطتنا من حصيلة فكرها لتتير درينا.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	أهمية سلسلة القيمة	1-1
8	الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة	2-1
12	الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة	3-1
14	الترباط بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة	4-1
24	أنواع الميزة التنافسية	1-2
26	مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة	2-2
45	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري	1-3
57	سلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	2-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
27	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1-2
34	تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية	2-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	إستمارة قبول التربص في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	1
67	نماذج من العمليات البنكية في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	2
68	نموذج إتفاقية قرض استثماري للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	3
69	نماذج من البطاقات البنكية في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489	4

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	ملخص
III	إهداء
V	شكر
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
IX	فهرس المحتويات
-أ	المقدمة
1	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لسلسلة القيمة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : عموميات حول سلسلة القيمة
3	المطلب الأول : مفهوم سلسلة القيمة وأهدافها
4	المطلب الثاني : أهمية سلسلة القيمة وخصائصها
7	المبحث الثاني : مكونات سلسلة القيمة ومجالات استخدامها
7	المطلب الأول : مكونات سلسلة القيمة

15	المطلب الثاني: مجالات استخدام سلسلة القيمة
18	خلاصة
19	الفصل الثاني :علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة
20	تمهيد
21	المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
21	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية؛ خصائصها وأنواعها
24	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة
26	المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
29	المبحث الثاني: علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات
29	المطلب الأول: علاقة وظيفة الموارد البشرية بتحسين الميزة التنافسية
33	المطلب الثاني: علاقة التطور التكنولوجي بتحسين الميزة التنافسية
35	المطلب الثالث: علاقة البنية التحتية للمؤسسة بتحسين الميزة التنافسية
37	خلاصة
38	الفصل الثالث: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA وكالة الطارف 489

39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489
40	المطلب الأول: التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري
47	المطلب الثالث: أهداف ومهام البنك الوطني الجزائري
50	المبحث الثاني: دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489
50	المطلب الأول: جهود البنك الوطني الجزائري في دعم البيئة التنافسية
51	المطلب الثاني: الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489
55	المطلب الثالث: دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 في تحسين الميزة التنافسية
58	خلاصة
59	خاتمة
62	قائمة المراجع
65	الملاحق

المقدمة

في ظل العولمة واقتصاد السوق الحرة، تسعى المؤسسات إلى تحليل بيئتها الخارجية سعياً منها للبحث عن الفرص التي يمكن اغتنامها، و التهديدات التي يمكن أن تواجهها، كما تسعى المؤسسة أيضاً لتحليل بيئتها الداخلية من أجل استخراج نقاط قوتها و ضعفها، سعياً منها لجذب الزبائن، تحقيق الأرباح واكتساب السمعة الجيدة في السوق، وبالتالي ضمان تحقيق الأهداف وتحقيق النمو الاقتصادي، وهذا لن يكون إلا إذا كانت المؤسسة تملك ميزة تنافسية ، ولا تمتلك المؤسسة الميزة التنافسية إلا إذا استطاعت التفوق على المنافسين، وحتى تتفوق المؤسسة على المنافسين لا بد من معالجة نقاط ضعفها، و استغلال نقاط قوتها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وكفاءاتها وقدراتها، وتعتبر أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة من أهم المقومات التي تدعم أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحليل بيئتها الداخلية لاستخراج نقاط القوة و الضعف، والخارجية لاقتناص فرص السوق و تجنب التهديدات الخارجية.

وتعتبر سلسلة القيمة أحد النماذج التي اقترحها مايكل بورتر لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية انطلاقاً من تصنيف أنشطتها إلى أنشطة رئيسية، وأنشطة أخرى مساندة لها تسمى بالأنشطة الداعمة، فقد أضحى موضوع سلسلة القيمة من المواضيع المهمة حيث أصبح يكتسي أبعاداً دولية، متجاوزاً بذلك الحدود التقليدية للمؤسسات، فهي أداة تستخدم لتدعيم التحليل الاستراتيجي البيئي الداخلي للمؤسسة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وفي ظل المرتكزات السابقة جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.

أولاً: إشكالية الدراسة وأسئلتها

استناداً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات؟

- وفي محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي سلسلة القيمة؟ وفيما تتمثل مختلف أنشطة سلسلة القيمة؟
 - ما هي مؤشرات قياس الميزة التنافسية؟ وكيف يمكن الحكم على جودتها؟
 - كيف يمكن للأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة أن تحسن الميزة التنافسية للمؤسسة؟
 - ما مدى إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة في مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489؟
 - ما مدى الدور الذي تلعبه الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تعتبر سلسلة القيمة من الأدوات الداخلية للتحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة.

الفرضية الثانية: يمكن تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال سلسلة القيمة.

الفرضية الثالثة: يمكن تطبيق نموذج سلسلة القيمة في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489.

الفرضية الرابعة: تلعب الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة دورا في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية موضوعنا من أهمية سلسلة القيمة في المؤسسات، كما تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه هذه السلاسل في المؤسسة، من خلال أنها تساعدها على تحليل بيئتها الداخلية مما تسمح لها من تحديد مختلف نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة، وهذا حتى تتمكن من معالجة كل نقاط الضعف الموجودة قبل أن تحاول المؤسسات المنافسة استغلالها لصالحها.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف دراستنا في:

- محاولة إعطاء نظرة حول مفهوم سلسلة القيمة؛
- تحديد مختلف الأنشطة التي تحتويها سلسلة القيمة؛
- تحديد مفهوم الميزة التنافسية وتبيان معاييرها؛
- التعرف على دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات.
- معرفة مدى إمكانية تطبيق نموذج سلسلة القيمة في مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489

- معرفة مدى الدور الذي تلعبه الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة دورا في تحسين الميزة التنافسية لمؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة 489

خامسا: منهج الدراسة

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي من خلال الربط المنطقي الاستنتاجي بين سلسلة القيمة والميزة التنافسية في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي لإسقاط ما هو نظري والمتمثل في سلسلة القيمة على أنشطة البنك الوطني الجزائري من خلال الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على نموذج سلسلة القيمة ودور أنشطتها الداعمة في تحسين الميزة التنافسية؛
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة على الفترة من شهر أبريل 2021 إلى شهر جوان 2021؛
- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية البنك الوطني الجزائري BNA.

سابعاً: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة فيما يلي:

- جائحة كورونا التي أصابت البلاد التي عرقلت سير المؤسسات؛
- قلة المراجع خاصة الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة وخاصة ما تعلق بسلسلة القيمة وهذا في حدود ما اطلعنا عليه؛
- نقص الدراسات التي تقرنا من ميدان الدراسة؛
- افتقار جامعتنا من المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة التطبيقية.

ثامناً: الدراسات السابقة

لقد نال هذا الموضوع دراسات كثيرة ومن بين الدراسات التي تم الحصول عليها هي:

- أ- دراسة نادية بوغراة، الجزائر، 2016، بعنوان: "دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة La Méga Pizza ولاية قسنطينة"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في تسويق الخدمات.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحديد مفهوم سلسلة القيمة، وأهميتها وأهدافها؛ تحديد أنشطة سلسلة القيمة وتحليلها، تحديد مفهوم الميزة التنافسية وبيان أنواعها؛ محاولة الكشف عن المصادر الداخلية والخارجية التي تساهم بحصول المؤسسة على الميزة التنافسية مع محاولة لإبراز دور سلسلة القيمة لبورتر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة بمثابة حجر الأساس لدفع القدرة التنافسية وكسب ميزة تنافسية مستمرة؛ وأن المؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛ ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق ربحية أعلى إلا إذا قدمت منتجات أو خدمات بتكلفة أقل أو بجودة أعلى بطريقة تدفع الزبون إلى دفع مبالغ أعلى للحصول عليها.

ب- دراسة عبيدة شلاب، الجزائر، 2018، بعنوان: " سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة المراعي السعودية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الإنتاج والتمويل.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق المفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة؛ وتوضيح كفاءات تبويب الأنشطة ضمن المفاهيم المرتبطة بالتطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة؛ وكذا إبراز مساهمة التطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة المتكاملة من طرف شركة المراعي السعودية في تحسين بعض مؤشرات الأداء، من خلال محاولة تقييم فعاليتها ونتائجها على أداء الشركة بالاعتماد المعلومات الواردة في التقارير السنوية لشركة المراعي، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مفهوم سلسلة القيمة وتطبيقاتها المختلفة يشكل واحدا من الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات التمييز من خلال التركيز على فهم سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة؛ و أن الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية في إطار نموذج سلسلة القيمة المتكاملة لشركة المراعي ضمن شعار " من المزرعة إلى المائدة " تتشكل من مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تركز على تحقيق ما يلي:

- إنتاج واختيار المحاصيل الزراعية خارج المملكة؛

- رعاية قطيع المزارع والعناية الفائقة بالحيوانات في المزارع؛

- عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى معايير؛

- إمكانيات متميزة لنقل المنتجات والخدمات اللوجستية؛

- آراء المستهلكين وتطوير متميز للعلاقات التجارية.

ج- دراسة عمار سالم وأحمد لخضاري، الجزائر، 2018، بعنوان: " دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية مؤسسة Sarl Multibeton"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في إدارة أعمال المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؛ إبراز أهمية تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة؛ والتعرف على واقع تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية؛ ومحاولة التوصل إلى علاقة تربط بين تنمية الموارد البشرية والميزة التنافسية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشرية بالمستقبل ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتوعية بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أداءه وزيادة إنتاجيته؛ وأن تحقيق ميزة تنافسية في سوق تنافسي مطلب تسعى إليه كل منظمة تريد البقاء وتحقيق أرباح، وكل مورد من موارد المؤسسة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية، والمورد البشري هو من أهم مورد تسعى المنظمات لتطويره وتنميته ليكون له الأثر الإيجابي على الميزة التنافسية.

د- دراسة بن علي بن جدو، الجزائر، 2014، بعنوان: " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية وكذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بين هذه المفاهيم؛ كما هدفت الدراسة كذلك إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها، خاصة وأن المؤسسة الجزائرية أمام تحديات كبرى في السوق المحلية والدولية في ظل انفتاح السوق الجزائرية على السوق العالمية، حيث صارت المنتجات الأجنبية ذات الجودة العالية والسعر التنافسي تهدد بقاء المنتج الوطني، لهذا يستوجب تبني مفاهيم علمية حديثة في تسيير المؤسسات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- إن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
 - تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغيراتها، ومواجهة كل الضغوطات التي تفرضها؛
 - تتيح البيئة الخارجية مجموعة من الفرص على المؤسسة اكتشافها واستغلالها، كما قد تواجه العديد من التهديدات التي على المؤسسة تفاديها؛
 - يساهم نموذج سلسلة القيمة في التعرف على أنشطة المؤسسة، الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة، مما يسهل التعرف على الأنشطة المولدة للقيمة؛
 - على المؤسسة أن تضمن بأن تكون مزاياها التنافسية في السوق مستمرة ومتواصلة، وغير قابلة للتقليد.
- إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو: حدودها الموضوعية التي اقتصر على دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات، وتناولنا دراسة حالة البنك الوطني الجزائري.

تاسعا: هيكل الدراسة

بغية الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع الدراسة ومن أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة على الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

- الفصل الأول بعنوان: " الإطار المفاهيمي لسلسلة القيمة " قسم إلى مبحثين حيث المبحث الأول بعنوان: "عموميات حول سلسلة القيمة"، والذي قسم إلى مطلبين تطرقنا فيه إلى مفهوم سلسلة القيمة وأهدافها؛ أهمية سلسلة القيمة وخصائصها، أما المبحث الثاني فهو بعنوان: " مكونات سلسلة القيمة ومجالات استخدامها" قسم أيضا إلى مطلبين تطرقنا فيه إلى مكونات سلسلة القيمة؛ ومجالات استخدامها.

- الفصل الثاني بعنوان: "علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بالميزة التنافسية" والذي قسم إلى مبحثين وكل مبحث احتوى على ثلاث مطالب حيث المبحث الأول بعنوان: "عموميات حول الميزة التنافسية"، تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية؛ خصائصها وأنواعها، مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة؛ محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها. أما المبحث الثاني فهو بعنوان: "علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات"، تطرقنا فيه إلى أثر وظيفة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية؛ دور التطوير التكنولوجي للمؤسسة في تحسين الميزة التنافسية؛ دور البنية التحتية للمؤسسة في تحسين الميزة التنافسية.

- الفصل الثالث بعنوان: "دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489"، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث المبحث الأول بعنوان التقديم بمؤسسة البنك الوطني الجزائري تضمن ثلاث مطالب احتوت على التعريف بالبنك، الهيكل التنظيمي، أهداف ومهام البنك الوطني الجزائري. أما المبحث الثاني فتناول دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489، مكونات سلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489، دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 في تحسين الميزة التنافسية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لسلسلة

القيمة

تمهيد

يتميز عالم الأعمال بالعديد من التحديات نتيجة التطورات الكبيرة المرتبطة بالعمولة واقتصاد السوق الحرة واشتداد المنافسة والتكنولوجيا والتطور الصناعي في قطاع الأعمال، وعلى ضوء ذلك، اهتمت المؤسسات بالإدارة الاستراتيجية الحديثة وأدوات التحليل الاستراتيجي لبيئتها المليئة بالمخاطر، وقد ساهم مايكل بورتر في هذا المجال بشكل كبير، وتعتبر سلسلة القيمة أحد النماذج التي تستخدم في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وتساعد على استخراج نقاط القوة والضعف، وخفض تكاليفها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى:

في المبحث الأول بعنوان " عموميات حول سلسلة القيمة" تطرقنا فيه إلى مفهوم سلسلة القيمة وأهدافها؛ أهمية سلسلة القيمة وخصائصها.

في المبحث الثاني بعنوان " مكونات سلسلة القيمة ومجالات استخدامها " تطرقنا فيه إلى مكونات سلسلة القيمة؛ ومجالات استخدامها.

المبحث الأول: عموميات حول سلسلة القيمة

تعددت المفاهيم المقدمة لسلسلة القيمة، حيث يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أدوات التحليل الاستراتيجي الداخلي لبيئة المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تخص كافة الأنشطة داخل المؤسسة من بداية تصميم المنتج إلى غاية تقديم خدمات ما بعد البيع.

المطلب الأول: مفهوم سلسلة القيمة وأهدافها

الفرع الأول: مفهوم سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر سنة 1985 في كتابه الشهير " الميزة التنافسية، Competitive advantage "أحد الأساليب الحديثة في الإدارة الإستراتيجية لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة.¹ ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج"، إذ يشير هذا التعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج وبالتالي يتم تركيز موارد المؤسسة في نشاط معين حسب المرحلة التي يكون فيها المنتج، ففي مرحلة التصميم يتم التركيز على نشاط البحث والتطوير وفي مرحلة انطلاق المنتج تركز الموارد في نشاط التسويق خاصة على الإشهار، أما في مرحلة النمو فان التركيز يكون على نشاط التوزيع، وهكذا حتى يصل المنتج إلى نهاية دورة حياته حيث تعود المؤسسة إلى نشاط البحث والتطوير من أجل تصميم منتج جديد.

وفي تعريف آخر اعتبرت سلسلة القيمة بأنها "مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والمحقة للقيمة بدءا من مصادر حصول على المواد الخام وحتى التسليم المنتج إلى المستهلك النهائي، حيث يركز هذا التعريف على مفهوم القيمة فهو يعتبر المؤسسة مجموعة من الأنشطة المتسلسلة المضيفة للقيمة ، وبالتالي فان أي نشاط لا يضيف قيمة للمنتج يعتبر خارج حلقات سلسلة القيمة، ويجب أن تعمل المؤسسة على التخلص منه أو البحث عن إمكانية جعله مضيفا للقيمة². و يرجع مصطلح سلسلة القيمة إلى أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة، الأولية و الأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.³

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص112.

² نادية بوغراة، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة **La Méga Pizza** ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في تسويق الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2016-2017، ص ص12-13.

³ شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص ص 205-206.

الفرع الثاني: أهداف سلسلة القيمة

تتمثل مختلف أهداف سلسلة القيمة فيما يلي¹:

- إنتاج كميات من البضائع أو تقديم الخدمات من خلال تكامل الأنشطة داخل المنظمة وبالتعاون مع الأطراف الأخرى؛
- التركيز على زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة عن طريق إدارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من تجهيز المواد الأولية إلى المستخدمين النهائيين؛
- إن العمل ضمن السلسلة الكلية للبضاعة يؤدي إلى تطوير سلاسل قيمة التنافسية ليحقق الحصول على نتائج إيجابية من خلال تعظيم قيمة المنظمات المشتركة ضمن السلسلة الكلية؛
- إعداد منهج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن، مما يساعد في اتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز النشاطات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات التي تحقق حاجات المستهلك وتحديد الجهات التي سيتم العمل معها في شكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة الكلية.

المطلب الثاني: أهمية سلسلة القيمة وخصائصها

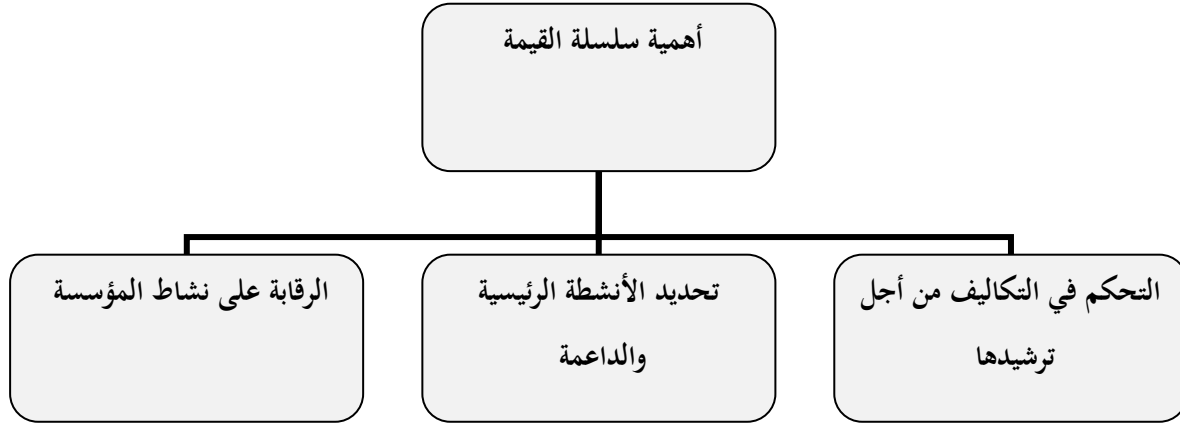
الفرع الأول: أهمية سلسلة القيمة

تلعب سلسلة القيمة دور مهما في تنظيم المؤسسة، حيث إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة خالقة للقيمة وداعمة، يسهل من عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف داخل النشاط، ومن هنا يجب الإشارة إلى ضرورة تماشي سلسلة القيمة مع بنية المنظمة التي تعمل على تجميع بعض الأنشطة المستقلة داخل التنظيم مثل التسويق والإنتاج، واقع هذا التجمع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة يمكن استغلالها مجتمعة في نفس المصلحة، وفي نفس الوقت المصالح مقسمة إلى مجموعة من النشاطات المختلفة. سلسلة القيمة توفر طريقة نظامية في تقسيم المؤسسة إلى أنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ويربط سلسلة القيمة مع البنية التحتية للمؤسسة وروابطها الداخلية والروابط مع الموردين وقنوات التوزيع، المنظمة قادرة على تحديد الوحدات الأكثر تنسيق مع عناصر الميزة التنافسية كما أن التزامن سلسلة القيمة مع البنية التحتية تعزز قدرة المؤسسة على تحصيل ميزة التنافسية والمحافظة عليها.²

¹ نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

² نفس المرجع، ص 15.

الشكل رقم (1-1): أهمية سلسلة القيمة.



المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا إلى المصدر: نادبة بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

الفرع الثاني: خصائص سلسلة القيمة

يتميز أسلوب سلسلة القيمة بالخصائص التالية¹:

- سلسلة القيمة كطريقة علمية تسمح بالقياس الكمي: إن تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يسمح للإدارة بالقياس الكمي لعناصر تكلفة الإنتاج للقيام بحساب عناصر قيمة، والاستعانة بأرقام لتقدير جودة المنتج التي تساعد الإدارة على إبراز القرارات الصحيحة.
 - سلسلة القيمة كآلية تهدف إلى تحسين قيمة المنتج: هذه الخاصية تكمن في العمل على تقدير قيمة المنتج وفقا لما قد يعنيه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.
 - سلسلة القيمة كآلية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالمنتج: يعني ذلك أن سلسلة القيمة تقوم على المنتج من خلال تحديد أنشطته المختلفة وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف لقيمة، وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
 - سلسلة القيمة كآلية لإيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفة: تعمل سلسلة القيمة على توفير معلومات عن رغبات واحتياجات الزبائن ورفع عناصر هذه القيمة دون أن يرفع ذلك من تكلفة المنتج ضمن هدف أن يكون المنتج بسعر أقل من أسعار المنافسين.
- وتتمثل مختلف مزايا سلاسل القيمة فيما يلي²:

¹ عبيدة شلاب، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة المراعي السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي في إدارة الإنتاج والتموين، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص 7-8.

² سلسلة القيمة - نظرة عامة، كفاءة التنفيذ، المزايا، على الموقع: <https://ar.pharoskc.com/2106-what-is-a-value-chain>، تاريخ الاطلاع: 03-06-2021، 00:18.

- تساعد سلاسل القيمة في تفصيل جميع الأنشطة التي تدخل في إنتاج سلعة أو خدمة وفهم مجالات توفير التكاليف والتمايز،
 - باستخدام سلسلة القيمة، يمكن تحسين الجهود والقضاء على الهدر وتحسين الربحية،
 - تساعد سلاسل القيمة في توفير رؤى مفيدة يمكن أن تحقق قيمة أكبر للعميل النهائي،
- تعتبر سلسلة القيمة عن سلسلة الأحداث التي تعبر من خلالها المنتجات المختلفة بالترتيب، حيث يكتسب المنتج قيمةً إضافيةً عند كل حدث، وتُشير سلسلة القيمة إلى دورة الحياة الكاملة لمنتج ما، أو عمليةٍ ومنها عمليات التصريف أو إعادة التدوير، بالإضافة لمصادر المواد، والإنتاج، والاستهلاك، وتعتبر أيضاً عن جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للعديد من الشركات في اليوم الحالي.¹
- وتعتبر عملية تحليل سلسلة القيمة أمراً مهماً جداً حيث يمكن من خلاله تقليل التكلفة بالشكل المناسب، بعد التفكير حول الأمور التي ترفعها، بالإضافة لإمكانية التركيز على الأمور التي تحقق التميز، وبالتالي التمكن من زيادتها ودعمها.² إن تحليلات سلسلة القيمة هي عملية مستمرة لتقييم العمليات التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وتحديد أي الأنشطة يمكن إزالتها أو تحسينها، فضلاً عن أن تحليل سلسلة القيمة يمكن المدراء من تحديد المكان الذي يمكنهم من تخفيض كلف الأنشطة في سلسلة القيمة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أنشطة الوحدة الاقتصادية إلى نوعين هما:³
- **الأنشطة التي تضيف قيمة:** وهي الأنشطة التي إذا حذفت سوف تخفض خدمة المنتج في الأمد الطويل، مثال ذلك نشاط الحصول على المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج، وإن الوحدة الاقتصادية من دون هذا النشاط لا تتمكن من تصنيع المنتج.
 - **الأنشطة التي لا تضيف قيمة:** وهي الأنشطة التي تعد فرصة لتخفيض التكاليف من دون تخفيض الخدمات التي من المحتمل أن يقدمها المنتج إلى المستهلك.

² نخولة الشمولي، بحث عن سلسلة القيمة، 8-11-2018، على الموقع: <https://mawdoo3.com>، تاريخ الاطلاع: 03-2021، 18:00.

² نفس المرجع، <https://mawdoo3.com>

⁴ سليمان سليمان تويج، نموذج الجمبا كايزين للتحسين المستمر بين التنظير والتطبيق، دار اللؤلؤة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2018، ص ص 101-102.

المبحث الثاني: مكونات سلسلة القيمة ومجالات إستخدامها

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مختلف مكونات سلسلة القيمة وكيفية تحليلها، مع إبراز المجالات التي يمكن استخدامها فيها بالإضافة إلى تحديد النشاطات الداعمة لسلسلة القيمة ومعرفة متطلبات نجاحها.

المطلب الأول: مكونات سلسلة القيمة

الفرع الأول: الأنشطة الرئيسية (الأولية) لسلسلة القيمة

إن هذه الأنشطة يجب أن تتسق عمليا مع تصميم و ابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع.¹

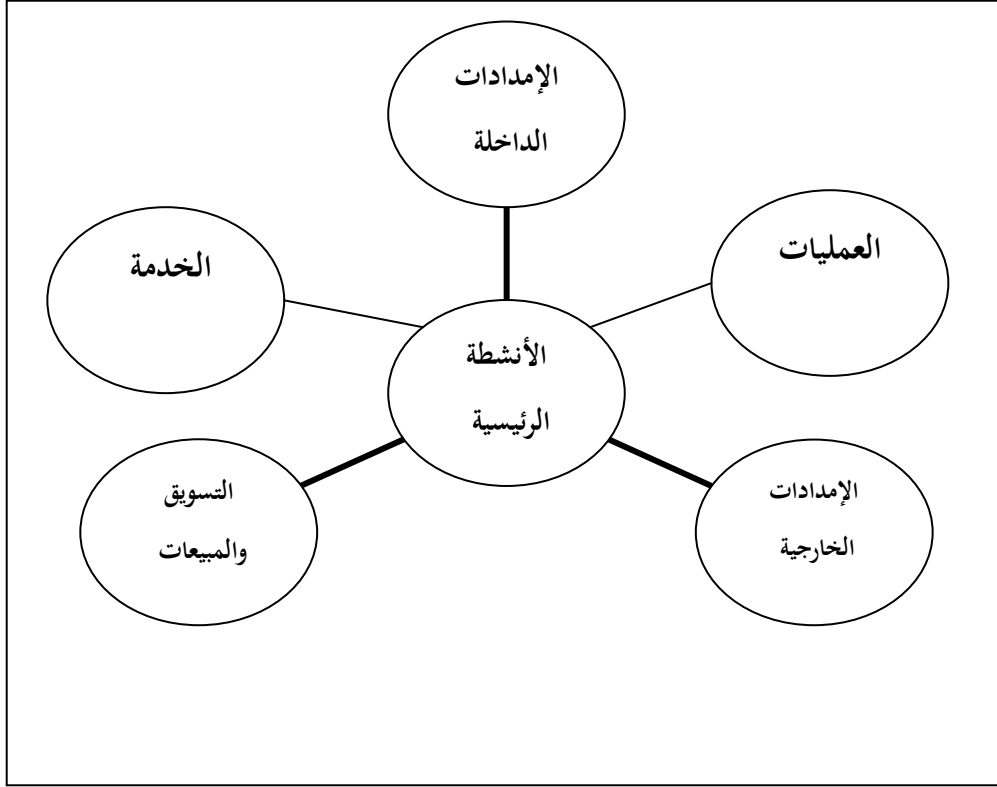
وتتمثل الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة في²:

- **الإمدادات الداخلة:** تتعلق باستلام وتنظيم وتخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف.
- **العمليات:** تشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات) وتتضمن أنشطة التصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات والإنتاجية.
- **الإمدادات الخارجية:** تتضمن أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضاعة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.
- **التسويق والمبيعات:** تشمل كافة أنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى الزبائن متمثلة بالإعلان، الترويج، قوة المبيعات وطرق التوزيع وسياسة الأسعار.
- **الخدمة:** هي تلك الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة والإصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب..... الخ.

¹ شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 206.

² نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

الشكل رقم (2-1): الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة.



المصدر: من إعداد الطلبة، إستنادا إلى المصدر: نادي بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أولا: الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي

على الرغم من تباين وجهات النظر نحو نشاط الإمداد الداخلي، إلا أن هناك اتفاق حول مكوناته الأساسية ممثلة في الاستلام والرقابة على المخزون والنقل بما يسمح بتحقيق تدفق وانسياب فعال لمدخلات النظام التحويلي(العمليات) وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، المستلزمات السلعية والخدمية، وغير ذلك من المواد، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بضمان انسيابها بالشكل الذي يحقق الكفاءة اللازمة في الإمداد الداخلي.

ويعد نشاط الإمداد الداخلي من المصادر الهامة لتحقيق القدرة الإستراتيجية واكتساب المزايا التنافسية، إذ أف تعزيز القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمة من خلال تبني خيارات التفوق بالجودة تتطلب إجراءات مرنة وفعالة تساهم في إسناد قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن، فالإمداد الداخلي يعني سرعة تغذية نظام العمليات بالمكونات والمواد دون انتظارها طويلا في فضاءات التخزين، وبذلك تمثل¹

¹ عبدة شلباب، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

وظيفة الإمداد الداخلي نشاطاً حيويًا وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات. إن وظيفة الإمداد يجب أن تؤدي المهام التالية:

- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع؛
- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية التي تضمن برقيق مبدأ كفاءة الإمداد، لا سيما من حيث تدنيه التكاليف؛
- معالجة المسائل المتعلقة بالنقل والتأمين والاستلام والتخزين بشكل مستمر.

ثانياً: الأنشطة المتعلقة بالعمليات

إن الأنشطة المتعلقة بالعمليات هي الأنشطة المسؤولة عن الإنتاج في المؤسسة، أو هي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات مصنعة عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار العمليات أو النظام الإنتاجي المناسب، وهذه العناصر يمكن ذكرها كما يلي¹:

- **المعرفة الكاملة لخصائص السلع:** يكون هناك دراسة كاملة للسوق حتى يتعرف المسير ويتأكد أن السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق مما يجعله يتبع نظام إنتاجي معين، كالاتماد على التخزين مثل وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فإن المؤسسة سوف تختار نظام إنتاجي آخر يتماشى مع رغبات المستهلك.
- **حجم الطلب:** وهو عنصر هام في تحديد نظام الإنتاج الذي يمكن أن تتبع المؤسسة، لأن كمية الطلب ستلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متناوب.
- **تكاليف الإنتاج:** عادة ما يقاس لصاح المؤسسة بمدى برقيقتها للربح، لكن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة في السوق بأقل التكاليف في سوق شديدة المنافسة، لهذا أصبح من الضروري بتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن ليس فقط في الإنتاج بل على طول سلسلة القيمة للمنتج للحفاظ على النجاح والاستمرارية والاستقرار والبقاء في السوق.

¹ عبادة شلّاب، مرجع سبق ذكره، ص 11.

ثالثا: الأنشطة المتعلقة بالإمداد الخارجي (التوزيع)

وهي النشاطات المرتبطة بالتوزيع المادي للمنتجات المصنعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها وتعرف الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي أيضا بأن تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين أعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسب للمستهلك النهائي.

تمثل المهام الأساسية للإمداد الخارجي فيما يلي:

- **معالجة الطلبات:** تتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها من لحظة وصول الطلبات إلى غابة تسليم المنتجات إلى الزبائن.

- **التخزين:** هي وظيفة تختص باستلام السلع وترتيبها وفرزها والحفاظة عليها.

- **النقل:** هو النشاط اللازم لتحريك المنتجات من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها باستعمال وسيلة النقل المناسبة لهذه المنتجات.

وعلى أساس هذه المنتجات يتجلى الهدف الأساسي الذي يسعى إليه الإمداد إلى الخارج هو تحقيق مستويات مطلوبة من خدمة الزبائن، وذلك بكفاءة من حيث التكلفة.

رابعا: الأنشطة المتعلقة بالتسويق

إن الأنشطة المتعلقة بالتسويق هي في صميم فكرة التوجه نحو المستهلك، وهذا المفهوم هو امتداد لمفهوم التسويق الحديث عبر التركيز على إعطاء المستهلك الشيء الذي يرغب بالسعر وبالجودة، والوقت، وبالكمية والمكان الذي يناسبه. فالأنشطة المتعلقة بالتسويق بمعنى آخر تهتم بإعطاء العميل كل ما يرغبه وحسب ما يرغبه، وهذا المفهوم للمحافظة على الزبون الحالي، ولضمان استمراره تعامله مع المؤسسة والمحافظة على ولائه وانتمائه لشراء المنتجات، لكون المحافظة على الزبائن الحاليين أفضل وأقل تكلفة من جذب زبائن جدد. وفي هذا النشاط يعد المستهلك هو محور التركيز، ويعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الأساسية التي تساهم في التعرف على فهم حاجات المستهلكين، أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة، وذلك عبر التركيز على سياسات متعددة للإعلان والترويج للمنتجات ضمن هدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة¹.

¹ عبيدة شلّاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-12.

خامسا: الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع

إن من شروط الصناعة الجيدة هي القدرة على إثبات قيمة المنتج أو الخدمة وصلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، ولغرض تحقيق هذه الشروط تقو المؤسسة بإضافة منفعة للمستهلكين تسمى خدمات ما بعد البيع، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالتركيب أو التشغيل أو الضمان أو الصيانة أو تصليح العطلات الناجمة من الاستعمال الطبيعي، وربدا تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط المتفق عليها أثناء البيع. إن الغرض الأساسي من خدمات ما بعد البيع هو تحقيق رضا المستهلك للسلعة أو الخدمة، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على المنتج أو الخدمة، هذا الأمر له أهمية قصوى في زيادة درجة إشباع رغبات وحاجات العملاء القدامى التي تؤدي إلى زيادة ولائهم، وفي ذات الوقت تمثل عاملا هاما لجذب العملاء جدد، وهذا بالطبع ينصب في زيادة مبيعات هذه المؤسسة من جهة وزيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى.

يمكن تحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع فيما يلي¹:

- **الضمان**: يشكل وثيقة حماية للمستهلك تتضمن حصوله على مستوى الجودة المطلوبة للسلعة، وتشكل أيضا وثيقة حماية للمنتج تبعد عنه المطالبات غير المشروعة من قبل المشتريين، بموجب وثيقة الضمان يكون البائع ملزما أمام المشتري.

- **الصيانة**: تحرص المؤسسة بأن تكون خدمات الصيانة مستمرة، طالما أن هذا التأكيد والتعهد أصبح بالغ الأثر في تعزيز الموقع التنافسي لمنتجات المؤسسة.

- **الخدمات البيعية المساعدة**: والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: نقل السلعة وتوصيلها، نصب السلعة وتركيبها، التدريب، تبديل السلعة وإرجاعها.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة

تزدنا تلك الأنشطة المرتبطة بسلسلة القيمة بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث،² تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، بعبارة أخرى تعمل على إثراء ومساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، كما تساعد هذه الأنشطة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل الأنشطة الأولية للشركة لإضافة القيمة، وهي ممثلة في أربعة أنشطة³:

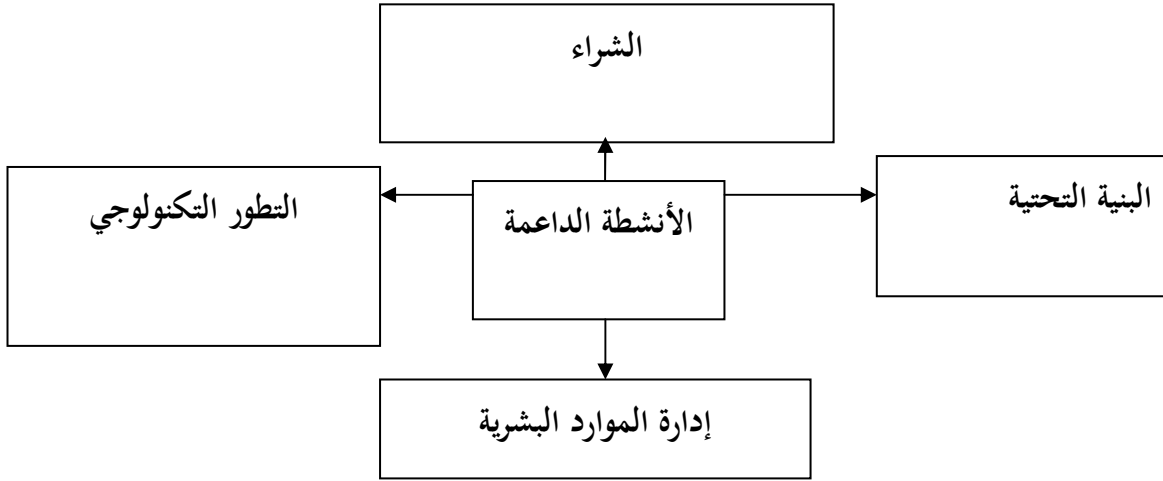
¹ عبيدة شلباب، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

² شارلزهل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 210.

³ نادية بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- الشراء: المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية،
- تطوير التكنولوجيا: طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها،
- إدارة الموارد البشرية: الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم، تدريبهم، تحيزهم، الإشراف عليهم،
- البنية التحتية: أنشطة مثل المحاسبة، التمويل، الشؤون القانونية والالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولية .

الشكل رقم (3-1): الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة.



المصدر: من إعداد الطلبة، إستنادا إلى المصدر: نادية بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

أولا: الأنشطة المتعلقة بالشراء

يقصد بها كل ما يتعلق بإدارة المشتريات التي تتولى شراء كل ما هو ضروري من مستلزمات المؤسسة لاستمرار العملية الإنتاجية، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب، مع مراعاة شروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل، وينطوي هذا التعريف على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة مسبقاً من حيث الأنواع والكميات والمواصفات، ووظيفة الإمداد أصبحت في هذا السياق أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات، بل كوظيفة أساسية مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد، وكذا تنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد¹

¹عبيدة شلاب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام¹.

ثانيا: الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي

إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، وهذه التكنولوجية قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات، وقد ترتبط مع المواد الأولية، وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

المؤسسات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة واضحة في التنوع باستخدام التكنولوجيا في الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولاشك فإن استخدام التكنولوجيا يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كاف ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلا أو عبر عملياتها المختلفة ، وإن التوسع في استخدام التكنولوجيات الحديثة يساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتقليل التكلفة، وقد يساعد على تقليل زمن إنتاج الوحدة الواحدة، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام وغيرها من العمليات الأخرى. وعلى ضوء ذلك، يرى مايكل بورتر الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة، والتي قد تشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.

ثالثا: الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

تعد وظيفة الموارد البشرية احد الوظائف الهامة والأساسية في لصاح أو فشل المؤسسة، فهي تسعى إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف، وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء المؤسسة، كما أن الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وتطويرها يلبي حاجيات المؤسسة ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة وتشمل إدارة الموارد البشرية عموما تلك الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وإدارة العاملين في المؤسسة، وسياسات الأجور والحوافز، وكذا نظم التكوين والتدريب المستمر.²

¹عبيدة شلباب، مرجع سبق ذكره، ص 13.

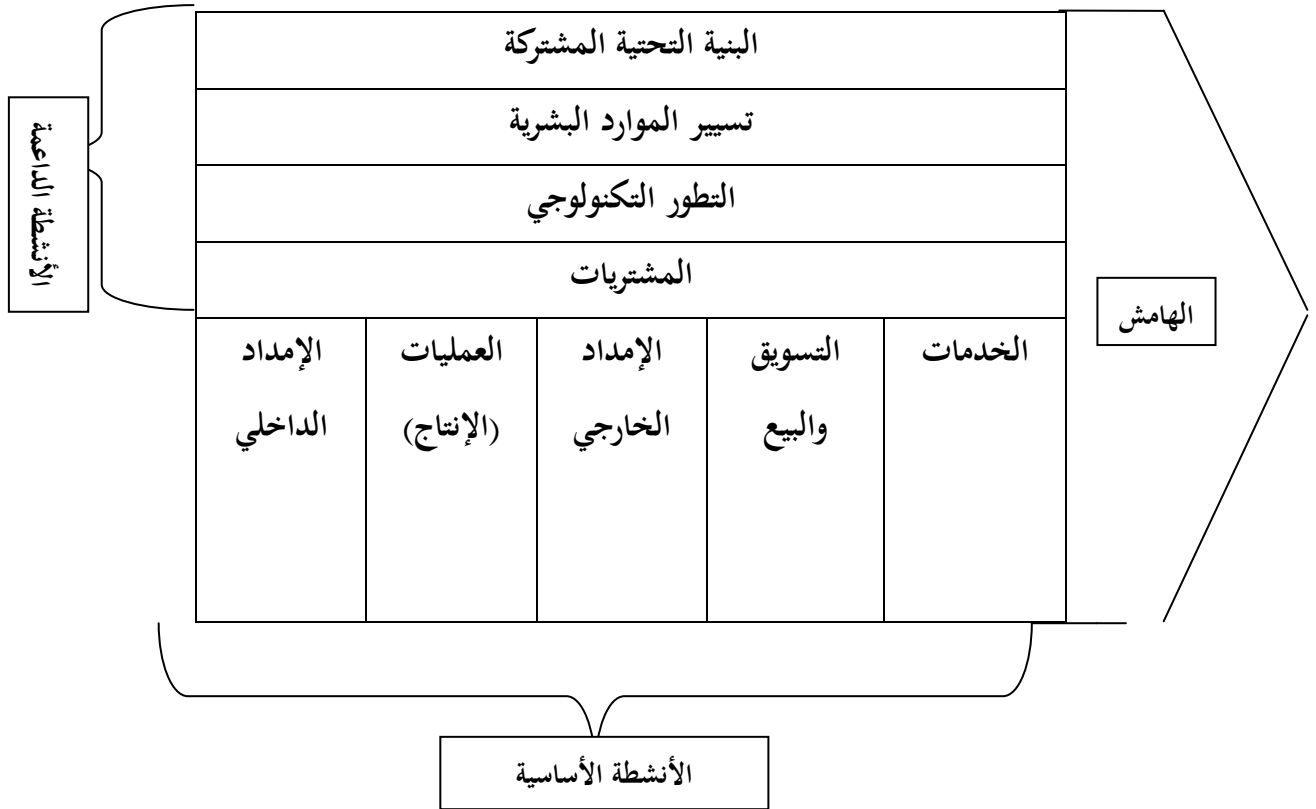
²نفس المرجع، ص 14.

رابعاً: الأنشطة المتعلقة بالهيكل الإدارية الأخرى (البنية التحتية المشتركة)

تتكون البنية التحتية للمؤسسة من عدد من الأنشطة التي تشمل الإدارة العامة والتخطيط والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، خلافاً لغيرها من أنشطة الدعم، والبنية التحتية عموماً وراء السلسلة بأكملها وليس الأنشطة في حد ذاتها¹.

ويوضح الشكل الآتي الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة:

الشكل رقم (4-1): الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة.



المصدر: نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

من خلال الشكل أعلاه نستخلص أن سلسلة القيمة تسمح للمؤسسة بتنظيم أنشطتها وتقسيمها إلى نوعين من الأنشطة هما: الأنشطة الأساسية أو كما تعرف بالأنشطة الأولية أو الرئيسية التي تؤديها المؤسسة، وهذه الأنشطة تتمثل في الإمداد الداخلي والخارجي، العمليات الإنتاجية، التسويق والبيع والخدمات، كما أن هناك نوع آخر من الأنشطة هو الأنشطة الداعمة وسميت هكذا لأنها تدعم الأنشطة الأساسية، وهي عبارة عن أربعة أنشطة كالاتي: البنية التحتية، المشتريات، التطور التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية.

¹عبيدة شلباب، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلب الثاني: مجالات استخدام سلسلة القيمة

تمثل مختلف مجالات استخدام سلسلة القيمة فيما يلي¹:

الفرع الأول: سلسلة القيمة والانترنت

بعد ظهور الانترنت من أهم التكنولوجيا في العصر الحديث، فهي بطبيعتها لا تتطلب تكلفة عالية، كما أنها تتيح لمستخدميها من كافة أنحاء العالم الوصول إليها بسهولة، مما جعلها منصة جيدة للاتصال سواء بموردها أو بعملائها. ومع ظهور ثورة الاتصال المباشر، وتفاعل المنشآت مع عملائها بشكل شخصي، فقد أصبحت المنشأة والعميل وجها بوجه يتعاملان سويا من خلال تفاعل منظم عبر الأدوات تفاعل حديثة تفوق بشكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة ووسائل الشرح والإيضاح. وتقدم الانترنت أربع بدائل لفرض استخدامها على النحو التالي²:

- يمكن من خلال شركات الانترنت إنشاء مواقع للاتصال المباشر مع العملاء المؤسسات الأخرى التي تربطها بهم علاقات هامة كالموردين والموزعين مما يساعد على تبادل المعلومات بدقة وسرعة؛
- تسمح الانترنت بتخطي الآخرين في سلسلة القيمة، مثل تخطي الموزعين والوسطاء والبيع المباشر للمستهلك؛
- يمكن للشركات استخدام الانترنت في تطوير وتوصيل المنتجات للعملاء الجدد؛
- يمكن استخدام الانترنت كعامل رئيسي لوضع أسس جديدة للعمل والتحكم فيها يمكن أن يصل إليه العملاء والمنافسين معلومات، كما أن استعمال الانترنت له أثر كبير على معظم أنشطة المؤسسة خاصة التسويق حيث يسمح التسويق المباشر عبر الانترنت للمسوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رسائلهم أو أفكارهم التسويقية، ويمكن إظهار بعض فوائد تكنولوجيا المعلومات في إطار سلسلة القيمة فيما يلي³:

¹ نادية بوغرة، مرجع سبق ذكره، ص16.

² نفس المرجع، ص 16-17.

³ نفس المرجع، ص 17-18.

- سلسلة القيمة الغذائية لا بد لها من أن تشتمل على تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين المنظمة وبين كل المورد والزبائن والمستخدمين في آن واحد وهذا يعني تدفق كل أنواع المعلومات المتعلقة بالمنتج للسلعة وحاجاته وكذلك توفير المعلومات المتعلقة بتوريد السلع إلى الزبائن ومواقيت الشحن؛
- تمكن تكنولوجيا المعلومات الشركة من تحسين سلسلة القيمة الداخلية كما تمكنها من تأمين روابط متينة مع المجهزين والزبائن وشركاء الأعمال وللوصول وغيرها؛
- تستطيع الشركة استخدام نظم المعلومات الإستراتيجية لكي تنقب عن المعلومات التي تخص سوق محددة، أو مجموعة من الزبائن، من جانب آخر تمكن نظم المعلومات الإستراتيجية الشركة من تحليل اتجاهات، وأذواق الزبائن وتفضيلا لهم تساعد نظم المعلومات بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن هذا النوع من النظم يمكن الشركة من تأمين قيمة أكثر وأفضل وبنفس تكاليف المنافسين.

الفرع الثاني: سلسلة القيمة والمعرفة

أصبحت جميع المنظمات الأعمال المعينة اليوم بالمعرفة تلك التي تتعامل بسلع المادية منها في المعرفة بنجدها متجسدة و مكثفة بالمنتجات التي يتم أستهلكها كما أصبحت الأهم من بين الموارد المعنية بإيجاد القيمة و توليد النقد لذلك فان المؤسسات تتبارى وتتنافس لغرض الحصول على المعرفة و من ثم استخدام المعرفة في المنافسة¹.

من اجل تقديم نموذج سلسلة القيمة يمكن تطبيقه على مجال إدارة المعرفة فإنه من الضروري البدء من بتحديد أنشطة المعرفة والتي تبدأ بالحصول على البيانات ثم تحويلها إلى معلومات ثم التواصل إلى المعرفة ويتطلب هذا المرور من خلال²:

- **تحديد أنشطة إدارة المعرفة:** ويصنف النموذج المقترح أنشطة سلسلة القيمة إلى ثلاث مجموعات رئيسية قام بتقديمها doughfous وهي أنشطة اكتساب المعرفة. وتشير إلى عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنطقة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين أنشطة استخدام وتطبيق المعرفة وتشير إلى عملية التكامل والتنسيق بين المعرفة المتحصل عليها واستخدام ضاع لها في عملية صنع القرار واتخاذ التصرف الملائم.

¹ نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص ص18-19.

² نفس المرجع، ص ص19-20.

- بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة: يعتمد بناء نموذج سلسلة القيمة للمعرفة على الأنشطة الخالقة للقيمة الداعمة وتختص هذه الأنشطة بالحصول على المعرفة وتعتمد بصفة أساسية على جهودات العاملين في مجال المعرفة وتشكل أربع أنشطة فرعية هي: الحصول على البيانات، تشغيل البيانات، توصيل المعرفة، أنشطة الأولية. وتختصر باستخدام وتطبيق المعرفة وتعتمد أساسا على ضاع القرار وتشمل هي الأفراد على أربعة نشاطات فرعية هي: مشاركة المعرفة، استخدام الذكاء، صياغة التصرفات، تنفيذ التصرفات.

خلاصة

عرضنا من خلال هذا الفصل المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة ، التي يمكن أن تصل بالمؤسسة إلى تقييم مواطن القوة و الضعف مقارنة بمنافسيها وحتى تحافظ المؤسسة على وضعيتها التنافسية و على مركزها، بحيث لا بد لها أن تحسن نشاطاتها باستمرار ، وتمثل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة من مجموعة أنشطة رئيسية و أخرى داعمة لها، فتحليل سلسلة القيمة يمكن أن يساعد المؤسسة التي تريد الدخول في السوق و التفوق على المنافسين على تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف، وبالتالي يعد أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية.

الفصل الثاني:

علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة

القيمة بالميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد

تسعى المؤسسات جاهدة للبحث عن الميزة التنافسية في السوق، وحتى تكتسب المؤسسة الميزة التنافسية لابد لها من العديد من الخطط و أدوات التسيير الإستراتيجية ، ومن بين الإجراءات التي لابد من أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الميزة التنافسية التحليل البيئي لكل العوامل و المخاطر، ونقاط القوة و الضعف وكذا الفرص و التهديدات، وتعتبر سلسلة القيمة لبورتر أحد نماذج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بحيث تمكن المؤسسة من اكتشاف مواطن ضعفها لمعالجتها، و نقاط قوتها لتدعيمها و استغلالها، بحيث تلعب سلسلة القيم دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين وهما كالآتي:

في المبحث الأول بعنوان "عموميات حول الميزة التنافسية" تطرقنا إلى مفهوم الميزة التنافسية؛ خصائصها وأنواعها، مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة؛ محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها.

في المبحث الثاني بعنوان "علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات" تطرقنا فيه إلى أثر وظيفة الموارد البشرية في تحسين الميزة التنافسية؛ دور التطوير التكنولوجي للمؤسسة في تحسين الميزة التنافسية؛ دور البنية التحتية للمؤسسة في تحسين الميزة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

يحتل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، وتعود بدايات هذا المفهوم إلى ثمانينات القرن العشرين حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بخصوص استراتيجيات التنافس والميزة التنافسية.¹

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية؛ خصائصها وأنواعها

الفرع الأول: القراءة الأدبية لمفهوم التنافسية

يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "الوضعية التي تمارس فيها مواجهة حرة كاملة وحقيقية بين كل المتعاملين الاقتصاديين على المستوى عرض وطلب الخبرات و الإنتاج ورؤوس الأموال"².
لقد أكد بورتر Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين.³
وقد عرف Lynch الميزة التنافسية على أنها "البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين".⁴
كما تعرف الميزة التنافسية على أنها: "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس".⁵ والميزة التنافسية هي سعي المؤسسة لتطوير ذاتها حتى تستطيع مواجهة منافسيها وجذب أكبر قدر من العملاء.⁶
مما سبق نستنتج بأن الميزة التنافسية هي سعي المؤسسة لتطوير أداءها من أجل التفوق على المنافسين واقتناص الفرص في السوق.

¹ بن عليّة بن جدو، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص67.

² خديجة بوخريصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014-2015، ص76.

³ سمية عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، الأردن، ص109.

⁴ احمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص204.

⁵ نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015، ص133.

⁶ نور الدين حامد، نور الهدى بورغده، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحاني للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص114.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يمكن القول إن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من إثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا والقدرة على تخفيض التكلفة وان الخصائص الميزة التنافسية عديدة يمكن تجسيدها في¹:

- إن تكون مستمرة ومتسارعة، بمعنى أن تحقق الأسبقية على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- أن تكون متجددة وفق المعطيات البيئية الخارجية من جهة وقدرة وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- *أن تكون مرنة: بمعنى إحلال مميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو تطور موارد وقدرات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن يتناسب استخدام هذه المميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد؛

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية:

- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
 - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال زمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.
- تتضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية لان كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا مقرون بشرط إمكانية الدفاع. فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها. وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.²

¹ نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² نفس المرجع، ص 46.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

يتم التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية:

أولاً: ميزة التكلفة الأقل

معناها قدرة الشركة على تصميم، تصنيع، تسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة.

ثانياً: تمييز المنتج

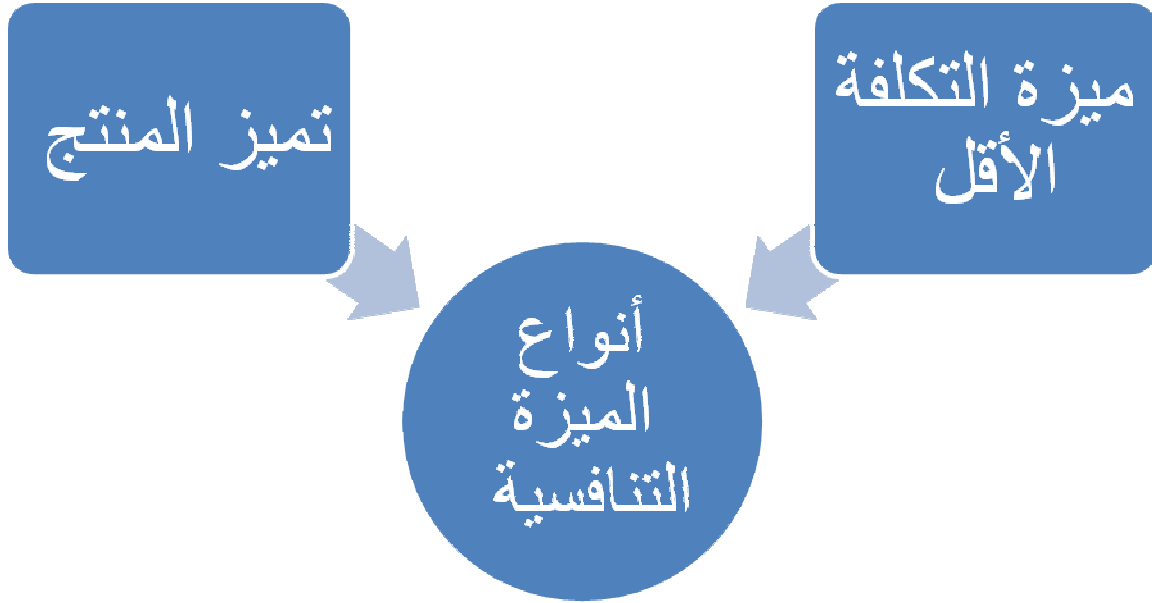
معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من طرف المستهلك: جودة أعلى + خصائص خاصة للمنتج + خدمات ما البيع، وهي كذلك قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك وجودة أعلى خدمات ما بعد البيع، وتستند هذه الميزة على عوامل التفرد.

إن من فائدة المؤسسة إن تحوز على كلتا الميزتين في آن واحد بشرط ألا تتعارض حتى لا تأتي النتائج متعاكسة، أما إذا كان عدم القدرة على الإجماع بينهما، لا بد على المؤسسة أن تختار أحدهما وعنصر التفضيل يجب أن يأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار¹:

- جاذبية النشاط؛
- شدة المنافسة؛
- التكنولوجيا المستعملة.

¹ نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الشكل رقم (2-1): أنواع الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى المصدر: نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 46.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة

يعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاط اقتصادي في المجتمع، وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة¹:

الفرع الأول: الربحية

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرات على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تشارك على الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية الأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

¹ نادية بوغرارة ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفرع الثاني: تكلفة الصنع

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا¹ والسببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على إنها تيسير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجات غير متنوعة أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثالث: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.

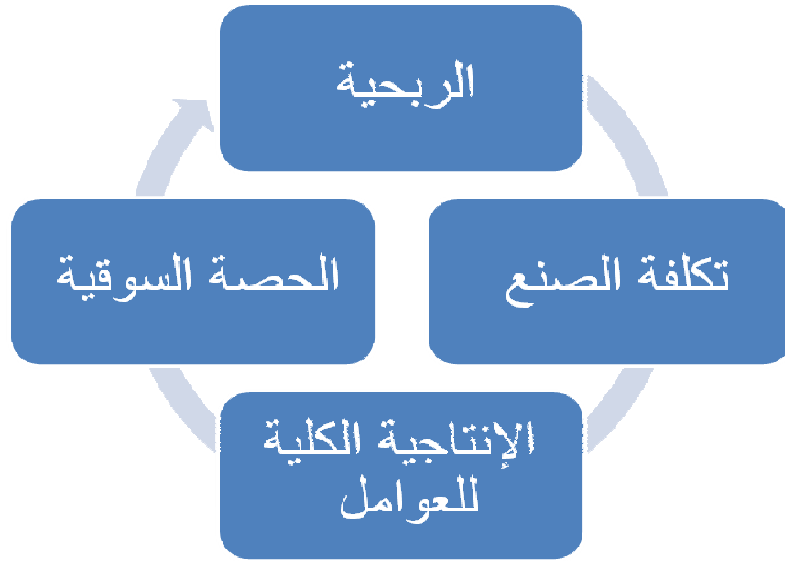
الفرع الرابع: الحصة السوقية

من الممكن للمؤسسة ما إن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق تجارة الدولية².

¹ نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² نفس المرجع، ص 47.

الشكل رقم (2-2): مؤشرات قياس الميزة التنافسية للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا الى المصدر: نادية بوغراة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة غالبا ما تحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى القوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة ومتغيرين هما:

أولاً: حجم الميزة التنافسية

تحقق التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا كان للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة.¹

ثانياً: نطاق التنافس

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (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 ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها

¹نادية بوغراة ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

عمليات المؤسسة. ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:¹

الجدول رقم (2-1): الأبعاد المحدد لنطاق التنافس.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف و الشرح
❖ نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
❖ النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا قرار التصنيع أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة قرار الشراء فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.
❖ النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، و يسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة في تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
❖ نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو

¹ عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 90-91.

الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.	
--	--

المصدر: عبد الوهاب بوبعة، مرجع سبق ذكره، ص91.

الفرع الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية متمثلة في¹:

أولاً: مصدر الميزة

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين²:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والموارد الأولية إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العلمية تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة

بالاعتماد على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة³.

¹ نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² نفس المرجع، ص 55.

³ نادية بوغرارة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

المبحث الثاني: علاقة الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسات
تسعى المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية من خلال استخدام العديد من الأدوات، وتعتبر الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة أنشطة مساعدة للوظائف الرئيسية للمؤسسة، من خلالها يمكن دعم الأنشطة الرئيسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وترشيد التكاليف.

المطلب الأول: علاقة وظيفة الموارد البشرية بتحسين الميزة التنافسية

الفرع الأول: علاقة تدريب الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

يعد التدريب عنصر ودعامة أساسية في مد التنظيم بالميزة التنافسية حيث يقدم نماذجه وأشكاله المختلفة لمساعدة المديرين الذين يعرفون المهارات المتعلقة بأعمالهم ويحصلون على المعارف التي تساعدهم في تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف منظماتهم، فالتدريب يوسع قدرات المديرين عن طريق التعلم وممارسة الأعمال المستقبلية لاسيما الجديدة منها ومن الممكن القيام بملاحظة فوائد التدريب عن طريق القيام بعملية تقييم الأداء، ولتطبيق الإستراتيجية التنافسية للتنظيم من المهم جدا أن يتم تطبيقها لمعرفة مدى تأثيرها على قيم وممارسات المديرين ومن الممكن أن يتم مراقبة أداء المديرين عن طريق خلق وإيجاد شبكة اتصال فعالة وذات جدوى تبرر إقامتها.

إن التحدي الرئيسي للتدريب هو معرفة ما هو مطلوب ووفقا لذلك غالبا ما يخطط التدريب على شكل برامج المشاركون يحدد المشاركون مدى أهميتها وفائدتها، وتفسر هذه البرامج وتعد بناء على وجهات نظر المشاركين فيها، ويصمم مخططو الموارد البشرية هذه البرامج بحيث تتناسق والبرامج التدريبية لا القيام بعملية تسويقها ضمن المنظمة، لذلك نلاحظ أن العديد من مهنيي التدريب والتنمية يهتمون بصقل هذه البرامج ومن ثم يبيعها للمنظمة وعلى هذا تروج برامج البائعين الخارجيين الظروف التي يمكن أن تتناسب وتلاءم استعمالها داخل المنظمات، وفي الواقع يحتاج التدريب تكويننا مستمرا أساسيا من خطط التنمية الفردية ومراجعة الاحتياجات التدريبية المحددة للعمال كل سنة وتحديد الدعم التدريبي المطلوب لإتمام تنمية وتطوير الأعمال، وذلك يضمن ويوفر الميزة التنافسية للتنظيم ومسايرته للظروف البيئية التنافسية¹.

¹ عمار سالم، أحمد لخضاري، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص ص48-49.

إن التدريب المستمر للمديرين لا يمكن أن يتخلى عن بحوث البيئة فمنها يستمد العناصر التي يحتاج أفراد التنظيم قدرات أعلى بها يواكبوا التغيرات البيئية العالمية والمحلية، لان إدراك البيئة التنظيمية والتأقلم معها من أهم العوامل التي ي رعيها البرنامج التدريبي، كما أن بحوث البيئة التنافسية للمنظمة من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار الأسلوب التدريبي الملائم حيث يكون من النتائج النهائية لذلك تنمية وتنافسية متميزة لمدراء متميزين يسعون إلى الأفضل دوماً ومن مساهمتهم الابتكار، الإبداع، التجديد، التغيير والتحسين المستمر والعمل الدءوب والجاد لكسب الأسواق وسرعة المنافسة والحصول على المزايا الايجابية للمنظمة وتنميتها.

أولاً: علاقة تدريب الموارد البشرية بتحقيق الجودة

التدريب من أجل الجودة يعد مفتاح نجاح المنظمات ، ولأهمية معطيات هذا التدريب الهادف يقول الفزاز: (اشتترطت مواصفات الإيزو وجوب توثيق طريقة إجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد العاملين في الأنشطة المؤثرة في الجودة والقيام بتدريبهم في ضوء متطلبات هذه الاحتياجات)، وقوى التغيير التي ظهرت مؤخراً، الإنترنت، الاندماج، والخصخصة أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة سمات هذا العصر، والبرامج التدريبية عادة ما توجه نحو تحفيز الأفراد وحثهم على الأهمية الإستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.

ثانياً: علاقة تدريب الموارد البشرية بالتركيز على الزبون

يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية إذ يعد هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدد الانتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة، وهذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعد أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق هذه المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية إذ تنظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفتها عوامل قوة تحقق من خلالها ميزة تنافسية¹.

¹ عمار سالم، أحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50.

الفرع الثاني: علاقة تحفيز الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: علاقة تحفيز الموارد البشرية بالتركيز على الزبون

العملاء هم العمود الفقري لأي عمل ناجح وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى كسب ولاء العميل والاحتفاظ به عن طريق سرعة الاستجابة لحاجات العميل، عندئذ سيولي العملاء قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق تمييز يستند على الميزة التنافسية، وإن تحقيق هذا يتطلب الاهتمام بتشجيع العاملين على أداء المهام بشكل متميز وذلك بمكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء باستخدام الحوافز.

إن منح العملاء ما يرغبونه قد يتطلب تطوير خدمات جديدة ذات سمات جديدة، وإن تحفيز العاملين يسهم في تحقيق هذا عن طريق تشجيع العاملين على استنفاد طاقاتهم وإعمال قدراتهم الكامنة لمساندة مبادرات تطوير الخدمة مقابل حصولهم على حوافز.

إن عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم، والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كعملاء، ولدعم هذا الاتجاه فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء¹.

ثانياً: علاقة تحفيز الموارد البشرية بالجودة

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمة التي تؤثر على الجودة. ولهذا فإنه يتوجب على المنظمات توجيه اهتمامها إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي اعتماد نظام حوافز لحث العاملين فيها، وخلق دوافع لديهم تحركهم للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد والسلوك المنتج السليم وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة دورها في تحقيق مستوى الجودة المطلوب. وبالتالي إن الاهتمام بوضع نظام حوافز فاعل للحوافز ينعكس إيجاباً على الجودة، والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع العميل من ناحية الجودة لتحقيق رضائه، ويصاحب ذلك الاتجاه التأكد من حتمية التحسين المستمر للجودة للحفاظ على الأداء المتميز في مواجهة المنافسين، وكما نعلم فإن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء².

¹ عمار سالم، أحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 50-51.
² نفس المرجع، ص 51.

الفرع الثالث: علاقة قيادة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: علاقة قيادة الموارد البشرية بتحقيق الجودة

يعتبر التنافس بالجودة من أبرز أشكال المنافسة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات الراغبة في البقاء في السوق وهذا ما يعلل اهتمام المؤسسات بالجودة، وفي هذا الصدد يرى EVAN 1997 أن القيادة الإستراتيجية هي التي تعزز رؤية واضحة للجودة، كما يرى أنها من يمتلك مفتاح التحسين المستمر يعتبر مصدراً للجودة، كما يرى البعض أن الجودة تعتبر بمثابة إحدى الأساليب التنافسية التي يسعى القائد الإستراتيجي المعاصر تحقيقها وتستخدمها المؤسسات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز و الريادة في السوق.

ثانياً: علاقة قيادة الموارد البشرية بتحقيق التركيز على الزبون

تجسد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والزبون ، في كون الجودة تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات وتوقعات الزبائن المعلنة وحتى المستمرة، حيث أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة مرهونة بمدى قدرتها المستمرة على تحسين وتعديل منتجاتها وأساليب عملها، والتكيف مع ظروف السوق المتغير (رغبة الزبون) وهذا ما يتطلب من القادة الاستراتيجيين الذين يبحثون عن التفوق والنجاح لمؤسساتهم، لا بد لهم من الاهتمام العالي بالزبائن والإبداع الدائم والتنفيذ دون أخطاء، وتسخير كامل قدرات الأشخاص.¹

الفرع الرابع: علاقة صيانة الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية

أولاً: علاقة صيانة الموارد البشرية بتحقيق التركيز على الزبون

إن من بين الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات جلب الزبائن والمحافظة عليهم، لذا تولي كل المؤسسات أولوية قصوى لكلا الأمرين وتحت المورد البشري على أهمية وقيمة الزبون الذي هو هدف المؤسسة، من أجل ذلك تسطر برامج صيانة (سلامة مهنية-خدمات صحية برامج اجتماعية) طيلة المسار المهني للعاملين.

ثانياً: علاقة صيانة الموارد البشرية بتحقيق الجودة

تعد جودة المنتجات بعد أساسي من أبعاد الميزة التنافسية لذا تجتهد المؤسسات الكبرى والمتميزة تسعى دوماً لتحقيق جودة منتجات عالية تحقق بها حصة سوقية لا يمكن منازعتها فيها، ومن أجل الحصول على الجودة²

¹ عمار سالم، أحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره، ص52.

² نفس المرجع، ص 53.

يجب مراعاة كل الجوانب المحيطة بالعملية الإنتاجية أو الخدمية والاهتمام بكل موارد المؤسسة على غرار المورد البشري الذي يلعب الدور الأساسي في نشاط المؤسسة ، لذا تقوم المؤسسات بالحفاظ على هذا المورد وكذا تطويره من خلال تتبع المسار المهني وصيانتته.¹

المطلب الثاني: علاقة التطور التكنولوجي بتحسين الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعريف تكنولوجيا المعلومات

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات على أنها: "عبارة عن توليفة من العناصر والمكونات التكنولوجية والتي تستخدم وتطبق بطريقة تكاملية منظمة في عمليات إدخال، معالجة أو تشغيل، إخراج ونقل المعلومات المملوطة، المصورة، المتنية، والرقمية بغرض تسهيل الحصول على المعلومات المطلوبة وتبادلها وجعلها متاحة للجميع على كافة المستويات عند الحاجة إليها وطلبها للاستفادة منها في مجالات الحياة المختلفة، ومن ثم فهي بمثابة تفاعل ثلاث أنواع من التكنولوجيا، تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات وتكنولوجيا الوسائط المتعددة"².

الفرع الثاني: استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الميزة التنافسية

في ظل المناخ الاقتصادي السائد حاليا نجد أن معظم المؤسسات تسعى إلى الحفاظ ودعم مركزها التنافسي، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات جزءا مكملا للبنية الأساسية، وتزداد أهميتها كسلاح تنافسي قوي، لذا يجب على الإدارة العليا أن تدرك تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على البيئة التنافسية وعلى إستراتيجية المؤسسة، خاصة وأنه لم تعد وظيفة تكنولوجيا المعلومات هي تخفيض التكاليف فقط، ولكن وظيفتها بالإضافة لذلك هي مساعدة المؤسسة على البقاء والنمو في البيئة التنافسية العالمية.³

وتظهر علاقة تكنولوجيا المعلومات بالميزة التنافسية من خلال دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات على القوى التنافسية، والذي نوضحه في الجدول التالي⁴:

¹ عمار سالم ، أحمد لخضاري، مرجع سبق ذكره ، ص 53.
² محمد ابراهيم عراقي، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009، ص101.
³ أسامة سالم، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2013، ص61.
⁴ نفس المرجع، ص61.

جدول رقم (2-2): تأثير تكنولوجيا المعلومات على الميزة التنافسية

القوى التنافسية	استخدام تكنولوجيا المعلومات في مواجهة هذه القوة
القوى التفاوضية للموردين	- اختيار أفضل الموردين - تهديد الموردين بالتكامل الرأسي الخلفي وعدم الاستعانة بهم.
القوى التفاوضية للمشتريين	- الاختيار السليم للمشتري - التميز والاختلاف
التهديد بدخول منافسين جدد	- وضع قيود على دخول المنافسين الجدد - اقتصاديات الحجم الكبير - تمييز المنتج - الوصول إلى قنوات التوزيع
وضع المنافسين الحاليين داخل الصناعة	- التكلفة/الفعالية - تقديم خدمات متميزة - الوصول للسوق تميز المنتج
التهديد الناتج عن ظهور سلع وخدمات بديلة	- استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحليل زمن تطوير المنتجات الجديدة لإحلالها محل المنتجات الحالية أو التعامل معها

المصدر: أسامة سالم، مرجع سبق ذكره، ص 62.

المطلب الثالث: علاقة البنية التحتية للمؤسسة بتحسين الميزة التنافسية

الفرع الأول: ماهية البنية التحتية للمؤسسة

أولاً: تعريف البنية التحتية للمؤسسة

تعد مشاريع البنية التحتية من أهم المشاريع التي تعزز وتيرة ونمو الاقتصاد، كما تمثل معياراً هاماً للحكم على تنمية الدولة أو المنطقة، كما تُسهم في توفير السلع والخدمات الضرورية اللازمة لتمكين أو استدامة أو تحسين ظروف الحياة المجتمعية، وهي تشمل مجموعة من الوسائل التي تستخدم في توفير الخدمات الأساسية¹

¹ عبد الفتاح أحمد نصر الله، زكي عبد المعطي أبو زيادة، دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان: نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية في فلسطين، 10-4-2019، غزة، فلسطين، فبراير 2018، ص5.

مثل تصميم وبناء المرافق والأماكن التي تتكون منها القرى والأحياء من طرق، والحدائق العامة، وشبكات المياه والصرف الصحي، والجسور، والأنفاق، ومولدات الطاقة والكهرباء، والاتصالات وغيرها من البنية التحتية الأخرى التي تساهم في بناء ونهضة المجتمع وتوفير حياة أفضل لأفراد المجتمع، وقد ارتبط مفهوم البنية التحتية منذ البداية بالثورة الصناعية، حيث عُرفت بأنها " مجموعة الخدمات المساعدة المطلوبة للصناعة أو ما يسمى بالبنية الصناعية أو البنية الهيكلية اللازمة للصناعة.¹

ويمكن تعريف البنية التحتية حسب المفهوم الواسع بأنها " مجموع الخدمات التي تتولى الدولة تقديمها، والمنشآت التي تتولى تشغيلها وتشغيلها، إضافة إلى الخدمات التي تعتمد على العمالة الكثيفة، كجمع النفايات وتقديم خدمات النقل العامة؛ وتشكل البنية التحتية من الطرق والمطارات والموانئ والسكك الحديدية ومحطات مياه الشرب وشبكاتهما، ومحطات توليد الكهرباء وشبكاتهما، وشبكات الغاز الطبيعي والصرف الصحي والاتصالات، ومرافقها بالإضافة إلى الخدمات الصحية والإسكان والتعليم.²

ثانيا: خصائص البنية التحتية للمؤسسة

تتمثل خصائص البنية التحتية للمؤسسة فيما يلي:³

- إن خدمات ومنافع مشاريع البنية التحتية لا تعود على فرد أو مجموعة معينة، وإنما تعود على جميع أفراد المجتمع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كذلك تعود على كافة قطاعات المجتمع وليس على قطاع بعينه؛
- تتميز مشاريع البنية التحتية بصفة الاحتكار الطبيعي، لذلك يجب على الدولة حماية المستهلكين من أي تجاوزات محتملة من قبل المحتكر، كما تعتبر بعض مشاريع البنية التحتية ذات أهمية إستراتيجية. وغالبا من تكون خدمات البنية التحتية غير قابلة للتصدير وبالتالي فإن أسعارها يتم تحديدها في السوق المحلي؛
- تكون شركات البنية التحتية ذات أحجام كبيرة وتتطلب استثمارات أولية ضخمة وتكون إيراداتها ضئيلة في السنوات الأولى وتتميز بفترة سداد طويلة، مما تواجه صعوبة في تمويل مشاريع البنية التحتية، كما يطلب بعض المستثمرين ضمانات بخصوص الإيرادات المتوقعة مستقبلا؛
- إن توفر عناصر ذات جودة عالية من م ا رفق البنية التحتية يمكن أن يكون محفزا لزيادة النشاط الاقتصادي، وسيؤدي لحدوث تنمية متوازنة في مناطق تتسم بانخفاض مستوى التنمية فيها؛

¹ عبد الفتاح أحمد نصر الله، زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

² نفس المرجع، ص 5.

³ نفس المرجع، ص 6.

– تعزيز البنية التحتية يجب أن يحقق توازن في التنمية بين المحافظات التي تستأثر بالتنمية، وبين المحافظات الأقل حجماً من خلال إتباع استراتيجيات تنموية توظف عملية توفير مرافق البنية التحتية لهذا الغرض.

الفرع الثاني: الأهمية الاقتصادية لخدمات البنية التحتية

إن تعزيز خدمات البنية التحتية يُسهم في تعزيز الاقتصاد الوطني، من خلال دورها في تحفيز وجذب العديد من المشاريع الاستثمارية التي تحتاجها، إضافة لقدورها على تعزيز الميزة التنافسية للمنتجات من حيث الجودة والتكلفة، وتزداد أهمية خدمات البنية التحتية في الأنشطة القائمة على إستراتيجية تسويق تتأثر بعنصر الزمن (أي إيصال البضاعة إلى الأسواق خلال مدة محددة) والصناعات التصديرية ويتحقق ذلك من خلال¹:

– تدعم البنية التحتية الاقتصاد وتساعد على نموه، فالتنمية الاقتصادية بحاجة شديدة للدعم من خلال مشروعات البنية التحتية خاصة حينما تحفزها في مراحل الانحدار والأزمات، كما أن الأرباح التي تنتجها تساهم بدورها في دعم الاقتصاد، كما تمثل الشباب أحد محركات البنية التحتية التي تحقق العمل والتقدم وتقوم على كاهله المشروعات التنموية باختلاف أطيافه، حيث يقوم بالمساعدة في تأسيس المشاريع الخدمائية، وذلك من خلال الضغط على المؤسسات الكبرى لإنشاء المشاريع الهامة من أجل سير حياة المجتمع؛

– يسهم الاستثمار في البنية التحتية بشكل كبير في تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال الحد من تكاليف النقل وتلف الإنتاج على سبيل المثال، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق عوائد اقتصادية إضافية، إضافة للقدرة على فتح أسواق جديدة؛

– تُسهم البنية التحتية الجيدة في تحسين الوضع التنافسي والقدرات التنافسية للدول المختلفة، حيث تعتبر أحد محددات التنافسية باعتبارها ركيزة قيام نشاطات اقتصادية فعالة، والمساهمة في تغطية كلفة التبادلات التجارية، بخلاف توفير الدعم الكامل للأسواق الاقتصادية المختلفة على جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية؛

– رفع كفاءة عمليات المشاريع الاقتصادية وتكلفة تنفيذها وتخفيض تكلفة الخدمات كالاتصالات والنقل والطاقة.

¹ عبد الفتاح أحمد نصر الله، زكي عبد المعطي أبو زيادة، مرجع سبق ذكره، ص7.

خلاصة

تعتبر الميزة التنافسية بمثابة السبيل الوحيد للتفوق على المنافسين ورفع قيمة الحصة السوقية، من خلالها تسعى المؤسسة للبحث عن أفضل المهارات والمزايا التي تجعلها تتفوق في السوق وتربح حصصا سوقية إضافية عن طريق ترشيد التكاليف و الوصول لأفضل مزيج تسويقي ، وتعتبر سلسلة القيمة أحد نماذج التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الداخلية، من خلالها يتم اكتشاف مواطن القوة و الضعف، وتتكون سلسلة القيمة من نوعين من الأنشطة، الرئيسية و الداعمة ، وتمثل الأنشطة الداعمة التالية تحقيق التطوير التكنولوجي من خلال استخدام أفضل التقنيات الحديثة، إدارة الموارد البشرية بكفاءة وتميز، والبنية التحتية الجيدة للمؤسسة كجدار داعم ومساند للمؤسسة أثناء بحثها عن محددات الميزة التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

BNA وكالة الطارف 489

تمهيد

يكتسب النظام البنكي الجزائري أهمية كبيرة في تمويل القطاع الاقتصادي، من حيث حجم الودائع والسيولة التي يتوافر عليها وقيمة القروض التي يقدمها للمؤسسات الاقتصادية، وقد تضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية حول نموذج سلسلة القيمة في البنك الوطني ال جزائري BNA وكالة الطارف 489 ومدى مساهمة الأنشطة الداعمة في البنك الوطني الجزائري في تحسين ميزته التنافسية.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل الثالث إلى مبحثين وهما كالاتي:

في المبحث الأول بعنوان " تقديم عام للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 تطرقنا فيه إلى التعريف بالبنك، الهيكل التنظيمي للبنك ومساهماته، أهداف وأهمية البنك.

في المبحث الثاني بعنوان " دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 في تحسين الميزة التنافسية " تطرقنا فيه إلى مكونات سلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري؛ ودور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري.

المبحث الأول: تقديم عام للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489

يلعب البنك الوطني الجزائري كغيره من المؤسسات المصرفية دورا في إنعاش الاقتصاد الوطني، وتحقيق التنمية عن طريق تشجيعه للاستثمار سواء في القطاع العام أو الخاص، لاسيما وأن الاقتصاد المحلي يشهد مرحلة انتقالية أهم ما يميزها تشجيع الإستثمارات.

المطلب الأول: التطور التاريخي للبنك الوطني الجزائري

الفرع الأول: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

واجهت الجزائر عدة مصاعب في جميع الميادين غداة الاستقلال، حيث وجدت نفسها مجبرة على إعادة تنظيم مجمل قطاعات النشاط الاقتصادي، وكذا تطبيق إصلاحات على قطاع البنوك، وباعتبار البنك الوطني الجزائري جزء هام من النظام البنكي فإنه يتأثر كباقي المؤسسات الأخرى لذا نجد أنه مر بمراحل¹:

- **1966**: إنشاء أول بنك تجاري وطني، بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي.
- **1982**: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص " بنك الفلاحة والتنمية الريفية " مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي.
- **1988**: القانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، وكان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري ومن بين هذه التأثيرات نذكر:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛

- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛

- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

- **1990**: القانون رقم 10-90 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، سمح بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع أحكاما أساسية من بينها، انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي. على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمنهنة اعتيادية، كافة العمليات

¹ Www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 18-06-2021 ، 16:00.

المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات القروض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن.

● **1995**: البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995.

● **2009**: في شهر جوان 2009، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري.

● **2018**: في شهر جوان 2018، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41600 مليار دينار جزائري إلى 150000 مليار دينار جزائري.

قصد تطوير النقد، يقدم البنك الوطني الجزائري لزبائنه بطاقات بنكية تسهل عليهم القيام بعملياتهم البنكية اليومية المتنوعة عن طريق وضع 97 شباك بنكي آلي و145 موزع آلي للأوراق النقدية على مستوى مختلف الوكالات. كما أن تأقلمه الجهوي والمحلي وأسلوبه الخاص في العلاقات هي أساس نقاط تركزه الذي يجعل منه بنك جوارى ضخم.

الفرع الثاني: أهمية البنك الوطني الجزائري

إذا كان البنك الوطني الجزائري، بنكا جواريا يضع الإنصات إلى زبائنه ورضاهم في قلب انشغالاته فإنه يمنح زبائنه، قبل كل شيء مجموعة من المنتوجات والخدمات المتنوعة، وذلك بتحديد نشاطه عن طريق قرارات وأحكام فعالة.

البنك الوطني الجزائري يتبنى منهج إنصات أكثر ملائمة ومتعدد القنوات: الموقع الإلكتروني، مركز الاتصالات، خلية الإنصات، التكفل بالشكاوي، إشهار على مكان البيع ومعلومات على مكان البيع، إضافة إلى ذلك، يكلف البنك الوطني الجزائري موظفيه بخدمة الزبائن، مساعدتهم وتوجيههم قصد جعل الخدمة البنكية متاحة للجميع، وهذه بعض التوجيهات التسييرية من أجل جلب الزبون ووضعها في قلب انشغالاته ليحظى بأفضل خدمة ممكنة¹.

¹ Www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 18 -06- 2021 ، 16:00.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

منذ نشأة البنك الوطني الجزائري وهي تعمل جاهدة على دعم و تقوية هيكلها التنظيمي للاستجابة
لمتطلبات السوق و هذا الهيكل يقوم على الشكل التالي¹:
أولا: الأمانة العامة

DOMP : مديرية تنظيم المناهج والإجراءات،

D conformité: مديرية المطابقة،

ثانيا: المفتشية العامة

I.R.A: المفتشية الجهوية - الجزائر العاصمة،

I.R. B المفتشية الجهوية - البلدة،

I.R. C المفتشية الجهوية - قسنطينة،

I.R. O المفتشية الجهوية - وهران،

I.R.B. E المفتشية الجهوية - بجاية،

I.R.G. S المفتشية الجهوية - الجنوب الكبير

D.A. I مديرية التدقيق الداخلي

ثالثا: الهياكل التابعة للقسم الدولي

DOD مديرية العمليات المسندية،

DMEE مديرية التحركات المالية مع الخارج،

DRICE مديرية العلاقات الدولية والتجارة الخارجية،

رابعا: الهياكل الملحقة بقسم الالتزامات،

DMC مديرية التسويق والاتصال،

DAC مديرية التنشيط التجاري،

DSRE مديرية دعم شبكة الاستغلال،

¹ Wwww. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 25 -06- 2021 ، 12 :00 .

خامسا: الهياكل الملحقة بقسم التحصيل والدراسات القضائية والمنازعات

DEJC مديرية الدراسات القانونية والمنازعات،

DSERC مديرية المتابعة والتغطية وتحصيل القروض،

DEVSG مديرية الدراسات، المصادقة ومتابعة الضمانات،

سادسا: الهياكل التابعة لقسم وسائل الدفع والنقد

DM مديرية النقد،

DIP مديرية وسائل الدفع،

سابعاً: الهياكل الملحقة بقسم المعلومات

DPS مديرية الإنتاج والخدمات،

DTA مديرية التكنولوجيا والهندسة،

DDEP مديرية تطوير الدراسات والمشاريع،

ثامناً: الهياكل الملحقة بقسم المالية

DMF مديرية السوق المالي،

DCG مديرية مراقبة التسيير،

DC مديرية المحاسبة،

تاسعاً: الهياكل التابعة لقسم المخاطر والمراقبة الدائمة

DCP مديرية المراقبة الدائمة،

DGR مديرية تسيير المخاطر،

CSSI خلية أمن الأنظمة المعلوماتية،

عاشراً: الهياكل الملحقة بقسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية¹

DRH مديرية الموارد البشرية،

DF مديرية التكوين،

DMG مديرية الوسائل العامة،

¹ www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع: 25 -06- 2021 ، 12:00.

➦ DPP مديرية المحافظة على الأملاك،

➦ DPPI مديرية تطوير التراث العقاري،

➦ CGOS مركز تسيير الخدمات الاجتماعية،

إحدى عشر: الهياكل الملحقة بقسم الصيرفة الإسلامية

➦ DEI مديرية الاستغلال الإسلامي،

➦ DFI مديرية المالية الإسلامية،

➦ DCI المديرية التجارية الإسلامية،

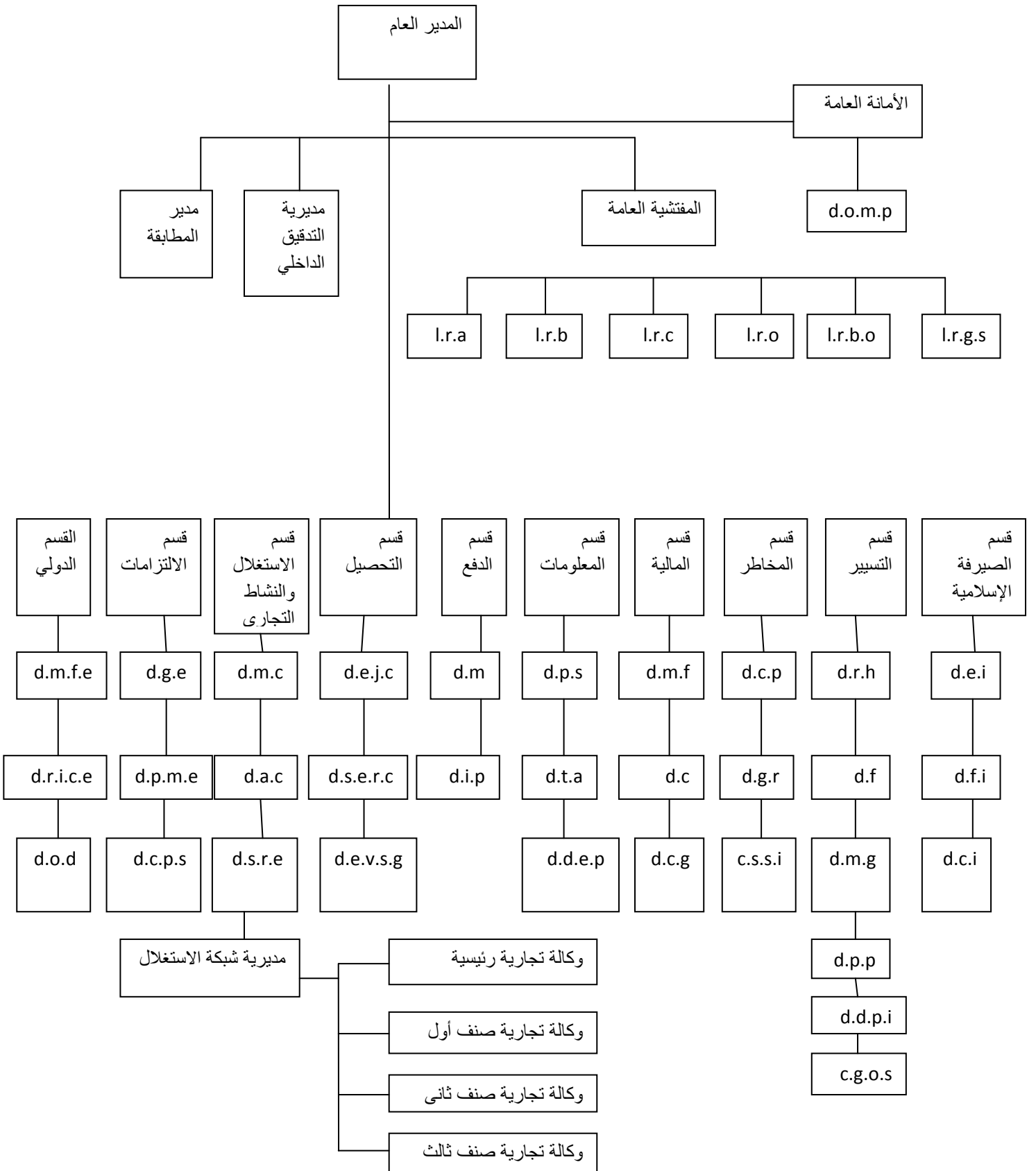
شبكة الاستغلال: تضم شبكة الاستغلال للبنك الوطني الجزائري 20 مديرية جهوية للاستغلال، تشرف على

221 وكالة تجارية من مختلف الفئات موزعة عبر كافة التراب الوطني¹.

والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري

¹ www.Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع: 25-06-2021، 12:00.



المصدر: www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 25 -06- 2021 ، 12:00.

ثالثا: المؤسسات المتعاملة البنك الوطني الجزائري

يتعامل البنك الوطني الجزائري مع المؤسسات التالية: ¹

أ- في الجزائر:

- صندوق ضمان الودائع البنكية؛
- معهد التكوين البنكي؛
- شركة الخدمات والتجهيزات الأمنية؛
- شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك؛
- الشركة الجزائرية للتأمين وضمان الصادرات؛
- شركة الجزائر للتسوية؛
- شركة الاستثمار الفندقية؛
- المعهد الجزائري للدراسات المالية العليا؛
- صندوق ضمان قروض الاستثمار؛
- مركز المقاصة البنكية المسبقة؛
- شركة ضمان القروض العقارية؛
- شركة تسيير بورصة القيم المنقولة؛
- شركة الاستثمار المالي؛
- صندوق التضامن المتبادل لضمان خطر القروض / المرقيين الشباب؛
- صندوق التضامن المتبادل للقروض المصغرة؛
- تعاضديه ضمان أخطار القروض؛
- الشركة الوطنية للائتمان الإيجاري؛
- شركة الترقية العقارية (البنائي)؛
- شركة ما بين البنوك للتسيير والخدمات العقارية؛

¹ www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع: 18-06-2021، 16:00.

- الشركة الجزائرية الخليجية لتأمين الحياة (الجزائرية للحياة)؛
- شركة الخدمات البنكية.

ب- في الخارج: ¹

- البنك الجزائري للتجارة الخارجية؛
- بنك المغرب العربي للاستثمار والتجارة؛
- برنامج تمويل التجارة العربية؛
- الشركة الإسلامية لتطوير القطاع الخاص؛
- شركة المغرب العربي للتجارة؛
- الشركة العالمية للاتصالات المصرفية ما بين البنوك.

المطلب الثالث: أهداف ومهام البنك الوطني الجزائري

الفرع الأول: أهداف البنك الوطني الجزائري

يقوم نشاط البنك الوطني الجزائري عامة على تحقيق ثلاثة أهداف و هي ²:

أولاً: تحقيق أقصى ربحية

إن تحقيق أكبر قدر من الأرباح تعتبر الوظيفة الأساسية لإدارة البنك، ويعني أن تكون أي إيرادات البنك أعلى من تكاليفه، حيث تشمل إي إيرادات البنك إجمالاً: الفوائد، الأتعاب مقابل الخدمات، عوائد الاستثمار في الأوراق المالية، والعوائد الناجمة عن خصم الأوراق التجارية. أما فيما يتعلق بتكاليف البنك فإنها تشمل عموماً

الفائدة التي يدفعها البنك للمودعين، المصاريف الإدارية مثل الرواتب.

¹ Www. Bna.dz ، الموقع الرسمي للبنك الوطني الجزائري ، تاريخ الاطلاع : 18-06-2021 ، 16:00.

² أسماء لعميش، دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وأسواق مالية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015-2016، ص79.

ثانيا: تجنب لنقص شديد في السيولة

ويعني ذلك في مقدرة البنك على الوفاء بالت أزمة اتجاه المودعين في حالة الطلب على سحب ودائعهم، ومقدرته على مقابلة طلبات الائتمان، وتتكون سيولة البنك في:

- السيولة الحاضرة: وهي الأرصدة الحاضرة والمودعة في البنك المركزي؛
- السيولة شبه الحاضرة: تتمثل في لحوات المحصومة التي تتكون من أذونات الخزينة والأوراق التجارية المحصومة.

ثالثا: تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين والبنك

بخصوص أمان المودعين، على إدارة البنك أن تراعي عدم المساس بودائعهم، وذلك بتحديد حد أدنى للخسائر التي يمكن أن يتحملها في نشاطه المعتاد. أما بالنسبة لآمان البنك فهو يعني مدى ثقة الإدارة بان التسهيلات المصرفية التي تمنع سوف يتم تسديدها في تواريخ استحقاقها المحددة ليتم إقراضها مجددا والحصول على أكبر عائد ممكن لذلك يجب عليها أن تضع قواعد محددة للإقراض وتقليل مقدار المخاطرة المصرفي.

الفرع الثاني: مهام البنك الوطني الجزائري

أولا: مهام البنك الوطني الجزائري

البنك الوطني الجزائري (BNA) هو عبارة عن مؤسسة غير متخصصة في عمليات معينة بل في مجموعة من عمليات تطلق عليها تعبيرات خاصة وهي الخدمات المصرفية ويلعب البنك في هذه الحالة دور الوساطة بين طائفتين من الأشخاص الاقتصاديين وأشخاص ترغب في تريب حقوق لها من قبل البنك وأشخاص ترغب في تريب ديون عليها من قبل هذا الأخير يقوم البنك بدفع مقابل استخدامه لهذه الحقوق وليحصل على مبالغ مقابل ما يدفعه من خدمات، كما انه يقوم بتقديم مجموعة من الخدمات التي تتعلق بعمليات الإقراض.

من خلال كل هذا تتمثل مهام البنك الوطني فيما يلي¹:

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير والمتوسط وفقا للأسس المصرفية التقليدية، بإنشاء مخاطر وضمان القروض كتسجيلات الصندوق والسحب على المكشوف؛
- تمويل المؤسسات الصناعية والخاصة؛
- خصم الأوراق التجارية تلبية لحاجات الزبون؛

¹ أسماء لعميش، مرجع سبق ذكره، ص80.

- منع كل أشخاص القروض والتسيقات للمتعاملين الاقتصاديين؛
- تحصيل كل التسديدات النقدية عن طريق الشيكات؛
- تقديم الخدمات لجميع الأسواق العمومية في حالة عجزها؛
- اكتساب وشراء كل السندات التجارية؛
- المساهمة في رأس مال العديد من البنوك التجارية؛
- تمويل الاستثمارات الإنتاجية؛
- تنفيذ العمليات المالية مع الخارج؛
- يلعب دور الوسيط في الاكتساب، شراء المستندات العمومية والأسهم؛
- كراء مخازن من اجل المعادن والوثائق؛
- البناء أو المشاركة في كل الجليسات لضمان توظيف الأموال، والمفاوضات بشتى أنواعها؛
- لمنح القروض وضمان الخدمة المالية لكل ورقة مالية¹.

ثانيا: التعريف بوكالة الطارف 489

هي وكالة رقم 489، تقع على الطريق الوطني رقم 44، وهي من الصنف C ويعتبر هذا الصنف ذو رقم أعمال صغير، وتتكون من 13 عامل²:

- المدير؛ نائب المدير؛
- 3 مكلفين بالدراسات؛
- رئيس قسم المنازعات؛
- 2 أمين الصندوق؛ رئيس قسم الصندوق بالعملة الصعبة؛
- 2 عاملين على نظام البرمجة؛ سكرتير المدير؛
- مستخدم بنكي.

¹ أسماء لعميش، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² بالاعتماد على المعلومات المقدمة من البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

وتتمثل مهام الوكالة البنكية أساسا في: منح القروض؛ العمليات على الصناديق؛ فتح حسابات الادخار والإيداع، التحويلات البنكية الداخلية، عمليات الصرف للعملة الصعبة، تقديم خدمة سحب الأموال.

المبحث الثاني: دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني

الجزائري وكالة الطارف 489

يعتبر نموذج سلسلة القيمة من أدوات التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة، وهو يمثل حجر الأساس في بناء الميزة التنافسية المستمرة، عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة.

المطلب الأول: جهود البنك الوطني الجزائري في دعم البيئة التنافسية

شرع البنك الوطني الجزائري بداية من 9 أوت الجاري، بفتح وكالات جديدة خاصة بمنتجات الصيرفة الإسلامية عبر مختلف ولايات الوطن، كما يعرض البنك من خلال هذه المنتجات، فرصا أمام المهنيين والمؤسسات الصغيرة الحصول على تمويلات تصل كمرحلة أولى إلى 25 مليون دينار، وأرباح للمدخرين تصل إلى 90 بالمائة، كما تسمح للمواطنين باقتناء سكنات بأسعار تنافسية وبنسبة تمويل قد تصل إلى 90 بالمائة، وكشف البنك عن منتجات إسلامية أخرى سيتم إطلاقها الأسابيع القادمة تأتي تلبية لطلبات المواطنين والمعاملين. وقال رئيس قسم الاستغلال والنشاط التجاري بالبنك الوطني الجزائري، أن هذه المؤسسة المالية، قامت بدراسة معمقة للسوق على مختلف ولايات الوطن عن طريق عمليات استبيان قام بها فوج عمل تابع للبنك ومكتب استشارات رافقه خلال بلورة المنتجات التسعة التي أطلقها البنك والخاصة بالصيرفة الإسلامية والتي سمحت بتحديد الفئات المجتمعية الأكثر اهتماما بالصيرفة الإسلامية وسمحت بتحديد المنتجات الأكثر طلبا، وأشار إلى أن البنك قام بطرح خمس منتجات ادخارية و أربع منتجات تمويلية، وأن الصيغ التمويلية والتي عددها أربعة وهي موجهة لاستقطاب كل الفئات بما فيها الأجراء، الموظفين، التجار، المهنيين و المؤسسات خصوصا الصغيرة و الصغيرة جدا.

- تمويل لشراء سكنات قد يصل إلى 90 بالمائة:

كصيغة تأتي لترافق المواطن الراغب باقتناء مسكن، حيث أن البنك يمنح له الإمكانيات، ويقوم بشراء المسكن، ثم يقوم ببيعه للمواطن المعني مع هامش ربح وفق معايير الشريعة الإسلامية، وأوضح أن مختلف الصيغ مسموح بها سواء بشراء المسكن من عند المرقيين العقاريين او الخواص بشرط أن يكون للمسكن عقد ملكية، وللمواطن المعني راتب ثابت وقار لدفع الأقساط ، وهامش ربح البنك لكن يكون كبيرا، وأن هذه الخدمة¹

¹ من خلال منتجات الصيرفة الإسلامية التي أطلقها مؤخرا: البنك الوطني الجزائري يعرض تمويلات وأرباح تصل إلى 90 بالمائة، مقال منشور على الموقع: [http://eldjazaironline.dz/](http://eldjazaironline.dz) ، 05-08-2020، بتصرف.

ستقدم بأسعار جد تنافسية، وتم تحديدها بناء على دراسة معمقة للسوق وما هو موجود، ولدا تم طرحها بأسعار جد تنافسية.

- الانطلاق بفتح وكالات جديدة بعدة ولايات بداية من 9 أوت الجاري:

سيتم فتح وكالتين جديدتين بداية من 9 أوت الجاري بكل من قسنطينة وسطيف ثم سيتم فتح وكالات بكل من تيزي وزو وبجاية ثم نتجه لغرب البلاد بوهان بلعباس، وبعدها سيتم فتح أكثر من 35 وكالة بالجنوب، وهدف البنك الوطني الجزائري-يقول المتحدث- أن يطلق نشاط الصيرفة الإسلامية بنهاية سبتمبر في أكثر من 31 وكالة، وبنهاية السنة يهدف للوصول لفتح أكثر من 60 وكالة عبر التراب الوطني.

-صيغ "جذابة" جديدة ستطلق قريبا تصل فيها نسبة الأرباح إلى 90 بالمائة:

من جانب آخر، صيغة "جذابة" جديدة تصل نسبة الأرباح فيها للمتعامل إلى غاية 90 بالمائة، هذه الصيغة ترتبط بالفترة الزمنية التي يودع فيها المواطن أو المتعامل أمواله فيها لدى البنك، فكلما زادت الفترة الزمنية كلما ارتفعت نسبة الأرباح، والتي قد تصل إلى 90 بالمائة للمتعامل.¹

المطلب الثاني: الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489

يقوم البنك الوطني الجزائري بجمع أموال المودعين وتوزيعها على المقترضين، وتمثل الأنشطة الأساسية أو الرئيسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 في أربعة أنشطة²:

الفرع الأول: الإمدادات الداخلية- جمع أموال المودعين والمدخرين-

تتعلق باستلام وجمع الأموال من المودعين، من خلال دفاتر التوفير والادخار، حيث يتم تنظيمها تخزينها وتسمى الودائع ويتم وضع نظام المراقبة عليها، ومن خلال نشاط الإيداع يمكن معرفة مختلف نقاط القوة والضعف الموجودة في البنك.

¹ من خلال منتجات الصيرفة الإسلامية التي أطلقها مؤخرا: البنك الوطني الجزائري يعرض تمويلات وأرباح تصل إلى 90 بالمائة، مرجع سبق ذكره، بتصرف.

² من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف.

الفرع الثاني: العمليات البنكية المختلفة

تشمل كافة العمليات البنكية الداخلية و الخارجية، الصرف، الصندوق، تحويل الأموال وسحبها وإيداعها، التحويلات المالية الداخلية و الخارجية، عمليات العملة الصعبة، أنشطة الرقابة على جودة الخدمات المقدمة من طرف البنك، - أنظر الملحق رقم 2 نماذج حول العمليات البنكية المختلفة للبنك الوطني الجزائري.

الفرع الثالث: الإمدادات الخارجية: تقديم القروض وتمويل العملاء

تتضمن كافة الأنشطة المتعلقة بالقروض والتمويل الاستثماري لمختلف المؤسسات الاقتصادية، اتفاقيات تمويل مشاريع الاستثمارات، وكذا تمويل المشاريع العقارية للمقاولين.

مثال:

نقدم المثال التالي الذي يوضح نموذج لاتفاقية قرض استثمار بين السيد X و البنك الوطني الجزائري¹:

أ- وصف و ثمن المشروع:

يتمثل المشروع في بناء متنقل، والثمن الإجمالي للمشروع محدد بمبلغ 927.945,53 دج موزع كمايلي:

مصاريف إعدادية=	20.000.00 دج
تأمينات=	26.966,87 دج
تجهيزات الإنتاج=	731.136,00 دج
مواد أولية للسلع=	149.842.66 دج
الثمن الإجمالي للمشروع=	927.945,53 دج

ب- موارد التمويل:

حسب المخطط المالي، فالاستثمارات الضرورية لانجاز المشروع تقدر ب: 927.945,53 دج

تقسم كما يلي:

- القرض البنكي: 649.561,87 دج

- التمويل الذاتي: 9.279,46 دج

- القرض بدون فوائد (ص.و.ت.ب): 269.104,20 دج

- التمويل الإجمالي: 927.945,53 دج

¹ من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم 3.

ج- أهم الشروط الواردة في إتفاقية القرض الإستثماري:

من أهم الشروط الخاصة باتفاقية القرض الاستثماري ماييلي¹ :

- يمنح "البنك" لفائدة "المقترض" الذي قبل، حسب الشروط المنصوص عليها في الاتفاقية الحالية، قرضا متوسط المدى (ق.م.م) يسمى فيما بعد "القرض"، ذو مبلغ إجمالي قدره 649.561,87 دج مخصص لتمويل عملية استثمار بما يعادل 70 % من المشروع،
- حصة التمويل الذاتي للمشروع، التي يقدمها المقترض، تبلغ قيمته 9.279,46 دج.
- أجل تسديد القرض محدد ب: ثمانية (08) سنوات، من بينها 36 شهر تأجيل.
- نسبة الفائدة المدينة المطبقة من طرف البنك على القرض موضوع الإتفاقية الحالية مخفضة ب 100%.
- خلال فترة استعمال و/أو تسديد القرض، تكون الفوائد مستحقة وتدفع كل ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ الاستعمال الأول.
- يدفع "المقترض" للبنك عمولة الالتزام قدرها 0.50 سنويا تحسب على مبلغ القرض الغير مستعمل والذي هو واجب الدفع في بداية الثلاثة أشهر. الثلاثي الأول يبدأ عند تاريخ الاستعمال الأول، وكل ثلاثي بدا يحسب على انه ثلاثة أشهر كاملة.
- "المقترض" يدفع "للبنك" عمولة تسيير قدرها من . 0.50 إلى ..01.. عن مبلغ القرض بمجرد توقيع اتفاقية القرض وعلى أساس تقديم كشف حساب محرر من طرف البنك.
- يتم استعمال القرض تدريجيا حسب الحاجيات بالقيود في الجانب المدين لحساب " المقترض " على أساس تقديم أمر بالدفع (تحويل و/أو شيك حسب صفة المقترض) وكذا الوثائق المبررة الخاصة بذلك.
- عند نهاية كل سنة مالية أو نهاية فترة الاستعمال، تكون الاستعمالات الفعلية للقرض موضوع ملحق يوقع من طرف "البنك" و"المقترض"، ويلحق به جدول الاستهلاك، للمبلغ الأصلي المعني، مرفقا بسلسلة من سندات لأمر خاصة بهذه الاستعمالات.

¹ من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم 3.

- كل مبلغ مستحق، أصلاً أو فوائد، أو بأي صفة واجب الأداء بموجب اتفاقية القرض الحالية، لم يتم دفعه في الأجل المحدد، لأي سبب كان، سوف ينتج فوائد تأخير بقوة القانون، ابتداء من تاريخ استحقاقه، إلى غاية يوم دفعه الفعلي، بنسبة الفوائد المعمول بها، من الحساب الجاري مع زيادة سنويا.

- فوائد التأخير تؤدي إلى تحرير فاتورة خاصة على أساس عدد أيام التأخير الفعلية المحسوبة، والتي تم تبليغها "للمقترض".

- يمسك "المقترض" المستندات اللازمة لمتابعة إنجاز "المشروع" (بما في ذلك ثمن تنفيذه) ولتشخيص الأملاك والخدمات الممولة عن طريق القرض وكذا تبرير الاستعمال في إطار "المشروع"، يضمن للممثلين المعتمدين "للبنك" كل إمكانية تفحص الأملاك الممولة بواسطة القرض والمستندات المتعلقة به مباشرة، ويزود "البنك" بجميع المعلومات التي يمكن "للبنك" أن يطلبها فيما يخص "المشروع" والمصاريف المحققة عن طريق القرض.

- يمسك "المقترض" أو يقوم بمسك بصفة منتظمة، طبقاً لمبادئ المحاسبة المعمول بها، الكتابات الضرورية لتسجيل العمليات، الموارد والمصاريف الخاصة "بالمشروع".

- يرسل "المقترض" كل ستة أشهر إلى "البنك" وخلال مدة استعمال القرض¹:

• كشف عن الاستعمالات، حسب فئة "المشروع" وحسب كيفية التمويل؛

• كشف عن الانجازات المادية حسب الفئة مع توضيح نسبة التقدم.

هذه الكشوفات والمستندات يجب أن تكون موقعة من طرف الشخص أو الأشخاص المؤهلين لهذا

الغرض. - أنظر الملحق رقم 3-

الفرع الرابع: أنشطة الخدمات

هي كل التسهيلات المقدمة للزبائن، لضمان تقديم خدمات البنك في أحسن الظروف، وهذا من أجل تطوير طرق الاتصال المباشر مع العملاء كخدمة الإطلاع على الحساب البنكي عبر الانترنت، بالإضافة إلى كسب ثقة العملاء من خلال خدمات الإعلام الآلي، الخدمات الإلكترونية، الدفع الآلي، خدمة البطاقة البنكية لتسهيل سحب الأموال، خدمة البطاقات البنكية الخارجية، الخدمات البنكية للمهنيين، الخدمات البنكية للمؤسسات الكبرى، الخدمات البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

¹ من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملحق رقم 3.

المطلب الثالث: دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489

يتمثل دور الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة في تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري من خلال مايلي:

الفرع الأول: دور أنشطة الشراء

وتشمل كافة الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات كقيام البنك بعملية شراء أجهزة الإعلام الآلي ولوازم ولواحق البنك، فكلما أولى البنك أهمية لجودة ونوعية مشتريات لواحق البنك كلما زاد من جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الفرع الثاني: دور التطور التكنولوجي

يتعلق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين مقاييس الجودة في تقديم الخدمات للزبائن، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقات الدفع السريع أو عبر الانترنت أو الحاسب الآلي أو الهواتف الذكية أو أجهزة الصرف الآلي، وأيضا يعمل التطور التكنولوجي على تكوين العاملين في البنك وتدريبهم بالطرق الحديثة من أجل معرفة طرق التعامل مع الزبون لكسب ثقته وولائهم بالنسبة للبنك.

يقدم البنك الوطني الجزائري مجموعة من البطاقات منها: بطاقة بنكية مخصصة للمهنيين والمؤسسات تمكنهم من إجراء عمليات السحب والدفع عن بعد وعبر الانترنت من أجل تغطية النفقات المختلفة المتعلقة بنشاطهم، حيث تسلم بطاقة الأعمال مجانا بناء على طلب أصحاب الحساب أو ممثليهم حسب الأصول، وتكون صالحة لمدة 3 سنوات، ويوجد نوعين من البطاقات كلاسيكية وذهبية، وفي حالة الضياع أو السرقة يتم الاتصال بشركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM عل أو الاتصال بوكالة البنك الوطني الجزائري الخاصة، وفي حالة نسيان كلمة السر الخاصة يجب إرسال طلب إلى الوكالة الخاصة حيث سيتم إصدار كلمة سر جديدة، بالإضافة إلى توفر البنك على بعض البطاقات البنكية والمتمثلة في:

- بطاقة الدفع - أنظر الملحق رقم 4-؛

- بطاقة CIB - أنظر الملحق رقم 4-؛

- جهاز الدفع الإلكتروني - أنظر الملحق رقم 4-.

الفرع الثالث: دور إدارة الموارد البشرية

تتعلق بكافة الأنشطة الفرعية لإدارة الأفراد العاملين بالبنك، حيث يقوم البنك بعمليات باختيار وتوظيف الأفراد الذي يراهم أهل لهذه الوظيفة ثم يقوم بدورات تكوينية لهم وتعليهم طرق التعامل مع الزبون وأساسيات الخدمة، وعند تأهيلهم يأتي دور والترقية وهذا من خلال ترقية الأفراد الأكفاء الذين يمتلكون خبرات، ثم يقوم بتقييم الأداء الفعلي للعاملين كما يقدم الحوافز لهم من أجل تحفيزهم على بذل أقصى مجهوداتهم في العمل، كما أن المورد البشري يلعب دورا مهما للبنك فهو الذي يضمن له التغلب على منافسيه إذا تم التعامل معه بالطريقة المناسبة.

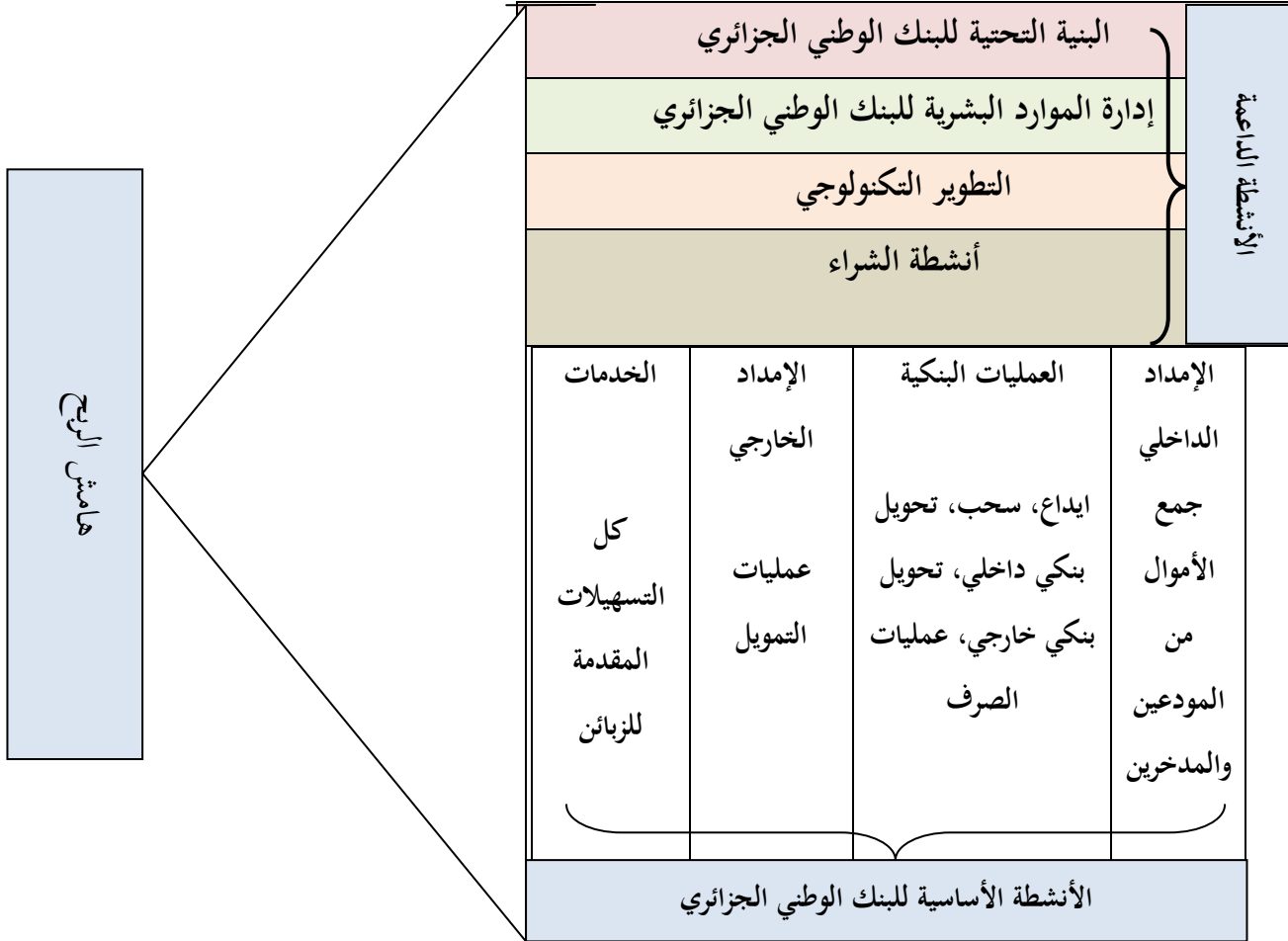
أ- دور البنية التحتية للبنك

البنية التحتية تشمل كافة المستويات التنظيمية الذي يقوم عليها البنك وهي المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة في البنك، وتمثل في وظائف التخطيط، الإدارة المالية، الشؤون القانونية، العلاقات مع الزبائن والأمن، ويمكن تلخيصها في الهيكلية القاعدية للبنك الوطني الجزائري، وتتميز البنية التحتية للبنك الوطني الجزائري بأنها قائمة على البنك المركزي فهو الذي يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات الإدارية، ثم تنفذها الوكالات بمختلف ولايات الوطن، تحت الرقابة الصارمة من طرف البنك المركزي مما يدعم الرقابة وجودة الأداء.

مما سبق يمكن اعتبار سلسلة القيمة نموذجاً هاماً بالنسبة للبنك الوطني الجزائري في تحقيق التميز التنافسي عن طريق توليد مزايا تنافسية تجعله متميزاً عن غيره من البنوك الأخرى المنافسة والتي تنشط في نفس القطاع، وبالاعتماد على المعلومات المقدمة من البنك نجد بأن الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة تحقق للبنك الوطني الجزائري مزايا تنافسية.

ويوضح الشكل التالي سلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489:

الشكل رقم (3-2): سلسلة القيمة للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من البنك الوطني الجزائري بولاية الطارف، و استنادا للشكل 4-1.

خلاصة

تحقق الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة التميز التنافسي للبنك الوطني الجزائري، خاصة دور التطور التكنولوجي والبطاقات الآلية المتاحة، وإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، فسلسلة القيمة لدى البنك الوطني الجزائر تملك خصوصيات واضحة ومنفردة ، والتي تميزه عن غيره من البنوك، والمتمثلة في سهولة الاستخدام، فأغلب الزبائن يلجئون للتعامل مع البنك الوطني الجزائري بفضل التسهيلات التي يقدمها لهم، مما يكسبه ميزة تنافسية تؤهله إلى فرض نفسه، و ضمان بقاءه واستمراره في ساحة المنافسة.

خاتمة

تعتبر سلسلة القيمة لمايكل بورتر أحد أدوات التحليل الإستراتيجي للمنظمة، بحيث من خلالها يتم تحليل أنشطة المؤسسة الداخلية لاستخراج نقاط القوة والضعف، وبالتالي فهي أحد أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، كما تعتبر سلسلة القيمة نموذجاً هاماً يسمح بتحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق واستدامة مزايا تنافسية يصعب تقليدها من خلال تركيزه على تحليل الأنشطة الرئيسية والداعمة.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نبرزها في النقاط التالية:

- تقوم سلسلة القيمة على تحليل أنشطة المؤسسة الرئيسية والمتمثلة في أنشطة الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، الخدمات؛
- تقوم سلسلة القيمة كذلك على تحليل أنشطة المؤسسة الداعمة والمتمثلة في أنشطة الشراء، إدارة الموارد البشرية، أنشطة التطور التكنولوجي، البنية التحتية للمؤسسة،
- تساعد سلسلة القيمة المؤسسة على تحليل بيئتها الداخلية واستخراج مختلف نقاط القوة والضعف؛
- تساعد سلسلة القيمة على تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحليل الأنشطة وترشيد تكاليفها؛
- حتى تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية عليها أن تجيد إستخدام مواردها وكفاءاتها؛
- تركز البنية التحتية للبنك الوطني الجزائري على البنك المركزي،
- تملك سلسلة القيمة في البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 خصائص واضحة متمثلة في خصوصية الإمداد الداخلي والخارجي وكذا خصوصية العمليات، بحيث يكمن نشاطه الرئيسي في جمع أموال المودعين وتوزيعها على شكل قروض للمقترضين،
- يعمل البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 على ترصد التكنولوجيا في البيئة الخارجية حتى يكون سباق نحو المنافسة؛
- يهتم البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489 بتوظيف الموارد البشرية ذات الكفاءة المهنية وتحفيزها باستمرار،
- تعتبر الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة من أهم الأنشطة التي يمكنها تحسين الميزة التنافسية للبنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489؛

ثانيا: إقتراحات الدراسة

- على ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات متمثلة في مايلي:
- على كل مؤسسة تسعى لتطبيق نموذج سلسلة القيمة الاهتمام بجميع الأنشطة المتواجدة بها؛
 - حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي عليها تقديم منتجات أو خدمات صعبة التقليد؛
 - حتى يضمن البنك حصوله على ميزة تنافسية كاملة عليه الاهتمام بجميع أنشطة سلسلة القيمة؛
 - لا يزال البنك الوطني الجزائري يحقق انتشارا وتقدما مستمرا مما يستدعي الاهتمام بتحسين مختلف هياكله حتى يضمن تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: آفاق الدراسة

من أجل التوسع في موضوع هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع المستقبلية كتكملة لموضوع الدراسة الحالية:

- دور سلسلة القيمة في تحسين الرقابة على أداء المؤسسة .
- اثر سلسلة القيمة على وظيفة التسويق في المؤسسة.
- دور أدوات التحليل الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي.
- أثر تحسين الأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة على جودة الأداء المالي.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. الدوري زكريا مطلق ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
2. تويج سليمان سليمان ، نموذج الجمبا كايزين للتحسين المستمر بين التنظير والتطبيق، دار اللؤلؤة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2018.
3. حامد نور الدين ، بورغده نور الهدى ، دور إدارة الجودة الشاملة في إنشاء الميزة: دراسة حالة مؤسسة مينائية، دار خالد اللحياي للنشر و التوزيع ، الأردن، 2016.
4. شارلزهل، جارث جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
5. عامر بوران سمية ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، الأردن.
6. عراقي محمد ابراهيم ، مدخل تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها السياحية، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2009.
7. علي صالح احمد ، الدوري زكريا ، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009.
8. عويني اللبدي نزار ، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار دجلة ، الأردن ، 2015.

ثانياً: الملتقيات

1. نصر الله عبد الفتاح أحمد ، أبو زيادة زكي عبد المعطي ، دور البنية التحتية في تحقيق النمو الاقتصادي في فلسطين، المؤتمر الثاني المحكم لكلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية بعنوان: نحو رؤية شاملة لتعزيز البنية التحتية الاقتصادية في فلسطين، 10-4-2019، غزة، فلسطين، فبراير 2018.

ثالثا: المذكرات والبحوث العلمية

2. بن جدو بن علي، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015.
3. بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
4. بوخريصة خديجة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإستراتيجية، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014-2015.
5. بوغرارة نادية ، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة **La Méga Pizza** ولاية قسنطينة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر في تسويق الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2016-20173.
6. سالم أسامة ، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال المؤسسة، جامعة أم البواقي، أم البواقي، الجزائر، 2013.
7. سالم عمار ، لخضاري أحمد ، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
8. شلباب عبيدة ، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة شركة المراعي السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الإنتاج و التموين ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.
9. أسماء لعيميش، دور البنوك المركزية في مراقبة نشاط البنوك التجارية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري **BNA** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك وأسواق مالية ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015-2016.

رابعاً: مواقع الانترنت

- 1- <https://ar.pharoskc.com/2106-what-is-a-value-chain>
- 2- <https://mawdoo3.com>
- 3- [www. Bna.dz](http://www.Bna.dz)
- 4- [http://eldjazaironline.dz/.](http://eldjazaironline.dz/)

الملاحق

الملحق رقم 1:

إستمارة قبول التربص في البنك

الوطني الجزائري وكالة الطارف

489

الملحق رقم 2:

نماذج من العمليات البنكية في

البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف

489

البنك الوطني الجزائري
BANQUE NATIONALE
D'ALGERIE

AUTORISATION D'ENGAGEMENT

à classer au dossier du bénéficiaire au

Succursale

Le

Votre demande de

DESTINATAIRE

en date du

BENEFICIAIRE

CREDIT ACCORDE FORME	MONTANT	CONDITIONS	GARANTIES ET

ARCH. 5

BANQUE NAT

ST. 124 Imp.

le

Au

B.P. DA

Payer Contre le présent billet

à l'ordre

de

Valeur

SOUSCRIPTEUR

DOMICILIATION

BILAN (en milliers de dinars)

Autres banques et crédits accordés

	19	19	19
Fonds (Social			
(Personnel.....			
Réserves			
Résultats reportés			
Actif net			
Résultats nets de l'exercice			
(+) ou (-)			
Emprunts bancaires à terme			
Autres emprunts à terme			
C/C associés bloqués			
Ressources permanentes			
Investissements			
Investis. Hors exploitation			
Val. temp. immob. (V.T.I.)			
Amortissements			
Immobilisations nettes			
Fonds de roulement			
Stocks			
Réalisable			
Disponible			
Exigible à vue dont			
C/C associés			
et passif privilégié			
Besoin en Fonds de roulement			
Capacité d'autofinancement			
Actif hors bilan			
Actif fictif non amorti.			

Avis du responsable des engagements

RATIOS			
Dettes	F.R.		
Fds prop.	S+R		
Dis+R+S	Résultats		
Dettes à CT	CA		
SCAR au			
Crédits bancaires	Total autor.	Total Util.	N au
Par caisse			
Par escpte			
Par OCD			
Par Aval. - Caut.			
Par CMT			
	19	19	
Chiffre d'Af - faires			
Notre part			
Mouvements (mob. exclues)	epte	Escompte	
Semestre			
Semestre précédent			
Cautions	Surface		
Contentieux	Garanties		
en règle	en règle		
oui - non	oui - non		

Décision du directeur de la suc

ب و ج
**BANQUE NATIONALE
 D'ALGERIE**

Date de l'Entrée en Relations _____
 Date de la Demande Initiale _____
 Siège _____

DESTINATAIRE

COMpte RENDU D'ENGAGEMENTS CO
 LE PAR
 PREMIERE DEMANDE OU RENOUEVELE

Succursale

Nom ou raison sociale et forme de la Société et capital Activité professionnelle Domicile N° d'immatriculation ou RC	No DE
	INDICE
	MATRI

Formes de crédits	Autorisations en cours		Autorisations demandées		U au
	Montants	Echéances	Montants	Echéances	

INTERETS		ESCOMTE	COMMISSIONS
Tarif N°	Taux d'escompte	— sur Avals	— sur Cautions
Intérêts Créditeurs			
Intérêts Débiteurs			

GARANTIES FOURNIES PAR LE CLIENT OU PAR DES TIERS

QUANTITE	Nature des Garanties ou Désignation des Titres	COURS

RECAPITULATION DE LA SITUATION IMMOBILIERE DU CLIENT

DATES DES RELEVES		ENUMERATION SUCCINTE DES IMMEUBLES	DATE DE L'ESTIMATION	ESTIMATION DES IMMEUBLES	MONTANT HYPOTHE
CADASTX	HYPOTH.				

MOUVEMENT DU COMPTE (en milliers de dinars)

MOUVEMENT DU COMPTE		MOIS	POSITIONS EXTREMES						DUREE DES PERIODES Créditrices	OBSERVATIONS
DEBIT	CREDIT		DATE	D/C	MINIMUM	DATE	D/C	MAXIMUM		

MOUVEMENT D'ESCOMPTE (en milliers de dinars)

Année	Montant cumulé des remises	Risques en cours au	Appréciation du papier
			Montant Qualité Longueur % impayés

MOUVEMENT D'AVALS ET D'OBLIGATIONS CAUTIONNEES

Trimestre	Utilisation cumulée du trimestre		en cours		
	Aval	O.C.	échéance	Aval	O.C.

Exposé de l'affaire

Indiquer éventuellement les modifications juridiques survenues dans la situation de l'affaire.

Si s'agit d'une première demande l'exposé doit énumérer :

- membres du Conseil d'administration ou les principaux dirigeants
- renseignements recueillis auprès de 3 sources d'information

conformer au cavenas type de la demande de crédit (cf. circulaire n° 339) en respectant la disposition des

suivants :

- origine de l'affaire
- Administration et modifications éventuelles
- objet du crédit
- moyens
- bilan
- activité
- Besoins et issue des crédits

Annexe 2

CONDITIONS APPLICABLES AUX SERVICES « BNA.net » (Client entreprise, Association ou Autre)

1. Frais d'abonnement des services « BNA.net »

PACKS	SERVICES	Facturation
PACK NET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation des soldes et de l'historique des comptes ✓ Consultation des derniers mouvements ✓ Recherche d'opération sur le compte ✓ Téléchargement des relevés de compte ✓ Edition des relevés de compte ✓ Edition des Relevés d'Identité Bancaire ✓ Service de messagerie (Mailing) ✓ Service notification par SMS 	800 DA F
PACK NET+ = PACK NET + ...	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Virements ponctuel en intra de compte à compte du même client ✓ Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères ✓ Virements de salaire pour les entreprises, hors clients « EDI » ✓ Prélèvements multiples sur les clients redevables (débiteurs) domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères ✓ Commande de chèquiers ✓ Commande de carte bancaire ✓ Opposition sur carte 	1200 DA

Les commissions sur transactions sont diffusées par les conditions de banque et sont prélevées en automatique après chaque opération.

2. Tarification des services bancaires à distance « BNA.net »

Service	Détail des services	Tarification (Unitaire/DA)
Virement	Virement même agence	10
	Virement inter-agences	10
	Virement interbanques	30
Prélèvement	Prélèvement intra-interbancaire	35
Commande	Commande de chéquier	0
	Commande de carte	0
Opposition	Opposition sur carte	100
Notification par SMS	Facturé par SMS envoyé	18

¹ L'abonnement est facturé par compte et par mois. L'abonnement pour le 2^{ème} compte est facturé à 50% de moi tarif ordinaire.

Annexe 1

DEMANDE D'ABONNEMENT BNA.net « Client Entreprise, Association ou autre »

MODALITES D'ABONNEMENT

Nom de l'entreprise, Association ou autre/ Raison Sociale :

Adresse du siège social :

Forme juridique : Délivré par :

Registre de commerce / Agrément N° :

NIF/NIS :

Numeros de comptes à abonner 1.

2.

3.

Numero de telephone / fax :

Adresse mail : @

Interlocuteurs autorisés :

Nom et Prénom	N° Tél portable	E-mail	N° comptes (1,2,3)	Profil P.
		@		
		@		
		@		

Services souhaités : Cocher le Pack souhaité

PACKS	SERVICES	Sélection
NET	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consultation des soldes et de l'historique des comptes ✓ Consultation des derniers mouvements ✓ Recherche d'opération sur le compte ✓ Téléchargement des relevés de compte ✓ Edition des relevés de compte ✓ Edition des Relevés d'Identité Bancaire ✓ Service de messagerie (Mailing) ✓ Service notification par SMS 	
NET+ = PACK NET + ...	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Virements ponctuel en intra de compte à compte du même client ✓ Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères ✓ Virements de salaire pour les entreprises, hors clients « EDI » ✓ Prélèvements multiples sur les clients redevables (débiteurs) domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères ✓ Commande de chèquiers ✓ Commande de carte bancaire ✓ Opposition sur carte 	

..... le

Pour la Banque

Pour l'entreprise/Association

* A renseigner uniquement pour le pack NET+
Profil d'autorisation : P1 : envoi de fichier de virements, P2 : 1^{ère} Signature, P3 : 2^{ème} Signature, P4 : Signature unique avec envoi de fichier de virements

Pour toute confiscation de carte en opposition et/ou contrefaite, une prime sera versée au commerçant.

11.3 - Oubli d'une carte par le porteur

En cas d'oubli de la carte par le porteur, le commerçant peut la restituer à son titulaire après justification de son identité et les vérifications d'usage, dans un délai maximum de deux (2) jours ouvrés après la date d'oubli de la carte.

Au-delà de ce délai, le commerçant utilise la procédure de gestion et de restitution des cartes oubliées.

11.4 - Remboursement

Les transactions réglées par carte ne doivent pas faire l'objet d'un remboursement partiel ou total par un autre moyen de paiement. Le commerçant doit utiliser la procédure dite de "facture-crédit", et effectuer la remise correspondante à la banque à qui il avait remis la transaction initiale et dans le délai prévu dans les conditions particulières convenues avec elle.

Article 12: Suspension de l'adhésion au réseau

12.1 - La banque peut procéder, pour des raisons techniques ou de sécurité, sans préavis et sous réserve du dénouement des opérations en cours, à une suspension de l'adhésion du commerçant au RMI. Cette suspension est précédée, le cas échéant, d'un avertissement au commerçant, voire d'une réduction de son seuil de demande d'autorisation. Elle est notifiée par l'envoi d'une lettre par voie recommandée avec accusé de réception. Son effet est immédiat.

La suspension peut être décidée en raison notamment :

- d'une utilisation anormale de cartes perdues, volées ou contrefaites ;
- d'une utilisation d'équipement non fourni par le RMI ;
- d'un risque de dysfonctionnement important du RMI ;
- du non-respect des mesures de sécurité.

12.2 - La période de suspension est d'un (1) mois au maximum. Elle est, le cas échéant, renouvelable une fois. A l'expiration de ce délai, le commerçant peut reprendre l'adhésion au RMI.

Article 13: Radiation du réseau

En cas de comportement frauduleux de la part du commerçant, le présent contrat est résilié, conformément aux modalités fixées dans l'article 16 ci-dessous, et le commerçant peut être immédiatement radié du RMI.

Article 14: Modification des conditions du contrat

- 14.1 - Toute modification des conditions de banque sera portée à la connaissance du commerçant par la banque.
- 14.2 - Les nouvelles conditions entrent en vigueur au terme d'un délai minimum fixé à un (1) mois à compter de l'envoi d'une lettre d'information ou de notification desdites modifications.
- 14.3 - Ce délai est exceptionnellement réduit, pour des raisons de sécurité, à cinq (5) jours calendaires lorsque la banque ou le RMI constate, chez le commerçant, une utilisation anormale de cartes perdues, volées ou contrefaites, exigeant une réduction rapide et motivée du montant du seuil de demande d'autorisation.
- 14.4 - Nonobstant les alinéas précédents, la suppression de l'acceptabilité de certaines cartes ou la suspension de l'activité "paiement électronique" entrent immédiatement en vigueur, à compter de la date de diffusion au commerçant de l'information, faite par tout moyen, par la banque.
- 14.5 - Les modifications des conditions de banque sont opposables au commerçant s'il n'a pas résilié le contrat et s'il continue à utiliser les procédures du RMI à l'issue des délais visés aux alinéas 14.2, 14.3 et 14.4 du présent article.

Article 15: Règlements des différends

- 15.1 - La banque reste étrangère à tout différend, de nature commerciale ou autre, pouvant survenir entre le titulaire et/ou le porteur de la carte et le commerçant.
- 15.2 - Tous les litiges qui naissent à l'occasion de l'exécution ou de l'interprétation du présent contrat seront réglés à l'amiable.
- A défaut de règlement amiable, les litiges seront soumis au tribunal compétent.

Article 16: Résiliation du contrat

- 16.1 - Le commerçant, d'une part, et la banque, d'autre part, peuvent, à tout moment, résilier le présent contrat, sous réserve du respect d'un préavis de trois (3) mois, du dénouement des opérations en cours et d'une notification faite par lettre recommandée avec accusé de réception.
- 16.2 - Toute cessation d'activité du commerçant, cession, mutation du fonds de commerce ou changement d'activité entraîne la résiliation immédiate de plein droit du présent contrat, sous réserve du dénouement des opérations en cours.
- Dans le cas où, après résiliation du contrat, il se révélerait des impayés, ceux-ci seront à la charge du commerçant ou seront inscrits au titre des créances de celui-ci conformément à la législation en vigueur, en cas de cessation de paiement.
- 16.3 - Le commerçant est tenu de restituer à la banque les machines, dispositifs de sécurité et documents en sa possession dont la banque est propriétaire.
- 16.4 - Le commerçant est tenu de restituer à la banque les vitrophanics qui lui ont été fournis par celle-ci.
- 16.5 - Les transactions antérieures à la résiliation seront traitées conformément aux conditions du présent contrat.

Article 17: Entrée en vigueur

Le présent contrat est établi en trois (3) exemplaires. Il entre en vigueur dès la date de sa signature par les parties.

II - CONDITIONS PARTICULIÈRES (1)

Montant plafond garanti par carte et transaction :

_____ Dinars Algériens

Montant minimum par transaction :

_____ Dinars Algériens

Fait à Alger, le _____

Le commerçant
(Écrire la mention manuscrite
«Lu et approuvé»)

La banque

(1) Les conditions particulières doivent être fixées par chaque banque.

☞

6.10 - Ne proposer aux porteurs des cartes aucun autre mode de paiement au comptant ou à crédit et n'effectuer directement ou indirectement avec les porteurs de cartes CJB toutes autres opérations en dehors de celles qui entrent normalement ou habituellement dans le cadre des activités commerciales

6.11 - Remettre au porteur le ticket édité par le TPE comportant aux emplacements prévus à cet effet

- Nom, raison sociale et adresse du commerçant ;

- Le numéro du code du commerçant ;

- Le nom du porteur ;

- Le numéro de la carte ;

- La date de validité de la carte ;

- Le numéro d'autorisation donné par la banque, s'il y a lieu ;

- Le montant en Dinars Algériens et la date de la dépense.

6.12 - Transmettre au Centre de Traitement désigné par la banque, dans les délais et selon les modalités prévus dans les conditions particulières convenues avec la banque, les enregistrements électroniques des transactions et s'assurer qu'ils ont bien été portés au crédit du compte dans les délais et selon les modalités prévus dans les conditions particulières convenues avec la banque.

6.13 - archiver et conserver, à titre de justificatif, pendant un an après la date de l'opération :

- un exemplaire du ticket ;

- éventuellement l'enregistrement magnétique représentatif de l'opération ou le journal de fond lui-même.

A défaut de cet archivage et en cas de remise en cause de certaines opérations, le commerçant sera débité du montant de la transaction concernée.

6.13 - Communiquer, à la demande de la banque et dans les délais prévus dans les conditions convenues avec elle, tout justificatif des opérations de paiement.

Article 7 : Obligations de la banque

La banque s'engage à

7.1 - Fournir au commerçant, sur sa demande, les informations dont elle dispose concernant ses activités et rentrant dans le cadre du présent contrat

7.2 - communiquer au commerçant la liste et les caractéristiques de tous les types de cartes agréées par le Réseau Monétique Interbancaire.

7.3 - Mettre à la disposition du commerçant les informations relatives à la sécurité des transactions, notamment celles relatives à l'accès au système d'autorisation.

7.4 - Créditer le compte du commerçant des sommes qui lui sont dues, selon les modalités prévues dans les conditions particulières convenues avec lui

7.5 - Ne pas débiter les opérations non garanties et qui n'ont pu être imputées au compte du porteur, au-delà du délai maximum de six (6) mois à partir de la date du crédit initial porté au compte du commerçant

7.6 - Communiquer au commerçant, sur sa demande, les éléments essentiels des procédures administratives monétiques, notamment les procédures relatives à :

• La gestion et au renvoi des cartes confisquées par le commerçant ;

• la gestion et la restitution des cartes oubliées par les porteurs.

Article 8 : Garantie de paiement

8.1 - Les opérations de paiement sont garanties sous réserve du respect de l'ensemble des mesures de sécurité à la charge du commerçant et définies dans le présent contrat ainsi que dans les conditions particulières de fonctionnement

8.2 - En cas de non-respect d'une seule de ces mesures, les factures et les enregistrements ne sont réglés que sous réserve de bonne fin d'encaissement. Une transaction refusée par le système d'autorisation n'est jamais garantie. Une demande de confiscation de carte, faite par le système d'autorisation, annule la garantie pour toutes les

transactions faites postérieurement le même jour et avec la même carte, dans le même point de vente.

Article 9 : Mesures de sécurité

9.1 - Lors du paiement, le commerçant s'engage à utiliser le TPE, respecter les indications affichées sur son écran et suivre les procédures et les mesures de sécurité dont les modalités techniques lui ont été indiquées par la banque.

9.2 - Le commerçant doit informer immédiatement la banque en cas de fonctionnement anormal du Terminal de paiement électronique, et pour toutes autres anomalies constatées (absence de reçu ou de mise à jour de la liste noire, impossibilité de réparer rapidement,...).

9.3 - Toutes les mesures de sécurité sont indépendantes les unes des autres

Article 10 : Modalités de paiement

10.1 - La banque s'engage à ce que toutes les transactions qui lui seront parvenues soient réglées dans le délai fixé dans les conditions de banque, sous réserve que ces transactions soient transmises au Centre de Traitement dans les délais fixés à l'alinéa 6 de l'article 6 « obligations du commerçant ».

10.2 - Le commerçant reconnaît à la Banque une commission conformément aux conditions de Banque en vigueur. Cette commission reprise en annexe 1, sera prélevée par la banque sur les sommes à payer au commerçant.

10.3 - Le commerçant autorise la banque à prélever le montant des frais de connectivité du TPE GPRS repris en annexe 2

10.5 - Les commissions transactionnelles payables par le commerçant sont soumises à la réglementation en vigueur.

10.6 - Si le commerçant a été payé pour une ou plusieurs transactions rentrant dans les cas précités ou comportant une irrégularité quelconque et si la banque n'en recouvre pas le montant, elle débitera le commerçant de ce montant.

10.7 - La banque se réserve le droit de contacter le commerçant qui devra fournir les justificatifs demandés dans le délai d'un (1) mois.

Une demande restée sans réponse autorisera la banque à débiter le commerçant du montant de la transaction contestée par le porteur.

Il en sera de même pour tous les litiges qui s'avèreront être la cause d'une défaillance du commerçant à ses engagements contractuels.

10.8 - La banque se réserve le droit d'apporter des modifications des tarifs, qui seront portées à la connaissance du titulaire du compte.

En cas de non acceptation de ces modifications par le titulaire du compte, la présente convention est résiliée dans un délai de dix (10) jours calendaires à compter de la notification écrite du refus par le titulaire du compte.

Article 11 : Dispositions diverses

11.1 - Réclamations

Toute réclamation du commerçant doit être formulée par écrit à la banque, dans un délai maximum de trois (3) mois à compter de la date de la transaction contestée.

En cas de restitution de toute somme au profit du porteur au titre du remboursement d'une transaction de paiement, le commerçant dispose d'un délai de trente (30) jours calendaires, à compter de la date de cette restitution, pour introduire toute réclamation relative à la transaction impayée.

11.2 - Confiscation à son porteur d'une carte en opposition et/ou contrefaite

La confiscation d'une carte en opposition peut avoir lieu notamment sur instruction du système d'autorisation, par le biais du TPE. En cas de confiscation à son porteur d'une carte en opposition et/ou contrefaite, le commerçant utilise la procédure de gestion et de renvoi des cartes confisquées.

- 1) « carte bancaire » désigne tout support physique doté d'une sérigraphie et d'une piste magnétique et d'un microprocesseur, indépendamment du fabricant, du personnalisateur et de la banque émetteur.
- 2) « CIB » désigne le Réseau cartes interbancaires, constitué de Guichets Automatiques de Banque, de Distributeurs Automatiques de Billets et de Terminaux de Paiement Electronique pouvant être utilisés par les titulaires de la carte bancaire avec l'approbation de la banque.
- 3) « équipement électronique » désigne tout dispositif de paiement qui comporte un système permettant le contrôle du code confidentiel et qui est agréé par le RMI.

Actuellement, ce contrôle ne porte que sur les cartes à microcircuit (ci-après cartes CIB). Toute extension à d'autres cartes sera notifiée par la banque au commerçant, conformément à l'article 14 « modifications des conditions du contrat ».

L'agrément est une attestation de conformité avec des spécifications techniques et fonctionnelles définies par le RMI, qui dispose de la liste des équipements électroniques agréés et qui peut la communiquer au commerçant sur sa demande. Dans le présent contrat le terme « Terminal de Paiement Electronique », par abréviation « TPE », peut être utilisé pour désigner un « équipement électronique ».

- 4) « commerçant » désigne tout commerçant proprement dit et également tout prestataire de services, toute profession libérale susceptible d'utiliser le Réseau Monétique Interbancaire (RMI) et, d'une manière générale, tout professionnel vendant des biens ou des prestations de services.
- 5) « porteur » désigne toute personne physique ou morale ayant souscrit un contrat porteur avec une banque émettrice de cartes, débouchant sur l'attribution d'une carte bancaire de paiement et du contrat.
- 6) « ticket » désigne le ticket délivré automatiquement par l'équipement électronique, à l'issue de chaque opération de paiement par carte et comportant une série d'indications relatives à la transaction.

Article 1^{er} : Objet

Le présent contrat a pour objet de fixer les droits et obligations de la banque et du commerçant en matière des paiements par carte bancaire réalisés dans le cadre du Réseau Monétique Interbancaire, désigné par abréviation « RMI ».

Article 2 : Durée du contrat

Le présent contrat est conclu pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction, sauf en cas de résiliation par l'une des parties notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception, tel que prévu à l'article 16 ci-dessous, sous réserve du respect d'un délai de trois (3) mois, à compter de la date de notification de la résiliation.

Article 3 : Le système de paiement par carte

Le système de paiement par carte bancaire repose sur l'utilisation des cartes bancaires par leurs porteurs pour le paiement d'achats de biens ou de prestations de service auprès des commerçants affiliés au Réseau Monétique Interbancaire.

Article 4 : Dispositions relatives aux cartes

Seules les cartes interbancaires présentant le sigle « CIB » sont utilisables dans le cadre du Réseau Monétique Interbancaire.

Article 5 : Dispositions particulières

5.1 - Les conditions générales du présent contrat d'adhésion sont arrêtées par le Réseau Monétique Interbancaire, quant aux conditions particulières, celles-ci sont arrêtées par la banque.

5.2 - Pour des raisons techniques ou sécuritaires, la banque doit impérativement introduire auprès du Réseau Monétique Interbancaire toute demande ayant pour objet :

- la modification du seuil de demande d'autorisation,
- la suppression de l'acceptabilité de certaines cartes,
- la suspension de l'activité « paiement électronique » du commerçant,
- la suspension de l'adhésion au Réseau Monétique Interbancaire.

5.3 - La banque représente le Réseau Monétique Interbancaire uniquement en ce qui concerne l'ensemble des conditions techniques d'acceptation de la carte et de remise des transactions à la banque émettrice de cette carte, dans le cadre de l'interbancaire du réseau.

La représentation ne porte pas sur la mise en jeu de la garantie ou de la responsabilité, de façon solidaire entre les banques émettrices, en cas de litige.

5.4 - Les opérations de paiement sont garanties, sous réserve du respect de l'ensemble des mesures de sécurité à la charge du commerçant, conformément aux articles 8 « garantie de paiement » et 9 « mesures de sécurité » du présent contrat.

5.5 - Sous réserve des dispositions légales relatives au droit de communication des informations et du secret professionnel, il est précisé que :

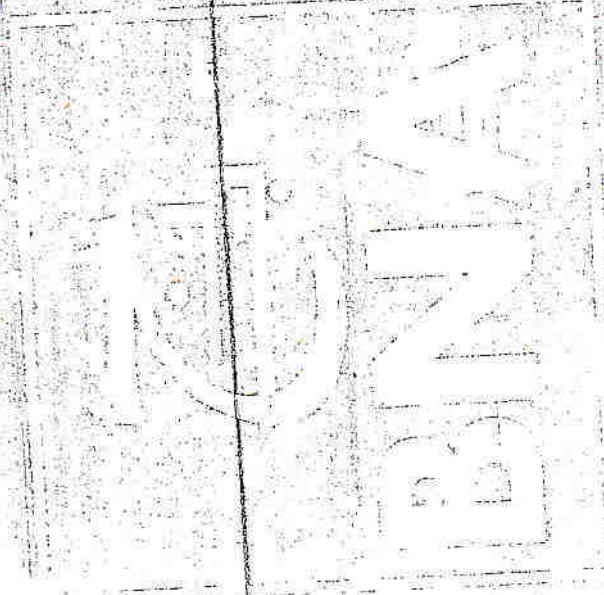
- Les renseignements personnels demandés dans le cadre du présent contrat sont obligatoires pour permettre son établissement.
- Ces informations, destinées à la banque, ne seront utilisées et ne feront l'objet de diffusion auprès d'entités tierces que pour les seules nécessités de la gestion des opérations effectuées en exécution du présent contrat ou pour répondre aux obligations légales et réglementaires.

Article 6 : Obligations du commerçant

Le commerçant s'engage à :

- 6.1 - Signaler au public l'acceptation des cartes par l'apposition de façon apparente à l'extérieur de son établissement des vitrophanies fournies par la banque.
- 6.2 - Accepter les cartes pour le paiement d'achats de biens ou de prestations de services offerts à sa clientèle et réellement effectués, à l'exclusion de toutes délivrances d'espèces ou de tous titres convertibles en espèces pour leur valeur nominale.
- 6.3 - Appliquer aux porteurs de cartes les mêmes prix et tarifs qu'à l'ensemble des clients. En tout état de cause, le commerçant ne doit leur faire supporter, directement ou indirectement, aucun frais supplémentaire.
- 6.4 - Afficher visiblement le montant minimum à partir duquel la carte est acceptée. Ce montant est communiqué par la banque au commerçant.
- 6.5 - S'assurer que les conditions de remontée des transactions ont été réunies.
- 6.6 - Transmettre les enregistrements des transactions à la banque, dans un délai compris entre 24 heures et 72 heures au maximum.
- 6.7 - Régler, selon les conditions particulières convenues avec la banque, les commissions telles que fixées à l'article 10.2 du présent contrat, les frais et, d'une manière générale, toutes sommes dues au titre de l'adhésion et du fonctionnement du Réseau Monétique Interbancaire.
- 6.8 - Faire son affaire personnelle des litiges commerciaux et leurs conséquences financières pouvant survenir entre lui les porteurs et concernant des biens et services ayant l'objet d'un règlement par carte.
- 6.9 - Afin d'éviter les réclamations infondées des porteurs, vérifier avec la banque la conformité des informations transmises pour identifier son point de vente lors de l'adhésion au RMI, avec celles qui sont portées sur le site commerciale connue des porteurs.

Document No. 624545

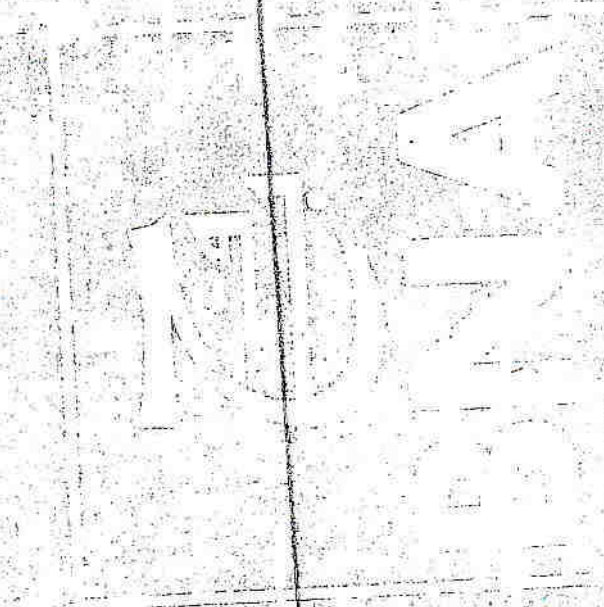


EMIRATE OF THE
UNITED ARAB EMIRATES

UNITED ARAB EMIRATES

No 624545

Document No. 624545



EMIRATE OF THE
UNITED ARAB EMIRATES

UNITED ARAB EMIRATES

71

UNITED ARAB EMIRATES



Contrat commerçant

البنك الوطني الجزائري



BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

CONTRAT D'ADHESION DU COMMERÇANT

AU SYSTEME DE PAIEMENT PAR CARTE BANCAIRE « CIB »

Création

Modification

N° de Contrat

001

Banque

Agence

Année

N° séquentiel

Date

DRE

Agence

Code agence

Raison sociale _____

Nom commercial _____

Adresse _____

Commune _____ Daira _____

Wilaya _____

Code postal _____

Téléphone _____ et _____

Fax _____ et _____

Mobile _____ E. mail _____

Code activité _____

Type TPE : GPRS Filaire Nombre TPE à installer

Nom contact principal _____

Type du contact : propriétaire ou gérant employé

Titre de travail du contact _____

Nom contact 2 _____

N° de compte _____

N° de registre de commerce _____

N° identifiant fiscal _____

Nombre d'années du commerce _____

Forme réservée

A la monnaie

Je soussigné _____

propriétaire ou représentant de l'établissement désigné ci-dessus adhère par le présent contrat au système CIB de paiement bancaires proposé par la Banque Nationale d'Algérie, aux conditions générales et particulières indiquées dans les pages 2 à 4 ci-après et avoir pris connaissance.

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

RECEPICE DE DEPOT
Dossier crédit EMPLOI DE JEUNES

N° d'ordre chronologique :

Nom et prénom (Raison social) :

Date et lieu de naissance :

Adresse :

Nature du financement :

Date de dépôt du dossier :

LE CHARGE D'ETUDES

LE DIRECTEUR D'AGENCE

FICHE D'APPRECIATION CLIENT

1- DESTINATAIRE : DRE

DPME NEANT

DGE NEANT

2-DEMANDE :

PREMIERE DEMANDE 1ere

RENOUVELLEMENT NEANT

3- NOM ET RAISON SOCIALE : micro entreprise

4- FORME JURIDIQUE : AFFAIRE PERSONNELE

5- GROUPE D'AFFAIRE : nouveau dispositif - ANGEM-

6- NOMS DES PRINCIPAUX DIRIGEANTS :

7- ACTIVITE :

8- ADRESSE :

9- DATE D'ENTREE EN RELATION : néant.

10-CLE BANQUE D'ALGERIE : néant.

11- CLASSEMENT DE LA CREANCE : CREDIT A MOYEN TERME « crédit spécifique »

12- ACTIVITE :

U = KDA

EXERCICE	N-2	N-1	N (a ce jour)
INDICATEURS	N	E	A
MOUVEMENTS CONFIES	N	E	T

(01) principaux fournisseurs :
 • Délai fournisseurs : néant

(02) principaux clients :

(03) Délai clients : néant

(04) rotation des stocks : néant

13-INCIDENT DE PAIEMENT : NEANT

13-1- NOMBRE SES INCIDENTS ENREGISTRE DURANT L'ANNEE: néant

13-2- NATURE DE L'INCIDENT : néant

IAR : NEANT NEANT

CHEQUE EFFET

IMP /CM :

IMP/EPS :
AVAL

NEANT

OC
DOUANE

NEANT

OC
DOC

NEANT

AUTRE

NEANT

Observation

14-APPRECIATION GLOBALE DU CLIENT : DOSSIER FAVORABLE.

15-RELATION AVEC LE CLIENT : DOSSIER FAVORABLE.

16-PROFESSIONNALISME DU CLIENT :

16-1-Qualité professionnelle des dirigeants à travers les fonctions :

* Administration:

* Gestion:

* Relation entre les associés : néant

16-2- expérience :

16-3- réaction dans certaines circonstances difficiles : **Aucune réaction négative.**

17-MORALITE DU CLIENT

17-1- relation avec les tiers :

* administration fiscales : **Bonne.**

* assurance : **Bonne.**

* fournisseur : **Bonne.**

* clients : **Bonne.**

17-2- respect des engagements pris à l'égard des tiers et de la banque: **néant**

17-3- réputation : le promoteur peut être réputé : **Bonne**

18-SITUATION DU DOSSIER (en cas de renouvellement) : **néant**

18-1- Etat d'application de la dernière décision : **néant**

18-2- utilisation des crédits accordés : **néant**

18-3- Tout fait nouveau pouvant avoir un impact sur la décision: **néant**

LE CHARGE D'ETUDES

LE DIRECTEUR D'AGENCE

EL TAREF, LE

NOTIFICATION D'ACCORD BANCAIRE

MR

Objet : A/S de votre demande de financement.

De : «SOUDURE».

En réponse à votre demande de crédit d'investissement pour l'acquisition de matériels nécessaires pour l'exploitation de votre entreprise, nous avons le plaisir de vous informer que notre banque consent à vous accorder le crédit ci dessous détaillé :

1. C.M.T : DA.
2. Durée : 08 ans
3. Dont 03 années de différé,
4. Taux d'intérêt : Bonifié A 100 %
5. Echancier de remboursement.

Pour la libération de ce crédit vous voudrez bien aussi compléter votre dossier en présentant les documents suivants :

A priori

1. Versement de votre apport personnel : DA
2. Versement du prêt ANGEM (Prêt Non Rémunéré) : DA
3. Registre de commerce ou document équivalent s'il s'agit d'une activité non soumise au registre de commerce ;
4. Attestation d'adhésion au fond de caution mutuelle de garanties.
5. Statuts juridiques de la société, le cas échéant
6. Attestation fiscales et parafiscales.
7. Titre de propriété du local devant abriter l'activité projetée ou à défaut le contrat de location.

A posteriori

8. Assurance tous risques Assurance CAT NAT subrogée au profit de la banque au 1^{er} rang et au 2^{ème} rang au profit de ANGEM
9. Gage véhicule et/ ou Nantissement des équipements au 1^{er} rang au profit de la banque et 2^{ème} rang au profit de ANGEM.

- La délivrance du chèque de banque au bénéficiaire est subordonnée à l'accomplissement des formalités suivantes :

- ✓ le virement du prêt non rémunéré accordé par l'ANGEM.
- ✓ La signature de la convention de crédit entre la banque et le promoteur ;
- ✓ La présentation de l'ordre d'enlèvement établi par l'agence régionale de l'ANGEM

Nous vous informons aussi que la validité de cet accord est limitée à une durée de douze (12) mois à compter de la date de sa signature ; dépassé ce délai et sauf dérogation de la banque, l'accord est annulé et devient sans objet.

LE CHARGÉE D'ETUDES

LE DIRECTEUR D'AGENCE

الملحق رقم 3:

نموذج إتفاقية قرض استثماري للبنك

الوطني الجزائري وكالة الطارف

489



البنك الوطني الجزائري



(ب.و.ج.)

إنفاقية قرض الإستثمار
(ا.ق.ا) رقم



الفهرس

الصفحة

03.....	دببابة
04.....	المادة 1 - تعريفات
04.....	المادة 2 - مبلغ و موضوع القرض
04.....	المادة 3 - مدة و تاريخ قفل القرض
04.....	1.3- المدة
04.....	2.3- تاريخ القفل
04.....	المادة 4 - الفوائد, العمولات
04.....	1.4- الفوائد
05.....	2.4- العمولات
05.....	المادة 5 - استعمال القرض
05.....	1.5- الشروط العامة للاستعمال
05.....	2.5- كقفيات استعمال القرض
05.....	3.5- ملحق استعمال القرض
05.....	المادة 6 - تسديد القرض
05.....	1.6- كقفيات التسديد
06.....	2.6- تخصيص تسديدات القرض
06.....	3.6- التسديد المسبق
06.....	4.6- لتأخير في التسديد - فوائد عن التأخير - فتح حسابات غير المدفوعات
06.....	المادة 7 - أحكام متعلقة بالشطر "ب"
06.....	المادة 8 - تنفيذ المشروع
07.....	المادة 9 - تصريحات و التزامات المقترض
07.....	9.1 - تصريحات
08.....	9.2 - التزامات
09.....	المادة 10 - الضمانات
09.....	1.10- طبيعة الضمانات
09.....	2.10- الشروط
09.....	3.10-وضع الضمانات حيز التنفيذ
09.....	المادة 11 - إبطال القرض
09.....	1.11- إلغاء القرض من طرف المقترض
10.....	2.11- إلغاء القرض من طرف البنك
10.....	3.11- توقيف القرض من طرف البنك
10.....	المادة 12 - الاستحقاق المسبق
11.....	المادة 13 - إعلام البنك
11.....	المادة 14 - عدم التنازل أو العدول (الممارسة الجزئية أو المتأخرة للحقوق)
11.....	المادة 15 - التنازل عن الحقوق و الواجبات
11.....	المادة 16 - الضرائب
11.....	المادة 17 - الاختصاص
11.....	المادة 18 - التبليغ , اختيار الموطن
11.....	المادة 19 - تعديلات و ملحقات
12.....	المادة 20 - فسخ اتفاقية القرض لسبب عدم دخولها حيز التنفيذ
12.....	المادة 21 - انقضاء اتفاقية القرض بعد التسديد الكامل
12.....	المادة 22 - الدخول حيز التنفيذ

اتفاقية قرض الاستثمار

بين:

البنك الوطني الجزائري، شركة مساهمة، ذات رأس مال قدره مليار دينار جزائري، و المسماة فيما بعد "البنك"، و الكائن مقرها الاجتماعي
..... المخول له جميع برقم 08 شارع ارنسطو شي غيفارة بالجزائر العاصمة، ممثلة من طرف السيد، مدير وكالة
السلطات من اجل إبرام الاتفاقية الحالية.

من جهة:

و:

السيد X و، المسمى فيما بعد المقترض، المولود بتاريخ با..... و الساكن ببلدية ولاية و
الحامل لبطاقة حرفية رقم الصادرة بتاريخ ا.....

من جهة أخرى.

الدياجة:

يعرض مايلي:

1- وصف و ثمن المشروع :

يتمثل المشروع في **بناء متنقل**

و الثمن الإجمالي للمشروع محدد بمبلغ **927.945,53 دج** موزع كمايلي :

الوصف	الثمن (بالدينار)	الثمن (بالعملة الصعبة)	المجموع %
مصاريف إعدادية	20.000,00		
اشترابات صندوق ضمان القروض			
تأمينات	26.966,87		
مصاريف اخرى	00,00		
معدات النقل	00,00		
تجهيزات الإنتاج	731.136,00		
مواد اولية للسلع	149.842,66		
الثمن الإجمالي للمشروع	927.945,53	/	100%

2- موارد التمويل:

حسب المخطط المالي، فالاستثمارات الضرورية لانجاز المشروع تقدر بـ: **927.945,53 دج** نقسم كما يلي :

- القرض البنكي: **649.561,87 دج**

- التمويل الذاتي : **9.279,46 دج**

- القرض بدون فوائد (ص.و.ت.ب) : **269.104,20 دج**

- التمويل الإجمالي : **927.945,53 دج**

بالتالي، اتفقت الأطراف على مايلي:

المادة 1: تعريف الألفاظ المستعملة

اتفقت أطراف الاتفاقية الحالية على العبارات و الألفاظ التالية و التي يكون معناها المخصص لها حسب النحو الموالي (سواء استعملت هذه الألفاظ في المفرد أو الجمع):

1. "البنك" يعني البنك الوطني الجزائري،
2. "المقترض" يعني لشخص المتعاقد في القرض،
3. "الاتفاقية" تعني اتفاقية القرض الحالية، الملحقات و كذا التعديلات التي ستكون جزءا لا يتجزأ من الاتفاقية،
4. "القرض" يعني المبلغ الأقصى الذي يمكن للمقترض استعماله طبقا لبنود و شروط الاتفاقية،
5. "تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ" يعني التاريخ الذي يصبح فيه للمقترض الحق في استعمال القرض طبقا لأحكام الاتفاقية.
6. "تاريخ القفل" يعني التاريخ الحد الذي لا يمكن بعده للمقترض أن يستعمل القرض،
7. "فترة الاستعمال" تعني الفترة التي يبدأ سريانها انطلاقا من تاريخ دخول اتفاقية القرض حيز التنفيذ والتي تنتهي عند تاريخ قفل القرض،
8. "فترة التسديد" تعني الفترة التي تبدأ انطلاقا من تاريخ الأجل الأول لتسديد القرض وتنتهي عند تاريخ أجل الاستحقاق الأخير، المتفق عليه، للتسديد الكامل للقرض.
9. "سندات لأمر" تعني السندات لأمر المطابقة مع نموذج الملحق(03)، المكتتبة من طرف المقترض لأمر البنك تطبيقا للمادة(1.1.6) من الاتفاقية،
10. "مشروع" يعني مشروع **بناء متنقل**
11. "النسبة القاعدية البنكية" تعني نسبة الفائدة المخفضة.
12. "الشطر أ" يعني حصة القرض التي يمكن للمقترض استعمالها بالدينار، مرة واحدة أو عدة مرات، لغرض اتفاقية القرض الحالية، تسدد وتدفع بنفس العملة، بدون أن تتعدى الاستعمالات المبلغ الأقصى للحصة "أ"،
13. "الشطر ب" يعني حصة القرض التي يمكن للمقترض استعمالها، مرة واحدة أو عدة مرات، وفي عملة أجنبية واحدة أو عدة عملات أجنبية، لغرض اتفاقية القرض الحالية، بدون أن يكون مقابل القيم بالدينار للاستعمالات (كل مقابل قيمة بحسب خلال يوم كل استعمال)، يتعدى في أي وقت كان مبلغ الحصة "ب".

المادة 2: مبلغ وموضوع القرض

1.1- يمنح "البنك" لفائدة "المقترض" الذي قبل، حسب الشروط المنصوص عليها في الاتفاقية الحالية، قرضا متوسط المدى (ق.م.م) يسمى فيما بعد "القرض"، ذو مبلغ إجمالي قدره **649.561,87 دج** مخصص لتمويل عملية استثمار بما يعادل **70 %** من المشروع، يشخص في الديباجة.

2.2- حصة التمويل الذاتي للمشروع، التي يقدمها المقترض، تبلغ قيمته **9.279,46 دج**.

المادة 3: مدة وتاريخ قفل القرض

- 1.3- أجل تسديد القرض محدد ب: **ثمانية (08) سنوات**، من بينها **36 شهر** تأجيل.
 - 2.3- تاريخ القفل محدد سنة ابتداء من تاريخ توقيع الاتفاقية الحالية، بعد هذا التاريخ، لا يمكن أن يتم أي استعمال. ويمكن تعديل تاريخ القفل باتفاق مشترك بين "البنك" و "المقترض" عن طريق تبليغ كتابي.
 - 3.3- التاريخ المحدود للاستعمال الأول يجب أن يكون على أقصى حد سنة بعد وضع تلك الاتفاقية حيز التنفيذ.
- المادة 4: الفوائد-العمولات

1.4- الفوائد :

- 1.1.4 : نسبة الفائدة المدينة المطبقة من طرف البنك على القرض موضوع الإتفاقية الحالية مخفضة بـ **100 %**.
- 2.1.4- أي تعديل في "النسبة القاعدية البنكية" ، بارتفاع أو بانخفاض، سواء خلال فترة الاستعمال، أو خلال فترة التسديد، يؤدي الي تعديل نسبة الفائدة المطبقة لمبلغ القرض المستعمل و الذي لم يتم تسديده بعد، بنفس الحصة.
- "البنك" يشعر " المقترض" برسالة عليها مع إشعار بالاستلام، بكل تعديل في نسبة الفائدة و في تاريخ دخولها حيز التنفيذ.
- 3.1.4- خلال فترة استعمال و/أو تسديد القرض، تكون الفوائد مستحقة و تدفع كل ثلاثة أشهر ابتداء من تاريخ الاستعمال الأول.

حساب الفوائد يتم علي أساس المبلغ الأصلي المستحق، العدد الصحيح للأيام و علي أساس سنة عدد أيامها 360 يوما.

- 4.1.4- بصرح المقرض انه يملك في دفاتر البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف 489. المستوطنة لعملياته البنكية، حساب(ات) 1. جاري (ة) مخصص(ة) لقيود أرباح الصرف و العملات المتعلقة بالقرض.

2.4- العمولات :

1.2.4- عمولة الالتزام:

يدفع "المقرض" للبنك عمولة الالتزام قدرها 0.50 سنويا تحسب علي مبلغ القرض الغير مستعمل و الذي هو واجب الدفع في بداية الثلاثة أشهر. الثلاثي الأول يبدأ عند تاريخ الاستعمال الأول، و كل ثلاثي بدا يحسب علي انه ثلاثة أشهر كاملة. سوف يتم دفع عمولة التسيير من طرف المقرض علي أساس تقديم كشف حساب يحرر من طرف البنك.

2.2.4- عمولة التسيير:

"المقرض" يدفع "البنك" عمولة تسيير قدرها من . 0.50 إلى .01.. عن مبلغ القرض بمجرد توقيع اتفاقية القرض و علي أساس تقديم كشف حساب محرر من طرف البنك.
المادة 5: استعمال القرض

1.5- الشروط العامة للاستعمال:

1.1.5- عندما يطلب "المقرض" التزاما خاصا، يسلم "البنك" طلب مكتوب مهور بالشكل و متضمن التصريحات و الاتفاقات الممكن أن يطلبها البنك.

2.1.5- طلبات الاستعمال يجب أن ترجع إلى الاتفاقية الحالية، "المقرض" تدعيما لكل طلب استعمال أو التزام خاص، كل المستندات أو المبررات الأخرى التي يمكن "البنك" سواء قبل، أو بعد تنفيذ استعمال في إطار ذلك الطلب. الطلبات، مرفوقة بجميع المستندات المطلوبة من طرف البنك، يجب تقدم بدون اجل، تدريجيا حسب المصاريف الخاصة بالمشروع.

كل طلب، وكذا المستندات و المبررات المقدمة تدعيما له، تحرر فيما يخص شكلها و موضوعها، بصفة تبيين بوضوح أن المقرض يملك حق الاستعمال من القرض المبلغ المطلوب و أن هذا المبلغ لا يمكن استعماله إلا للأغراض المنصوص عليها في اتفاقية القرض الحالية.

3.1.5- لا يمكن القيام بأي استعمال إذا حصل أو مازال يزال يحصل عليها عند تاريخ طلب الاستعمال، حادث يشكل أو بإمكانه أن يشكل في المستقبل تقصيرا من طبيعته أن يؤدي إلى الاستحقاق المسبق المنصوص عليه في المادة 12 من "الاتفاقية".

2.5- استعمال القرض:

1.2.5- سوف يتم استعمال القرض تدريجيا حسب الحاجيات بالقيود في الجانب المدين لحساب " المقرض" علي أساس تقديم أمر بالدفع (تحويل و/أو شيك حسب صفة المقرض) و كذا الوثائق المبررة الخاصة بذلك .

3.5- ملحق استعمال القرض:

عند نهاية كل سنة مالية أو نهاية فترة الاستعمال، تكون الاستعمالات الفعلية للقرض موضوع ملحق يوقع من طرف "البنك" و "المقرض"، و يلحق به جدول الاستهلاك، للمبلغ الأصلي المعني، مرفقا بسلسلة من سندات لأمر خاصة بهذه الاستعمالات.

المادة 6: تسديد القرض

1.6- كفيات تسديد القرض:

1.1.6- القرض موضوع الاتفاقية الحالية يجب أن يكون موضوع تعبئة عن طريق سلسلة سندات لأمر بما يعادل المبلغ الممنوح، تدعم برسالة سقوط الأجل المتعلق به.

2.1.6- "المقرض" يسدد "البنك" كل ستة أشهر، عند حلول تاريخ كل اجل، المبلغ الأصلي لسندات الأمر، التسديد الأول يتم بتاريخ و التسديد الأخير يتم بتاريخ.

3.1.6- يتبرأ "المقرض" من دينه في مكان توطين السندات لأمر، إذا كان أي تاريخ الاستحقاق ليس يوم عمل، يتم الدفع في يوم العمل الذي يسبقه، و يقوم "البنك" من تبرئة السندات لأمر المدفوعة ثم يرجعها للمقرض.

4.1.6- "المقرض" يضمن التزويد المنتظم لحسابه الجاري بتمويل هذا الأخير بالمؤنات الضرورية لمختلف الدفعات و التسديدات المستحقة (الأصل و الفوائد).

2.6- تخصيص تسديدات القرض:

جميع التسديدات التي يقوم بها "المقترض" في إطار القرض سوف تخصص حسب الأولوية التالية:

- (*) لتسديد الفوائد التي جرت والتي أصبحت مستحقة الأداء؛
- (**) لتسديد أصل مبلغ القرض الذي حل أجل دفعه؛
- (***) للتسديد المسبق للقرض.

3.6-التسديد المسبق للقرض:

"للمقترض" إمكانية تسديد القرض مسبقاً، جزئياً أو كلياً وبدون تعويض، مقابل إشعار مسبق يحدد بـ 15 أيام/أشهر يمنح "البنك" عن طريق التبليغ (رسالة موصى عليها مع طلب إشعار الاستلام) في حالة تسديد جزئي، مبلغ ذلك التسديد الجزئي سوف يخصص لأجل تسديد القرض الأكثر بعداً، حسب الترتيب التالي:

- أ) في الأول، لتسديد عمولات الالتزام؛
- ب) في المرتبة الثانية، للفوائد التي جرت عن القرض والتي أصبحت مستحقة؛
- ت) في المرتبة الثالثة، للمبلغ الأصلي المستحق.

4.6-تأخير في دفع القرض-فوائد التأخير-فتح حسابات /غير مدفوعات:

1.4.6- كل مبلغ مستحق، أصلاً أو فوائد، أو بأي صفة واجب الأداء بموجب اتفاقية القرض الحالية، لم يتم دفعه في الأجل المحدد، لأي سبب كان، سوف ينتج فوائد تأخير بقوة القانون، ابتداء من تاريخ استحقاقه، إلى غاية يوم دفعه الفعلي، بنسبة الفوائد المعمول بها، من الحساب الجاري مع زيادة سنوياً.

2.4.6- في حالة ما إذا كانت وضعية الحساب الجاري "للمقترض" لا تمكن تسديد المبلغ الأصلي، عند تاريخ استحقاقه، سوف يتم قيد هذا المبلغ في حساب الغير مدفوعات الذي ينتج فوائد محسوبة بالنسبة مع زيادة طبقاً للمادة 1.4.6 المشار إليها أعلاه.

3.4.6- فوائد التأخير تؤدي إلى تحرير فاتورة خاصة على أساس عدد أيام التأخير الفعلية المحسوبة، والتي تم تبليغها "للمقترض".

4.4.6- الفترة التي يتم خلالها معاناة قصر في دفع المبلغ الأصلي، و/أو الفوائد، لن تعتبر أجلاً للدفع وسوف يتم الإبقاء على شروط الاستحقاق المسبق.

المادة 7: أحكام خاصة بالشطر (ب)

1.7- مبلغ الشطر "ب" المبين في المادة 1.2 هو ثابت، أي يتجاوز له بسبب تغيرات أسعار الصرف، يجب التكفل به بالوسائل الخاصة "للمقترض".

2.7- استعمال الشطر "ب" سوف يتم بطلب من "المقترض" حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 1.5 (شروط استعمال القرض) باقتراضات بالعملة الأجنبية، هذه الاقتراضات تتمثل في ما يلي:

- إما تم التعاقد عليها من طرف "المقترض" وتم ضمانها من طرف "البنك" بطلب من "المقترض"
- أو تم التعاقد عليها من طرف "البنك" المتصرف لحساب المقترض وبأمر منه.

يجب على "المقترض" أن يتكفل بأخطار الصرف الناجمة عن انحنات أو انخفاض قيمة العملة المحلية. وكل طلب تخفيض ناتج عن هذا السبب يعتبر غير مقبول اتجاه الاتفاقية.

3.7- جميع الواجبات المالية (فوائد-عمولات-تسديد-مصاريف أخرى وأية واجبات مالية أخرى) مهما كانت طبيعتها، والنتيجة عن الالتزامات التي تم إبرامها بصفة استعمال الشطر "ب" من القرض، تعتبر جزءاً لا يتجزأ من الاتفاقية، ويتعين على "المقترض" أن يتبرأ منها مثلماً إذا كانت منصوص عليها صراحة في الاتفاقية ذاتها.

المادة 8: تنفيذ المشروع

1.8- ينفذ أو يقوم "المقترض" بتنفيذ "المشروع" بكل السعي والنجاعة المطلوبين وحسب الطرق الإدارية، المالية والتقنية المناسبة ويقدم تدريجياً حسب الحاجيات، الأموال، الهياكل، الخدمات والموارد الأخرى و/أو الطرق الضرورية لتنفيذ "المشروع".

2.8- بدون المساس بأحكام المادة 1.2 من الاتفاقية، يوفر "المقترض" أو يقوم بتوفير الموارد التكميلية الضرورية لتنفيذ المشروع في الوقت المفيد.

3.8- يلتزم "المقترض" بأن يكتتب بوصلة تأمين ضد مختلف الأخطار تغطي الأملاك الممولة أو لاتخاذ جميع التدابير اللازمة لتأمين الأملاك الممولة بالقرض ضد كافة الأخطار التي تنجم عن حيازة، نقل وتسليم تلك الأملاك إلى غاية مكان استعمالها أو وضعها، بدون المساس للاكتتاب من طرف هذا الأخير للتأمينات الإجبارية، ولكل خطر آخر الذي يمكن للبنك أن يطلب تغطيته.

استعمال التجهيزات

4.8- ما عدا في حالة ما إذا اتفق "البنك" و "المقترض" على عكس ذلك، فإنه يجب على "المقترض" أن يسهر على تخصيص جميع التجهيزات والبنائيات الممولة بواسطة القرض لتنفيذ المشروع فقط دون سواه.

محاسبة ومتابعة المشروع

5.8- يمسك "المقترض" (*) المستندات اللازمة لمتابعة إنجاز "المشروع" (بما في ذلك ثمن تنفيذه) ولتشخيص الأملاك والخدمات الممولة عن طريق القرض وكذا تقرير الاستعمال في إطار "المشروع" (***)، يضمن للممثلين المعتمدين "للبنك" كل إمكانية تفحص الأملاك الممولة بواسطة القرض والمستندات المتعلقة به مباشرة، و(***) يزود "البنك" بجميع المعلومات التي يمكن "للبنك" أن يطلبها فيما يخص (أ) "المشروع" و(ب) المصاريف المحققة عن طريق القرض.

6.8- يمسك "المقترض" أو يقوم بمسك بصفة منتظمة، طبقاً لمبادئ المحاسبة المعمول بها، الكتابات الضرورية لتسجيل العمليات، الموارد والمصاريف الخاصة "بالمشروع".

7.8- يرسل "المقترض" كل سنة أشهر إلى "البنك" وخلال مدة استعمال القرض:

- كشف عن الاستعمالات، حسب فئة "المشروع" وحسب كيفية التمويل؛
- كشف عن الانجازات المادية حسب الفئة مع توضيح نسبة التقدم.

هذه الكشوفات والمستندات يجب أن تكون موقعة من طرف الشخص أو الأشخاص المؤهلين لهذا الغرض.

التقييم التقني

8.8- في حالة ما اعتقد البنك أن ذلك ملزم، حسب رأي خبير، للقيام بتقييم تقني للمشروع قصد متابعة أحسن لهذا الأخير، وهذا طالما لم تنقضي الاتفاقية الحالية، فإن هذا التقييم سوف يتم بمصاريف "المقترض".

يتصرف البنك بموافقة من "المقترض" في كفيات القيام بهذا التقييم، غير أنه إذا اعتبر "البنك" أن موقف "المقترض" لا يتماشى مع مصالحه، فإنه يحدد كفيات القيام بالتقييم التي يراها أكثر تكيفا مع الدفاع عن مصالحه.

المادة 9: تصريحات والتزامات "المقترض"

1.9- التصريحات:

يصرح "المقترض" بما يلي:

- أنه يملك الكفاءة القانونية المطلوبة لممارسة نشاطه، من أجل الاقتراض حسب نصوص وشروط اتفاقية القرض وتنفيذ هذه النصوص والشروط؛

- أنه طبقاً لقوانينه الأساسية، مع إتمام جميع الإجراءات، قبل توقيع اتفاقية القرض، بالخصوص، قرار الاقتراض والالتزام حسب نصوص وشروط اتفاقية القرض هذه، تم أخذه بصفة صحيحة (الهيئة المختصة في الشركة بتاريخ/...../.....، وأنه تم الترخيص له بصفة صحيحة لتوقيع اتفاقية القرض، السندات لأمر، رسالة التعليمات وعقود الضمانات، وأن هذه الأخيرة تبقى سارية المفعول طالما تكون كذلك الواجبات المقررة في الاتفاقية.

- أن الوثائق والمستندات التي يجب تقديمها قبل توقيع الاتفاقية الحالية تثبت بصفة صريحة السلطات المخولة للأشخاص الواجب عليهم، باسم "المقترض"، اتخاذ كل إجراء أو تحرير كل وثيقة يمكن "المقترض" اتخاذها أو تحريرها بمقتضى اتفاقية القرض الحالية.

- أنه لا يوجد أي نزاع قائم ولا توجد أية دعوى قضائية أو تحكيمية أو إجراءات إدارية يمكن أن تعرقل أو تمنع توقيع اتفاقية القرض أو ملحقاتها، السندات لأمر أو سندات الضمان، أو تمس بأمواله، نشاطه أو وضعيته المالية.

- أنه لم يخالف أية واحدة من واجباته في إطار أية اتفاقية كانت التي هو فيها طرف تمكن لدائن لأي دين أن يصرح باستحقاقه المسبق.

- أنه مالك بكامل الملكية لموجوداته (أمواله) أو مستفيد من إجراءات صحيحة تماماً وسارية المفعول ولم يمنح لأي كان :

(*) أي امتياز، ضمان أو حق تمييزي للدفع؛

(**) أية كفالة أو ضمان احتياطي لفائدة الغير.

- أنه لا يوجد أي حجز أو دعوى اتجاه أمواله يمكنها أن يؤثران سلباً على أعماله أو على وضعيته أمواله (موجوداته).

- أنه ليس مؤهلا لطلب حصانة سيادة تحت أي قانون وهذا، في حالة إجراءات قانونية تباشر ضده تنفيذًا لإحدى واجباته الناتجة عن اتفاقية القرض الحالية؛
كذلك، قبل "المقترض" رفع كل حصانة السيادة لواجبات الاتفاقية، في حالة ما إذا كان مؤهلا لطلبها.

- أن الواجبات التي يخضع لها بموجب هذه الاتفاقية تشكل مستقبلا بالنسبة له واجبات غير مشروطة تأخذ مرتبة التساوي مع أي واجب أو أي اقتراض يكون تعاقده به.

- أن الكشوفات المالية المسلمة "البنك" تم تحريرها طبقا لمبادئ المحاسبة المعتمدة، وهي منتظمة ومخصصة، وتمنح رأي صحيحة ومطابقة للمكونات الحقيقية لدمته المالية، ووضعته المالية، ونتائجها، وأن وضعيته حساباته الاجتماعية مطابقة لأحكام المادة 715 مكرر 20 من القانون التجاري.

- أنه واع ويقبل: (*) أن التسديد الكامل لدينه موضوع الاتفاقية الحالية يندمج فيه الأصل والفوائد التي جرت والتي ما تزال جارية في إطار التمويل الحالي، (***) وأن أي احتجاج من طرفه لن يكون موضوعه المساس بتسديد الفوائد الممثلة لمكافأة (أجر) البنك.

2.9-الالتزامات:

يلتزم "المقترض"، إلى غاية دفع أو تسديد كامل المبالغ المستحقة للبنك بموجب إتفاقية القرض الحالية ب:

- المحافظة على وجوده القانوني وكفاءته لممارسة نشاطاته؛

- عدم تغيير أو ترك من يقوم بتعديل شكله القانوني، موضوعه ورأسماله الاجتماعيين، مقره الاجتماعي، طبيعة نشاطاته أو توزيع رأسماله بدون إعلام والحصول على الموافقة المسبقة للبنك؛

- عدم القيام أو مباشرة إجراءات الضم أو الانفصال، وعدم القيام بأية عملية مساهمة، أو أية إعادة هيكلة مهما كان نوعها بدون إعلام أو الحصول على الموافقة المسبقة للبنك؛

- الإذن وتسهيل زيارة ممثلي البنك والتكفل بمصاريف تنقلاتهم المناسبة؛

- عدم بيع، نقل الملكية أو تحويل بأية طريقة كانت، لكل أو جزء من أملاكه (المادية، المعنوية أو المالية) للغير، وعدم التنازل عن أي حق لفائدة الغير في كل أو جزء من أملاكه تكون نتيجته التخفيض من قيمتها بما في ذلك تلك الأملاك التي هي موضوع تمويل من طرف البنك ما عدا إذا كان ذلك يدخل في إطار التسيير العادي لنشاطاته؛

- عدم الموافقة ولا قبول تشكيل بصفة ضمان دفع و/أو تسديد أي دين كان سواء بصفته مدينا أصليا أو ضامنا أو كفيلا:

(*) لأي رهن، رهن حيازي، رهن عقاري، امتياز أو ضمان عيني أو حق امتيازي للدفع مهما كانت طبيعتهم، على هذه الأملاك، الأموال، المداخل أو حقوق حالية أو مستقبلية؛

(***) أي ضمان، كفالة، ضمان احتياطي أو أي حق عيني شخصي، باستثناء الضمانات التي مسبقا قبول تشكيلها صراحة وكتابيا من طرف البنك.

- عدم الالتزام بديون جديدة، مهما كان شكلها، باستثناء مساهمات الشركاء في شكل اكتتاب لرفع الرأسمال؛

- توطئ جميع المبالغ الناتجة عن استغلال المشروع في الحسابات المفتوحة لدى البنك إلى غاية التسديد الكامل لجميع المبالغ المستحقة بموجب اتفاقية القرض؛

- تخصيص مبلغ القرض فقط لإنجاز مشروع " **بناء متقل** " موضوع القرض الحالي، ويمكن "البنك" في كل وقت التحقق في الاستعمال والتخصيص اللذين قام بهما "المقترض" بالأموال المقترضة.

- الحفاظ على أملاكه بكامل الملكية أو مؤجرة في حالة استعمال جيد والتكفل بصيانتها و:

- تأمين لدى شركة تأمين تملك الملاءة جميع محله التجاري والتجهيزات التابعة له و/أو كل ملك منقول أو عقاري مخصص لضمان الاتفاقية الحالية، لصالح البنك، بما يعادل مبلغ القرض، بما في ذلك الفوائد، المصاريف، والعمولات بموجب هذا القرض، و:

- الحفاظ وتجديد التأمين عند الحاجة في نفس الشروط المقبولة من طرف "البنك" وهذا، بدون إمكانية طلب فسخ هذا التأمين، وكذا دفع المكافآت في الأجل الدقيق وتبرير ذلك بمجرد أول طلب من "البنك"، إن لم يكن ذلك، فالبنك مرخص للقيام بذلك بنفسه بمصاريف المقترض و المبالغ المدفوعة لهذا الغرض تكون مضمونة بالضمانات المخصصة لضمان اتفاقية القرض الحالية، بنفس الصفة للدين الأصلي و تابعه.

- الإعلام الفوري للبنك عن كل تغيير لشركة التأمين و عن كل خطر بإمكانه أن يؤدي إلى دفع تعويضات.

- الإرسال إلى البنك، بطلب من هذا الأخير، لكل بوصلة التأمين و لكل ملحق لها.

- تفويض بوصلة التأمين ضد مختلف الأخطار لفائدة "البنك".

- اكتتاب واحد أو عدة سندات لأمر "البنك" مقابل القرض الممنوح، لتمكين البنك من تعبئة دينه قصد إعادة التمويل لدى "بنك الجزائر".

- المنح لفائدة البنك مجموع حركة أعماله و هذا، إلى غاية انقضاء دينه أصلا و فوائدا.

هذه التصريحات و الالتزامات تعتبر مجددة من طرف "المقترض" عند كل استعمال للقرض و عند كل أجل استحقاق ، و تبقى سارية المفعول إلى غاية التسديد الكلي لدينه.

المادة 10: الضمانات

1.10- طبيعة الضمانات المعتمدة :-

يلتزم "المقترض" بأن يخصص لصالح البنك الضمانات المحددة أدناه و هذا، إلى غاية التسديد الكلي لدينه أصلا و فوائد:

- * تفويض بولصة الضمان للمركبة ضد كل الأخطار.
- * شهادة الإنخراط لصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض.
- * عقد رهن حيازي لمعدات النقل وادوات التجهيز.
- * أمضاء مجموعة سندات لأمر.

2.10- شروط خاصة بالضمانات:

1.2.10- الأملاك المنقولة و العقارات المرهونة حيازيا و/أو عقاريا من طرف "المقترض" ضمانا لدفع دينه أصلا و فوائد لصالح البنك، يجب أن تكون موضوع تقييم مسبق من طرف خبراء مؤهلين، و بمصاريف "المقترض" حسب الإجراءات المعتادة. لهذا الغرض سوف يقدم "المقترض" للبنك وضعية حديثة عن الرهون العقارية و الحيازية التي تثقل أملاكه المنقولة و العقارية.

2.2.10- جمع الضمانات المعتمدة يعتبر شرط مسبق لدخول القرض حيز التنفيذ.

3.2.10- في حالة عدم وفاء "المقترض" لأي التزام متضمن من الاتفاقية الحالية، يحتفظ البنك بحقه في التمسك بالامتيازات المخولة له من طرف التشريع المعمول به، خاصة، المادة 121 و ما يليها من الأمر 11/03 المؤرخ في 28/أوت 2003 المتعلق بالنقد و الصرف.

4.2.10- في حالة التسديد الجزئي، يمكن للبنك، يطلب من "المقترض"، إعطاء رفع اليد جزئي أو كلي عن ضمان أو عدة ضمانات من تلك المبينة في المادة 1.10 أعلاه. في هذه الحالة، يمكن للبنك أن يشترط بإلزام من المقترض بمقابل رفع اليد هذه، ضمانا معادلا.

3.10- وضع الضمانات حيز التنفيذ:

1.3.10- إذا حصل أي حادث من الحوادث المذكورة في المادة 12 (الاستحقاق المسبق) أعلاه، وخاصة عدم الدفع، فإن البنك له الحق في أن يطلب من "المقترض" الدفعات و التسديدات الفورية لكامل المبالغ المستحقة بما في ذلك تلك التي لم يحل أجل استحقاقها، و هذا خمسة عشرة (15) يوما من بعد، عن طريق إعدار بسيط برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام بقيت بدون نتيجة.

2.3.10- في غياب الدفع من طرف "المقترض" للمبلغ الغير مدفوع في هذا الأجل المحدد بخمسة عشرة (15) يوما يقوم البنك بوضع الضمانات المبينة في المادة 1.10 أعلاه، حيز التنفيذ، وعند الحاجة يباشر إجراءات بيع الأملاك التي يملك عليها ضمانات شخصية أو عينية.

3.3.10- و تكون على عاتق "المقترض" الذي يلتزم بدفعها مباشرة للبنك أو يسدها، جميع المصاريف، الأثمان و الأتعاب، بمجرد تقديم مبررات، التي يكون البنك قد دفعها، بما في ذلك الرسوم المترتبة عن إتمام أي إجراء؛

* ضروري لتحرير وصلاحية سندات الضمانات؛

* القيد في السجلات العمومية، تجديد تلك التسجيلات، الشطب أو رفع اليد.

في حالة عدم الدفع مباشرة أو عدم التسديد من طرف "المقترض" للمبالغ الناتجة عن تلك الإجراءات، يكون البنك مرخصا لقيد تلك المبالغ من تلقاء نفسه في الجانب المدين للحساب الجاري التابع "للمقترض".

المادة 11: إبطال القرض

1.11- إبطال القرض من طرف "المقترض" :-

يمكن "للمقترض"، عن طريق التبليغ، إبطال جزء أو كل القرض الذي لم يتم استعماله قبل هذا التبليغ.

2.11- إبطال القرض من طرف "البنك" :-

في حالة ما إذا:

(أ) حق "المقترض" في استعمال القرض متوقف بالنسبة لأي مبلغ خلال ثلاثين يوما متتالية، أو،

(ب) قرر البنك في أي وقت كان ، بعد استشارة "المقترض" ، أن جزء من القرض ليس مطلوب لمواجهة المصاريف الخاصة "بالمشروع" و الممولة عن طريق القرض.

يمكن "للبنك" أن يبلغ "للمقترض" أنه أنهى حقه في القيام باستعمالات بخصوص ذلك المبلغ. وابتداء من هذا التبليغ، يعتبر ذلك المبلغ ملغى.

3.11- توقيف القرض من طرف "البنك":

1.3.11- يمكن "للبنك" أن يعلن للمقترض، عن طريق التبليغ، أنه يوقف كامل أو جزء من حق "المقترض" في القيام باستعمالات القرض، إذا حصلت إحدى الحوادث التالية أو استمرت:

(أ) "المقترض" لم ينفذ إحدى واجباته الخاصة بدفع أصل الدين، فوائده أو أي دفع آخر مطلوب بموجب هذه الاتفاقية؛

(ب) "المقترض" لم ينفذ أي واجب تعاقدي آخر يقع على عاتقه بموجب الاتفاقية الحالية؛

(ج) حصول أي حادث منصوص عليه في المادة 12

2.3.11- حق "المقترض" في استعمال القرض يبقى موقوفاً كلياً أو جزئياً، حسب الحالة، إلى غاية أقرب هذين التاريخين:

* سواء التاريخ الذي عنده ينتهي وجود الحادث أو الأحداث التي سببت ذلك التوقيف؛

* أو التاريخ الذي يبلغ فيه "البنك" "للمقترض" أن له حق استعمال القرض.

بطبيعة الحال، وفي حالة ذلك التبليغ، حق استعمال القرض يعاد فتحه فقط في النطاق والشروط المحددة في ذلك التبليغ، وإذا كان هذا الأخير لا يمس ولا يخفض الحقوق، السلطات أو الطعون التي يمكن أن يكون "البنك" يملكها بسبب أي حادث آخر متزامن أو لاحق، كما تنص عليه الاتفاقية الحالية.

المادة 12: الاستحقاق المسبق

إذا حصلت واستمرت إحدى الحوادث المبينة أدناه خلال فترة معينة، عند الاقتضاء، لا يمكن القيام بأي استعمال، و "البنك" يملك بقوة القانون، حق وإمكانية، طالما استمر هذا الحادث، التصريح "للمقترض" عن طريق التبليغ، بدون أي إجراء آخر أو قرار عدالة، أن الاتفاقية سوف تفسخ بقوة القانون وأن باقي الدين الأصلي الذي لم يتم تسديده بعد هو مستحق الأداء والتسديد فوراً، وكذا الفوائد والعمولات المرتبطة به، وفوائد التأخير، المصاريف والمبالغ الأخرى تصبح كذلك واجبة الدفع والتسديد الفوري:

(أ) في حالة ما إذا كان "المقترض" بدون الحصول على موافقة "البنك"، أوقف أو يزعم أنه أوقف نشاطاته، أو ينهي التصرف باسمه، أو إذا كان كل أو جزء من أمواله (أملكه) تم تحويلها، أو إذا تم نزع الملكية منه، إذا كان "المقترض" إرادياً أو بدون إرادته في حالة العجز، في حالة تصفية (قضائية أو ودية) أو حل، أو إذا كان وكيل التفليسة أو المصفي مسؤولاً عن كل حصة من أمواله (أملكه) أو إذا كان هذا الأخير قد باشر أية إجراءات إعادة التنظيم، تعديل الديون التي تعرقل التسديد العادي للقرض، حل أو إجراءات تصفية.

(ب) تقصير حصل في دفع المبلغ الأصلي للدين، في الفوائد أو في أي دفع المبلغ مستحق بموجب الاتفاقية الحالية، ويستمر خلال ثلاثين يوماً متتالية.

(ج) تقصير في تنفيذ أي واجب آخر على عاتق "المقترض" بموجب الاتفاقية الحالية، ويستمر خلال سنتين يوماً متتالية بعد التبليغ الموجه من طرف "البنك" "للمقترض".

(د) حدوث أي فعل بإمكانه المساس بصفة حساسة بالذمة المالية "للمقترض" أو الزيادة بصفة غير معادلة لحجم التزاماته.

(و) التقصير و/أو عدم احترام "المقترض" لإحدى التزاماته وتصريحاته المقررة في المادة 9، أو عندما تكون شهادة، تبرير أو مستند مسلم للبنك يظهر أنه غير صحيح، غير كامل أو بإمكانه التعليل، على أن تكون هذه التقصيرات من طبيعتها تعديل بصفة ملموسة أثر أو مدى التزام أو تصريح "المقترض".

(ف) الوضعية المالية "للمقترض" تتدهور بصفة هامة أو كفاءة "المقترض" لتنفيذ واجباته بما في ذلك المالية بموجب اتفاقية القرض الحالية، أصبحت معرقة بسبب حصول حادث ما.

(ك) صلاحية و/أو قابلية الاحتجاج اتجاه الغير بإحدى الضمانات، لصالح البنك، أصبحت غير أكيدة أو محتج عليها.

المادة 13، إعلام البنك

13.1- خلال تنفيذ الاتفاقية الحالية، يلتزم "المقترض" بإعلام "البنك"، في كل وقت ومهما كانت الظروف، مسبقا وقبل حصول أي تحويل ذو طابع قانوني أو فعل هام يمكنه المساس بصفة جدية لأهمية وقيمة ذمته المالية، أو الزيادة المحسوسة في حجم التزاماته.

13.2- طالما لم يتم تسديد كامل القرض، فعلى "المقترض" أن يوجه "البنك" خلال الأربعة أشهر (القلندرية) بعد نهاية كل سنة جبائية، تقريره السنوي بما في ذلك الميزانية وجدول حسابات النتائج، المصادق على مطابقتها للأصول من طرف ممثل مرخص له من طرف "المقترض" لتلك السنة المالية وإن اقتضى الأمر، نسخة من كل وثيقة موجهة من طرف مأموري الحسابات، والتي تحلل بالنسبة لتلك المستندات، من بين ما تحلل، مطابقة إجراءات المراقبة المالية والأنظمة المحاسبية "للمقترض".

المادة 14، عدم العدول (أو عدم التنازل) / (ممارسة جزئية أو متأخرة للحقوق)

لا يعتبر "البنك" قد تنازل عن حق يعود له بموجب الاتفاقية الحالية للقرض بمجرد أنه لم يمارس ذلك الحق أو أنه مارسه في وقت متأخر أو جزئيا، الممارسة الجزئية مرة واحدة لا يمنع ممارسة أخرى لنفس الحق أو ممارسة أي حق آخر تحصل عليه بموجب الاتفاقية الحالية. والحقوق الناتجة عن هذه الاتفاقية هي شاملة وليست مائعة بالنسبة لأي حق أو طعن منصوص عليه قانونا.

المادة 15: التنازل عن الحقوق والواجبات:

يتمتع "المقترض" عن التنازل عن جزء أو كل حقوقه أو تحويل واجباته المترتبة عن الاتفاقية، بدون موافقة البنك.

المادة 16، الضرائب

جميع الضرائب، الحقوق والرسوم وكذا المبالغ الأخرى ذات طبيعة جبائية بما في ذلك، إن اقتضى الأمر، حقوق الطابع وحقوق التسجيل الواجبة بمناسبة توقيع، تنفيذ أو انقضاء الاتفاقية الحالية، وكذا السندات لأمر والمستندات المرتبطة بها وخاصة مستندات الضمان، تكون على عاتق "المقترض" وتؤدى من طرفه وهو يلتزم بذلك.

في حالة عدم دفع تلك المستحقات من طرف "المقترض" أو إذا كان الحساب الجاري لا يمكن ذلك، فإن "المقترض": يرخص منذ الآن "البنك" أن يقيد تلقائيا في الجانب المدين لحسابه الجاري المبلغ المستحق بهذه الصفة.

المادة 17، بند الاختصاص

في حالة إشكال أو احتجاج بين "البنك" و"المقترض" بخصوص صلاحية، تفسير أو تنفيذ الاتفاقية، فإن "البنك" و"المقترض" سوف يتشاوران للبحث معا، بحسن نية، عن اتفاق حول التفسير المتنازع عليه، إذا لم يحصل هذا الاتفاق، "البنك" و"المقترض" اتفقا على طرح النزاع أمام الفرع التجاري للمحكمة المختصة إقليميا.

المادة 18، التبليغ- اختيار الموطن

في غياب أحكام معاكسة منصوص عليها في اتفاقية القرض الحالية، أي إعلام أو تبليغ موجه أو تم استلامه من الطرفين المتتاليين سوف يعتبر على أنه تم أو سلم إذا حصل ذلك عن طريق: توكس، فاكس مؤكد برسالة، رسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام، موجهين إلى العناوين التالية:

بالنسبة "البنك":

بالنسبة "المقترض" :

المادة 19 : التعديلات والملحقات

أي تعديل للاتفاقية أو مستند متعلق بهذه الاتفاقية يجب أن يكون موضع اتفاق كتابي بين الطرفين، في شكل ملحق للاتفاقية الحالية ويكون جزءا مندمجا فيها.

الملحقات للاتفاقية تكون مندمجا فيها.

المادة 20، فسخ اتفاقية القرض لسبب عدم دخولها حيز التنفيذ

إذا لم تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ في الأجل المنصوص عليه في المادة 3.3 من الاتفاقية الحالية، حسب تاريخ توقيعها من طرف "البنك" و "المقترض"، تفسخ الاتفاقية وجميع واجبات الأطراف المتعاقدة وذلك بقوة القانون، إلا في حالة ما إذا حدد "البنك" تاريخا لاحقا لغرض هذه المادة بعد دراسة أسباب التأخير. ويقوم "البنك" بإعلام "المقترض" بهذا التاريخ الأخير وذلك عن طريق التبليغ.

المادة 21، انقضاء اتفاقية القرض بعد التسديد الكامل

عندما يصبح أصل القرض المستعمل وجميع الرسوم والفوائد المستحقة وواجبة الأداء بموجب الاتفاقية الحالية تم تسديدها كاملة، تنتهي الاتفاقية فورا وتنقضي جميع الواجبات المترتبة عنها بالنسبة للأطراف.

المادة 22، الدخول حيز التنفيذ

تدخل الاتفاقية الحالية حيز التنفيذ ويبدأ سريانها بمجرد توقيعها من طرف الأطراف حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 1.9.

حررت في 04 نسخ

بالتاريخ ، 2019/09/02

"عن البنك"

(اسم ولقب الممثل)

"عن المقترض"

(الاسم، اللقب، صفة
ممثل المقترض)

قرئ وصدق عليه

الملحق رقم 4:

نماذج من البطاقات البنكية في

البنك الوطني الجزائري وكالة الطارف

489



المصدر:

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9+bna&tbm>



المصدر:

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%D9%8A%D8%A9+%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83+bna&sxsr>



جهاز الدفع الإلكتروني



المصدر:

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%81%D8%B9+bn&tbm>