



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه
في العلوم الاقتصادية

تجديد المنتجات البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الجزائرية العمومية والأجنبية

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

الباحثة: بخلفه عفراء

أمام لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شوام بوشامة
مقرر	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رقيق اسعد ادريس
مناقشا	جامعة وهران 2	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حمداني محمد
مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	أ.د. يحيى عبد القادر
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	أ.د. بن شني يوسف
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	أ.د. مجدد عبد النور

السنة الجامعية: 2023/2022

تشكرات

نحمد الله العظيم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه،

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على اتمام العمل،

ربي لك الفضل الشكر والثناء الحسن نحمدك ونستعين بك .

الشكر الخالص للوالدين الغاليين الذين كان لتشجيعهما ومساندتهما الفضل في التحصيل العلمي.

كما اتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل الدكتور رقيق اسعد ادريس، حيث كان لنا مرشدا

إلى مكامن الصواب وتدارك الأخطاء، ولم يدخر جهد فكان له العون في إتمام الأطروحة، فجزاه الله عنا

كل خير .

كما أوجه الشكر للأستاذ الفاضل د. بوقريوس .

هذا وللأساتذة الموقرين في لجنة المناقشة جزيل الشكر والتحية والإحترام لقبولهم مناقشة

الأطروحة .

ولكل من قدم لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد .

الإهداء

إلى كل من ضحوا بالكثير في سبيل تعليمي ،

إلى والدي ووالدتي حفظهما الله تعالى أهدي هذه الثمرة المتواضعة ،

إلى أفراد عائلتي حفظهم الله ،

إلى كل من يبحث للارتقاء بالعلم.

فهرس المحتويات:

	الشكر
	الإهداء
ج-1	المقدمة العامة
7	الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة الميدانية.
7	تمهيد
7	المبحث الأول: ركائز موضوع البحث
7	1-1- أسباب اختيار موضوع البحث
8	2-1- أهمية موضوع البحث
8	3-1- أهداف موضوع البحث
9	المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات
9	1-2- الإشكالية
9	2-2- الفرضيات
9	المبحث الثالث: المنهج المتبع والعينة موضوع الدراسة
9	1-3- المنهج المتبع في الدراسة
10	2-3- حدود الدراسة
10	3-3- العينة وموضوع الدراسة
11	المبحث الرابع: أدوات البحث العلمي والدراسات السابقة لموضوع المناقشة
11	1-4- أدوات البحث العلمي
12	2-4- الدراسات السابقة
17	3-4- صعوبات الدراسة
18	3-4- محتويات الدراسة
18	خلاصة
19	الفصل الأول: المقاربات النظرية للمؤسسة البنكية والتطورات المالية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة البنكية
20	1- المقاربات الفكرية للمؤسسة البنكية
20	1-1- المؤسسة البنكية وفقا ل Michael Klein
22	2-1- المؤسسة البنكية وفقا ل FamaEudgene
23	3-1- المؤسسة البنكية وفقا ل Dybvig-Diamond.
24	2- سبب وجود المؤسسة البنكية
25	1-2- مبررات وجود المؤسسة البنكية
27	2-2- خصائص المؤسسة البنكية
28	3-2- وظائف المؤسسة البنكية
30	3- أسس الوساطة المالية وأهمية التمويل.

فهرس المحتويات

30	1-3- الوساطة المالية وأهميتها
31	2-3- أصناف الوساطة المالية.
32	3-3- أهمية وجود الوساطة المالية
33	المبحث الثاني: تطور النظام المالي وأهم متغيراته.
34	1- التغيرات الجذرية للمحيط المالي والضغط التنافسي.
34	1-1- النظام المالي من حيث المفهوم
35	2-1- المتغيرات المالية المميزة للنظام المالي.
39	2- التحرير المالي ضمن الإصلاحات البنكية.
39	1-2- أهمية التحرير المالي.
41	2-2- مظاهر التحرير المالي.
44	3- الآثار الاقتصادية للتطورات المالية على النشاط البنكي
44	1-3- النشاطات البنكية وأهميتها.
45	2-3- الآثار الاقتصادية للتطورات المالية على الجهاز البنكي.
47	المبحث الثالث: الأسس النظرية للبنوك التجارية.
47	1- مفاهيم محورية للبنوك التجارية.
48	1-1- التعريف بالبنوك.
48	2-1- أنواع البنوك.
52	3-1- خصائص البنوك التجارية.
53	2- وظائف البنوك التجارية وأهدافها.
53	1-2- الوظائف الكلاسيكية للبنوك التجارية.
54	2-2- الوظائف الحديثة للبنوك التجارية.
55	3-2- أهداف البنوك التجارية.
57	3- المعايير البنكية الدولية وإدارة الأخطار البنكية.
58	1-3- الأخطار البنكية وتصنيفاتها.
61	2-3- الإجراءات الرقابية في الصناعة البنكية.
65	خلاصة .
66	الفصل الثاني: التسويق البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك التجارية
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تسويق الخدمات البنكية
67	1- المفاهيم الأساسية للتسويق الخدماتي
67	1-1- مفهوم التسويق
68	2-2- أهمية التسويق وأهدافه.
70	3-1- مفاهيم محورية للخدمة وأهم خصائصها
72	2- الخدمات البنكية المفهوم والخصائص

فهرس المحتويات

72	1-2- من حيث المفهوم
72	2-2- من حيث خصائص الخدمات البنكية
73	3-2- تقسيمات الخدمات البنكية
75	4-2- المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات البنكية
77	3- التسويق البنكي من حيث المفهوم، الأهمية، والمزيج.
77	1-3- مفهوم التسويق البنكي
78	2-3- وظائف التسويق البنكي
79	3-3- أهمية التسويق البنكي
79	4-3- مزيج التسويق البنكي
90	المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق البنكي
91	1- تقسيم السوق البنكية وشروطها
91	1-1- المعنى الإقتصادي للسوق
92	2-1- مفهوم السوق البنكية
92	3-1- مفهوم وأهداف تجزئة السوق البنكية
94	2- الإستراتيجية التسويقية والسوق البنكية
95	1-2- الإستراتيجية التسويقية
96	2-2- أبعاد الإستراتيجية التسويقية
97	3-2- أهمية الإستراتيجية التسويقية
98	3- أنواع الإستراتيجيات التسويقية البنكية
98	1-3- الإستراتيجية الهجومية
99	2-3- الإستراتيجية الدفاعية
100	3-3- إستراتيجية الرشادة التسويقية
100	المبحث الثالث: الميزة التنافسية وجودة الخدمة البنكية
101	1- مفهوم الميزة التنافسية أنواعها، وخصائصها.
101	1-1- تعاريف الميزة التنافسية
102	2-1- خصائص وأهمية الميزة التنافسية
103	3-1- من حيث الأنواع ومحددات الميزة التنافسية
105	2- المنافسة البنكية واستراتيجيات التنافس العامة.
105	1-2- المنافسة البنكية
105	2-2- أشكال المنافسة البنكية
108	3-2- العوامل المحددة للمنافسة في السوق البنكية
112	4-2- الإستراتيجيات العامة للتنافس
114	3- جودة الخدمات البنكية وعلاقتها بالميزة التنافسية للبنوك التجارية.
114	1-3- جودة الخدمة البنكية وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة البنكية
118	2-3- الإختلافات الأساسية بين الجودة والتميز في تقديم الخدمة البنكية

118	3-3- تأثير الجودة والتميز على أداء المؤسسة البنكية
119	3-4- الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة البنكية
120	3-5- ضرورة التغيير في البنوك.
124	خلاصة
125	الفصل الثالث: تجديد المنتجات البنكية وتطويرها
125	تمهيد
126	المبحث الأول: الإطار النظري للتجديد
126	1- الأسس التمهيدية للتجديد
126	1-1- ماهية التجديد
131	1-2- رؤية شومبتير للتجديد
131	1-3- التمييز بين التجديد والإبداع
131	1-4- مصادر التجديد
132	2- تصنيفات التجديد
133	1-2- التصنيف على حسب موضوع التجديد
136	2-2- التصنيف على حسب درجة التجديد.
138	2-3- التصنيف على حسب مجال التجديد
140	3- شروط وأهمية التجديد في المؤسسات .
141	1-3- التجديد من حيث الشروط.
143	2-3- الأهمية الإقتصادية للتجديد
144	3-3- محددات التجديد.
148	المبحث الثاني: المقاربات الفكرية للتجديد لشومبتير .
148	1- مقارنة شومبتير للتجديد
148	1-1- الإطار النظري للتدمير الخلاق
150	1-2- المراحل التدريجية للهدم الخلاق
151	2- مراحل عملية التجديد.
152	1-2- تطوير الفكرة
153	2-2- تطبيق الفكرة
154	2-3- من المشروع إلى التنفيذ
154	2-4- من التنفيذ إلى السوق
154	2-5- نضج وتدهور التجديد
155	3- وسائل إدارة التجديد.
156	1-3- الحرائط الذهنية le MindMapping
157	2-3- العصف الذهني Le Brainstorming
158	3-3- تقنية Edouard De Bono

فهرس المحتويات

160	3-4-4-1 la Boite d'idée
160	3-5-3 Le Brainwriting
160	3-6-3 استراتيجية المحيط الأزرق BOS
163	3-7-3 ابتكار نموذج العمل BMG
165	3-8-3 آلية TRIZ
166	3-9-3 طريقة ASIT
167	3-10-3 طريقة دلفي Delphi
168	3-11-3 إدارة الجودة الشاملة TQM
172	4-4-الصناعة البنكية والتجديد المفتوح.
173	4-1-التجديد المفتوح
174	4-2-متطلبات التجديد المفتوح
175	4-3-القطاع البنكي والتجديد المفتوح
178	المبحث الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة.
178	1-مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة
178	1-1-تعريف منتج جديد
179	1-2-تصنيفات المنتجات الجديدة
180	1-3-مبررات تطوير المنتجات الجديدة
181	2-دوافع ومخاطر التجديد.
181	2-1-من حيث الدوافع .
182	2-2-من حيث المخاطر
186	2-3-كيفية إدارة مخاطر التجديد.
188	3-مراحل واستراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة.
188	3-1-مراحل تطوير المنتجات البنكية الجديدة.
190	3-2-كيفية تقديم منتج جديد للسوق.
192	3-3-استراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة.
194	4-تحديات إطلاق وتبني المنتجات الجديدة.
195	4-1-محددات قبول وانتشار التجديد.
196	4-2-تقسيمات الأشخاص ومستوى تبني المنتجات الجديدة.
200	4-3-مراحل تبني المنتجات الجديدة.
202	المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالإستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة.
202	1-أساسيات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
202	1-1-مستويات الإدارة الإستراتيجية.
203	1-2-أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
206	1-3-صياغة الخيار الإستراتيجي ومراحله.
208	2-الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسات المعجدة.

208	1-2-الإختياراتالإستراتيجية وإدارة التجديد.
211	3-أدوات تسيير محفظة مشروع التجديد والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة .
212	1-3-البدائل الإستراتيجية للمؤسسة
216	3-2- وسائل تسيير محفظة مشروع التجديد (نموذج ADL ،Mac ،BCG ،SWOT).
231	3-3-المقارنة لأدوات التحليل لمحفظة أعمال التجديد
232	4-تجديد الممارسات التسويقية وجودة الخدمة في البنوك.
233	1-4-ماهية تجديد الممارسات التسويقية وأنواعها.
233	2-4-مزيج التجديد التسويقي.
237	3-4-أبعاد جودة الخدمة البنكية.
238	4-4-تطبيقات جودة الخدمة في البنوك التجارية.
242	خلاصة
243	الفصل الرابع: واقع تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية الجزائرية مناط الدراسة
243	تمهيد
243	المبحث الأول: الصناعة البنكية وتكنولوجيا المعلومات.
243	1-الخدمات البنكية الإلكترونية.
244	1-1-من حيث المفهوم.
244	1-2-القنوات الإلكترونية لتوزيع الخدمات الإلكترونية
247	2-وسائل الدفع الإلكترونية.
247	1-2-تصنيفات وسائل الدفع الإلكترونية
248	2-2-تقسيمات البطاقة البنكية
250	3-أنظمة الدفع الحديثة في الجزائر.
250	1-3-تقديم أنظمة الدفع
256	3-2-تطوير البنية التحتية للبنوك في الجزائر (نظام RTGS/الدفع الشامل)
260	المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري وأهم الإصلاحات البنكية .
260	1-إصلاحات القطاع البنكي الجزائري
261	1-1-أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري.
270	1-2-مهام الهيئات المالية
272	1-3-معايير الإختلاف بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية
273	2-تقييم قانون النقد والقرض والتعديل الجديد 2017.
273	1-2-نص التعديل ومقتضياته.
274	2-2-الغرض من التعديل وانتقاداته.
275	2-3-إيجابيات ومحددات قانون النقد والقرض.
276	3-مؤشرات الوساطة المالية (2010-2016)

فهرس المحتويات

276	3-1-تركيبه الجهاز البنكي الجزائري
280	3-2- مؤشرات الوساطة البنكية
285	4-تقييم الأداء البنكي للبنوك التجارية محل الدراسة.
285	4-1-محددات الأداء البنكي.
287	4-2-عرض لنتائج المؤشرات المالية للبنوك التجارية محل الدراسة
294	المبحث الثالث: واقع تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية والأجنبية محل الدراسة
294	1-تقديم لعينة البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل المقارنة. (الوكالات البنكية العاملة بولاية معسكر)
294	1-1-تقديم القرض الشعبي الجزائري .
295	1-2-تقديم البنك الوطني الجزائري وأهم إنجازاته.
298	1-3-تقديم البنك الجزائر الخارجي .
298	1-4-تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
299	2-المنتجات البنكية للبنوك العمومية الجزائرية محل المقارنة (ولاية معسكر)
299	2-1-تشكيلة المنتجات البنكية للقرض الشعبي الجزائري.
304	2-2-تشكيلة المنتجات البنكية للبنك الوطني الجزائري.
310	2-3-تشكيلة المنتجات البنكية للبنك الجزائر الخارجي
312	2-4-تشكيلة المنتجات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
316	3-تقديم لعينة البنوك الأجنبية موضوع الدراسة ومنتجاتها البنكية
317	3-1-تقديم لعينة النموذجية للبنوك الأجنبية محل المقارنة .
319	3-2-سوسيتي جنرال الجزائر ومنتجاته البنكية
325	3-3-بنك الخليج الجزائر ومنتجاته البنكية .
330	3-4-بنك ناتكسيس الجزائر ومنتجاته البنكية .
335	المبحث الرابع: تصميم الدراسة والإجراءات التحليلية لعينة النموذجية .
335	1-المنهج المتبع لتحصيل النتائج.
338	2-أدوات البحث العلمي والأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة.
340	المبحث الخامس: تفسير وتحليل نتائج موضوع الدراسة .
340	1- تحليل محاور الإستبيان الموجه للموظفين اعتمادا على أسلوب التحليل العملي للتقابلات الأساسية.
366	2- تحليل المقابلة مع مديري البنوك مناط الدراسة.
377	3- تحليل محاور الإستبيان الموجه للعملاء اعتمادا على مخرجات التحليل التمييزي
391	4- ملخص بنتائج المقارنة (الفرضيات والنتائج)
400	5- التوصيات الواجب دراستها وتطويرها وآفاق ذلك.
403	خلاصة
405	الخاتمة العامة
407	المراجع (العربية/الأجنبية)
	فهرس الجداول

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق

الملخص باللغات محل الطلب.

ثانيا- فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل محتوى الفصل الثاني	الصفحة
01	وظائف البنك	75
02	العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمات البنكية	76
03	دورة حياة الخدمة البنكية	82
04	هيكل الأهداف العامة للترويج	89
05	بيان إعداد الاستراتيجية	95
06	دورة حياة الميزة التنافسية	104
07	القوى المحددة للمنافسة داخل السوق البنكية	108
08	الوحدات العامة للميزة التنافسية	118
محتوى الفصل الثالث		
09	مراحل عملية التجديد	129
10	مزيج التجديد	135
11	وسائل إدارة التجديد	155
12	نشاط البنوك وفقا لإستراتيجية المحيط الأزرق	163
13	نموذج العمل (BMG)	164
14	تقنية تحليل السبب والنتيجة	172
15	مصنوفة النمو/الحصة (Matrice d'ansoff)	194
16	تقسيم Rogers للفتات المتنبية للتجديد	197
17	متغيرات مصنوفة BCG	221
18	مصنوفة Mac Kinsey (جاذبية السوق/الوضع التنافسي)	226
19	دورة حياة القطاع مع الوضعية التنافسية (ADL)	229
محتوى الفصل الرابع		
20	بيان تمثيلي لنقاط الاختيارات ومواقع الجودة في البنوك (مخرجات spss)	343
21	المخطط القياسي التمييزي (مخرجات spss)	348
22	بيان تمثيلي لنقاط الاختيارات ومواقع التميز في البنوك (مخرجات spss)	352
23	المخطط القياسي التمييزي للتمييز	357
24	بيان تمثيلي لنقاط الاختيارات ومواقع الإستجابة في البنوك (مخرجات spss)	359
25	المخطط القياسي التمييزي التابع لإختيارات الإستجابة	361
26	بيان تمثيلي لنقاط الاختيارات ومواقع الكفاءة في البنوك (مخرجات spss)	364

365	المخطط القياسي التمييزي التابع لإختيارات الكفاءة	27
389	توزيع البنوك محل المقارنة تبعا للمعادلات التمييزية القانونية	28

أولاً - فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
محتوى الفصل الثاني		
01	وظائف التسويق البنكي	78
02	الوضعيات التنافسية الأربع	108
03	أهم الحواجز المعيقة لظهور المنافسين الجدد داخل الصناعة البنكية	111
04	الإستراتيجيات التنافسية الثلاث	113
محتوى الفصل الثالث		
05	التفرقة بين الإبداع والتحديد	131
06	مصادر التحديد	132
07	محددات التحديد	145
08	عناصر العصف الذهني	157
09	تقنية القبعات الست	159
10	ركائز استراتيجية المحيط الأزرق	161
11	مقارنة بين استراتيجية المحيط الأزرق / الأحمر	162
12	مكونات نموذج العمل	164
13	آلية الحل الإبتكاري للمشكلات	165
14	الإختلاف بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	169
15	البدائل الإستراتيجية وأهدافها	213
16	النموذج الرباعي SWOT	217
17	المقارنة لأدوات تحليل محفظة أعمال التحديد	231
محتوى الفصل الرابع		
18	مقارنة بين البطاقات البنكية الدولية	250
19	عدد البطاقات البنكية CIB في الجزائر	253
20	تطور أجهزة نفايات الدفع والصرافات الآلية	254
21	عدد نفايات الدفع الإلكتروني حسب البنوك في الفترة (2010-2017)	255
22	معايير الإختلاف بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية	272
23	تقييم تعديلات قانون النقد والقرض	275
24	شبكة الوكالات البنكية العمومية والخاصة (2010-2016)	278
25	قائمة البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر	279
26	تطور الموارد الجمعة لدى البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2010-2016)	281

282	حجم القروض الموزعة لدى البنوك العمومية والخاصة (2010-2016)	27
283	مؤشرات الصلابة المالية للبنوك	28
288	نسبة ROE للبنوك التجارية محل الدراسة	29
289	مؤشر العائد على الأصول ROA للبنوك التجارية محل الدراسة	30
290	مؤشر الملاءة المالية للبنوك (عينة الدراسة)	31
291	هامش الربح للبنوك (عينة الدراسة)	32
293	مؤشر منفعة الأصول للبنوك (عينة الدراسة)	33
297	وضعية البنك الوطني الجزائري (سنة 2016)	34
317	قائمة البنوك برأس مال أجنبي ومختلط	35
329	تطور عدد لبطاقات الدولية لبنك AGB (2015-2017)	36
330	تطور حجم المبيعات للبطاقات الدولية لبنك AGB (2015-2017)	37
337	مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيانات	38
388/341	جداول فرعية لنتائج التحليل التمييزي (تسلسل رقمي من 01 إلى جدول رقم 09)	1/9

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تمثل الهيئات المالية محور النظام المصرفي القائم، إذ أن أهميتها ذات صلة وثيقة بالمنتجات البنكية، باعتبارها أساس الوجود البنكي ومحور نشاط أية مؤسسة بنكية وأدائها الديناميكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، و لاشك أن التحول الكبير والتنوع الملحوظ في المنتجات البنكية، كان بمثابة ضرورة لا مناص منها نتيجة حدة المنافسة فيما بين المؤسسات المالية .

ومن هذا المنطلق فقد كان لعالمية الاقتصاد أثر قوي الفعالية على المنافسة الدولية، التي اشتدت حدتها، فنجم عنها التنوع المتزايد للمنتجات البنكية، وبالتالي تغير في السلوك والعادات الاستهلاكية للزبائن، الذي أدى في المقابل إلى دفع المؤسسات البنكية نحو تبني سياسات تسويقية، تلائم رغبات الزبائن المتنامية وظروفهم المحلية، وتلامس سائر العناصر المؤثرة في البنية الاجتماعية والاقتصادية.

وعلى هذا الأساس أصبح لزاما على البنوك التجارية، الأخذ بعامل التركيز على اختيار العناصر القيادية الفاعلة، لإقناع عموم الناس بالفكرة والدفاع عنها، ذلك أن الموظف المصرفي، لا يكفيه التمتع بالخبرة الفنية والمؤهلات العلمية رغم أهميتهما، بل لابد من النظر إلى سلوكه وأخلاقه الشخصية، لكونها مدعاة لانتزاع ثقة الزبائن ومحبتهم، وهو في نظري شكل بالغ الأهمية من أشكال الاستراتيجيات الناجحة لمواجهة التحولات التي يشهدها النظام المصرفي القائم على مستوى المؤسسات البنكية المحلية والدولية .

وهناك أيضا اختيار الأسلوب، الذي تؤدي به البنوك وظائفها الأساسية، يعد هو الآخر جانبا استراتيجيا لنجاح وشهرة المؤسسات البنكية، ذلك أن التحليل الجيد للمحيط بكل ما يتطلبه من دراسات حاضرة ومستقبلية للسوق البنكية، هو في حقيقة الأمر صورة مثلى لاستراتيجية التسويق البنكي كأداة فاعلة في تكوين رأس المال بجميع أشكاله لدى المؤسسات البنكية، ومن ثمة فهي مسلك اجباري تقتضيه حرية المنافسة البنكية .

ذلك أن الإستخدام الأمثل والمنهجي للإستراتيجيات التسويقية، تجعل المؤسسة البنكية، تحتل مركز الصدارة أو الريادة في ترويج منتجاتها البنكية، بالاعتماد على التجديد التسويقي، وهو مركز المناقشات حول تنافسية المؤسسات الخدمائية، وبخاصة المؤسسات البنكية، وبالمحصلة فإن تجديد المنتجات البنكية متعلق بالثقافة التسويقية، التي لا بد من انتهاجها في المحيط البنكي، تلکم هي عوامل النجاح مشتركة لرفع مستوى التحدي لدى النظام المصرفي: تشغيلاً للمال وجلباً للنفع العام .

لقد شهد النظام المصرفي أو القطاع البنكي مجموعة من التغيرات الجذرية الناتجة أساساً عن التأثير المتزايد للمنافسة البنكية الدولية، باعتبار أن هذه التغيرات بمثابة محيط دولي يقتضي بالضرورة تطبيق استراتيجيات تتماشى مع الأهداف، التي يتم السعي لتحقيقها، وضمن هذا السياق لا بد على البنوك، أن تجد حلولاً منطقية تمكنها من مواجهة هذه التحولات، التي شهدتها الساحة البنكية الدولية، لتضمن لقيامها البقاء من خلال تبنيتها عملية التجديد Innovation كميزة تنافسية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية لبلوغ الأهداف المالية المنشودة .

فالتجديد باعتباره يمثل المعيار الأساسي الذي يحقق التميز للمؤسسات المالية في مختلف الأنشطة الاقتصادية، صار محل اهتمام العديد من المؤسسات البنكية، ذلك أن استراتيجية التجديد، تعد بمثابة الدعامة الأساسية للاقتصاد البنكي من خلال تنافسية المؤسسات الخدمائية وبخاصة المؤسسات البنكية الهادفة إلى تحقيق المردودية الانمائية المطلوبة (travaux de joseph schumpeter) في ظل التنقيب اللازم للفهم المنهجي الدقيق، والوعي العلمي العميق للواقع الانساني، أو الوسط الاجتماعي المحلي، (.) كبواعث للتجديد المنتج للثقافة التسويقية التي لا بد منها في المؤسسة المالية، لتحديث المنتجات البنكية، وللتجديد عدة دعائم أساسية منها مايلي:

- التعريف بالمنتج البنكي .

- النظام القائم أو طريقة العمل .

- المستوى التركيبي للمؤسسة وطبيعة العلاقة الخارجية " نوعية المنتج، المكانة، والعرض "

إلا أن التساؤل المطروح في هذا المجال، هو لماذا التجديد ؟ وما مدى أهميته ؟ ، والاجابة عن ذلك تقتضي تقديم الأهمية

كحافز أو مبرر لاعتماد التجديد في المؤسسات البنكية، سعياً لإدخال مفاهيم جديدة، تعمل على تحسين المحيط الداخلي للمؤسسة وترقية أداؤها بأسلوب تجديدي، يضمن البقاء في ظل الحركة الديناميكية، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية التجديد.

أما عن الأسباب أو الدوافع المؤدية إلى اتخاذ التجديد أسلوب عمل أو منهج حركة حياة فاعلة في المؤسسات البنكية، فتكمن في دافع المنافسة، الربح، تخفيض الكلفة أو التكاليف، حسن التسيير الفعال للمتغيرات البنكية، زيادة معدل المردودية، وكسب الزبائن أو العملاء بالاستجابة لمتطلباتهم، وبالتالي استهداف السوق البنكية في ظل تقوية عوامل الثقة بين المؤسسة البنكية والزبائن، للاستفادة من المال أو الانتاج والمنافع، تلك هي جملة العوامل المؤدية إلى اعتماد التجديد، كاستراتيجية مفضلة في المؤسسة البنكية.

ذلك أن عملية التجديد مؤداها السماح بطرح المنتجات الحديثة، وترقية المؤسسة البنكية لتكون قوة محركة للصناعة البنكية باستغلال مجموعة من الوسائل ذات أهمية كالاندماج ضمن الحداثة التكنولوجية، التي تضمن عملية تخفيض التكاليف كمعضلة ذات تأثير على أسعار السلع والخدمات (De Coussergues, 2007)، ولهذا اهتمت بعض المقاربات الفكرية إلى حد كبير بالتطورات التكنولوجية لكونها السبيل الوحيد للخروج من الصعوبات التي تعيق المجال الإنتاجي للخدمات البنكية (Gallouj, 1996- Dumont 2001).

فالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، صار من أولويات المؤسسات المالية رغبة منها في الوصول إلى تطبيق التجديد بكل أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كنظام استراتيجي متكامل ومنسجم الفاعلية في اعطاء قيمة معتبرة لأنشطة المؤسسة البنكية، حتى تستطيع مواكبة التطورات المالية في السوق الوطنية والدولية من خلال مراعاة الأسس أو العناصر التالية:

- تبني طرق تسويق منتجات جديدة/ بخدمات جديدة .

- عرض نماذج عمل جديدة بأسلوب جديد .

- تحديد العمليات المنحزة والمرتبب إنجازها معا.

وعليه فإن تحديات السوق في المجال الإلكتروني، يفرض على المؤسسة البنكية إحداث تغييرات جذرية، لمواجهة التحديات المحتملة، غير أن تجديد المنتجات البنكية، وتطويرها لدى المؤسسة البنكية، لا يمكن أن تطرح من زاوية تحديث الآليات والوسائل فحسب، بل ينبغي أن تطرح من زاوية كيفية التمكين للمؤسسات البنكية من تحصيل المعرفة الفنية والتنوع الهادف لتحقيق الاستقرار بدحض المخاطر في ظل تعظيم الآثار الإيجابية وزيادة القدرة التنافسية، لنيل المكانة المرموقة التي تميزها عن باقي المتعاملين في السوق البنكية .

إلا أنه رغم التقدم المعرفي في مجال النظام البنكي الوطني، فإن النظام المصرفي عموماً لا زال قليل الانسجام مع الواقع الاجتماعي، ذلك أن العامل الأساسي في تكوين رأس المال، يكمن في اختيار البنيان الأمثل للمؤسسات المالية التي تلائم الحاجات والظروف المحلية لكل منطقة(٠). وبالنتيجة فإن جوهر الصناعة البنكية، هو التجديد، طبقاً لقاعدة من لا يتقدم يتقدم.

والمعلوم أن القطاع البنكي، قد عرف تغيرات هامة تهدف في النهاية إلى تأهيل البنوك الوطنية، وذلك تماشياً مع متطلبات البيئة البنكية الدولية، فتزايد الاهتمام بمواجهة التحديات البنكية خلال العقود الأخيرة، أنتجت منافسة حادة بين البنوك التجارية العمومية منها والخاصة، وبالتالي صارت فرصة البقاء مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على تجديد المنتجات وتطويرها بشكل مستمر ودائم الديناميكية، لتحقيق رغبات العملاء القدامى والمحافظة عليهم، وجلب عملاء جدد بتلمس حاجاتهم الأساسية دون تناقض في ذلك .

وهكذا فإن تسريع وتيرة التجديد، تقتضي قيام الإدارات البنكية بعصرنة مشاريعها من ناحية نوعية المنتجات والخدمات، فضلاً عن المبادرة بالمحاولات الهادفة إلى دعم تدخلاتها ضمن سياق التوجهات الاستراتيجية في مختلف القطاعات الاقتصادية، ذلك أن جميع الإجراءات المتبعة في تعداد جوانب النشاط البنكي، يتطلب مراعاة العامل المحوري ماثلاً في التكوين المكثف للموظفين باعتباره عنصراً هاماً في ديناميكية التجديد، وبالتالي فإن زيادة المعارف والمهارات مآلها تحسين الجودة ونجاح عملية التجديد لا محالة.

وعموماً فإن توضيح محتوى موضوع الدراسة من الجانب النظري، يقتضي بالضرورة طرح التساؤلات الهادفة إلى تيسير الفهم واستيعاب الجانب التطبيقي في ميدان الممارسة، وذلك من خلال الأجوبة المباشرة أو المولوية لكل تساؤل على حدة، ولتحقيق هذه الغاية خصصنا عدة محاور شاملة لجملة من الفصول المفسرة لموضوع الدراسة، ومن ثمة تضمن الفصل الأول الإطار النظري باعتباره المدخل الرئيسي لمعرفة أسس المؤسسة البنكية، وخصص الفصل الثاني، لمفهوم التسويق البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية للمؤسسة البنكية متضمناً المحتويات ذات الصلة بالتسويق واستراتيجياته، فضلاً عن الميزة التنافسية وجودة الخدمات البنكية.

أما الفصل الثالث، فقد تطرقنا فيه إلى أهم الجوانب النظرية والتحليلية، التي لها صلة بموضوع الدراسة، فشمّل التعريف بالتجديد، مع الإهتمام بمجال الدراسات المتعلقة بتنمية التجديد في التفكير والبحث عن حلول جديدة للمشكلات وذلك باستخدام عدة طرق أو استراتيجيات، وكذا المنتجات البنكية، وتطويرها بما في ذلك استراتيجيات تطوير المنتجات البنكية، ومجموعة من الخيارات الاستراتيجية بما في ذلك التجديد المفتوح والتجديد في الممارسات التسويقية ومدى تأثيره على جودة الخدمات البنكية.

وقد تضمن الفصل الرابع، تجديد المنتجات البنكية، وتطويرها وواقع ذلك في البنوك التجارية الجزائرية العمومية و الخاصة، لنصل في الأخير للإطار التطبيقي ومتطلباته ومن خلاله نلمس دعائم العلاقة بين تجديد المنتجات البنكية ومدى تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات البنكية، فكانت العينة النموذجية شاملة لبنوك تجارية عمومية وأجنبية معا .

وذلك بالاستناد على أدوات بحثية ماثلة في الإستبيبان والمقابلة، لغرض التوصل إلى نتائج موضوعية تحقق أهداف الدراسة، حيث تم إجراؤها ميدانيا على عينة من الموظفين المباشرين لأداء الخدمات البنكية محل الدراسة، فضلا عن العملاء المتعاملين مع البنوك لتوسيع مجال الدراسة، وتشخيص مختلف الآراء وردود أفعالهم تجاه التطبيقات الحديثة بشأن تجديد المنتجات البنكية .

تلك هي جملة التساؤلات أو المحاور، التي ستظهر لاحقا مفصلة بعد عرض البيانات وتحليلها، ومناقشة الاشكالية وفرضياتها في ظل المقارنة بشأن مجال تطبيق التجديد في البنوك التجارية، ومدى اكتساب الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين على اختلاف مستوياتهم الادارية، وكذا العملاء ببعض فئاتهم، وصولا إلى النتائج النهائية، التي تلامس الواقع في السوق البنكية المحلية والوطنية .

الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة

الميدانية

الإطار المنهجي وإجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: ركائز موضوع البحث

1-1 أسباب اختيار موضوع البحث

2-1 أهمية موضوع البحث.

3-1 أهداف موضوع البحث.

المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات

1-2: الإشكالية

2-2: الفرضيات

المبحث الثالث: المنهج المتبع في البحث والعينة موضوع الدراسة

1-3: المنهج المتبع في البحث

2-3: حدود الدراسة.

3-3: العينة موضوع الدراسة.

المبحث الرابع: أدوات البحث والدراسات السابقة لموضوع المناقشة

1-4: أدوات البحث العلمي

2-4: الدراسات السابقة (لموضوع المناقشة)

3-4: خطوات البحث

تمهيد:

تعتمد الدراسات العلمية في أي مجال على منهج بحث علمي يستند على خطوات منظمة تشكل بذلك الإطار الذي يتبعه الباحث في معالجة الموضوعات العلمية، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن منهج البحث العلمي يتبع أساليب علمية تحدد حقائق علمية لغرض التأكد من صحتها أو تعديلها بالحذف أو الإضافة، باعتبار أن البحث العلمي هو جهد فكري يهدف إلى اكتشاف حقائق علمية مع تحليل طبيعة العلاقات بينها لتوسيع مساحة المعارف بشرط أن تكون قائمة على مناقشات واسعة، ومراعاة لطبيعة منهج البحث العلمي فإنه من الضروري تطبيق ذلك على النحو الصحيح وبخطوة محكمة تسهل إبراز النتائج والتوصيات التي خلص إليها الموضوع مناط المناقشة.

1-ركائز موضوع البحث

1-1 أسباب اختيار موضوع البحث:

إن اختيار موضوع الدراسة يعود إلى الأسباب أو المبررات التالية:

- التعريف بالتجديد، متطلباته، أساليبه، ومدى تطبيقاته في البنوك التجارية .
- تحديد طبيعة العلاقة بين تجديد المنتجات البنكية والميزة التنافسية للبنوك العمومية والخاصة على السواء .
- مدى اهتمام البنوك الجزائرية باستراتيجية التجديد على ضوء نتائج العينة محل الدراسة.
- إبراز طبيعة التجديد المعتمد من طرف المؤسسة البنكية، وما هو التجديد الأنسب لإدارة البنك، فيما إذا كان ذلك (أي التجديد) تدرجيا بحسب الحاجة أو جذريا.
- تحديد العلاقة بين التجديد و مصادر الميزة التنافسية.
- ضرورة سعى المؤسسة البنكية لتحقيق تطلعاتها بالمحافظة على زبائنها الحاليين، وجذب زبائن جدد، نتيجة الاهتمام المتزايد بالأفكار الجديدة واستثمارها.

1-2 أهمية الموضوع:

لقد شهد القطاع المصرفي الجزائري، تغيرات فرضتها الأوضاع الاقتصادية والمالية الحالية، إذ لاتزال الإصلاحات تتواصل مواكبة التحولات الوطنية والدولية سعياً لتحديث أو اصلاح المنظومة البنكية، الا أن ذلك، يتوقف على ضرورة تكثيف النصوص التشريعية والتنظيمية الهادفة إلى ضبط وتطوير النشاط البنكي، وبالتالي مواصلة عصرنة أنظمة الدفع كاعتماد أسلوب لامركزية القرار، حرية المنافسة.

كما أن تحديات المنافسة في البيئة البنكية، تفرض على البنوك تبني استراتيجية التجديد، ذلك أن التجديد في مجال المنتجات البنكية يمثل محور الصناعة البنكية، باعتبارها داعمة للمركز التنافسي للمؤسسة المالية وعامل تطوير للمنتجات البنكية، وفقاً لرغبات العملاء المتزايدة، وبالتالي وصولاً إلى تحقيق أفضل النتائج المرغوبة في هذا المجال .

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاهتمام بعامل التجديد، يمنح فرصة لليونة للمؤسسة البنكية بالتفاعل السريع مع المتغيرات الحديثة، لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات وأسواق جديدة، باعتبار التجديد مصدراً دائماً للنجاحة لاكتساب الميزة التنافسية لعدد كبير من المؤسسات المالية .

1-3 أهداف الدراسة: يمكن تلخيصها كالآتي :

- إبراز دور التجديد في تدعيم أو تقوية الميزة التنافسية للبنوك الوطنية.
- إعطاء عرض حال لواقع تجديد المنتجات البنكية لدى البنوك الجزائرية محل المقارنة .
- التعريف بردود أفعال العملاء حول مشروع التجديد في مجال المنتجات البنكية.
- معرفة مدى التكامل بين التجديد في المنتجات البنكية، وجودة الخدمة البنكية ، وكذا معرفة مدى أهمية الموارد البشرية باعتبارها مصدراً للإنتاج الفكري، وكيفية استثمار ذلك لصالح المؤسسة المالية.
- تحقيق التنمية المستدامة، بمعدل نمو مناسب للأعمال البنكية، بحيث يمكن المؤسسة البنكية من الاستمرار والتوسع والثبات، ومواجهة المنافسة المحلية (في حالة الخصوصية) والأجنبية.

المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات

إن مبدأ الإيجاز والتبسيط في البحث، يقتضي إظهار الإشكالية موضوع الدراسة، بطرح سؤال جوهري على النحو التالي:

الإشكالية: ما مدى تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية؟ وما مدى تأثير ذلك في

تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية محل المقارنة؟

الفرضيات: لغرض الإجابة على محتوى الإشكالية فمن الضروري طرح بعض الفرضيات لمناقشتها واختبار صحتها، وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والأجنبية، مع وجود فروق بين البنوك العمومية والأجنبية في تطبيق ذلك.

الفرضية الثانية: الفروق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية يفسر التفاوت في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك محل الدراسة.

المبحث الثالث: المنهج المتبع والعينة النموذجية .

غني عن البيان أن البحث العلمي هو أسلوب منظم في جمع المعلومات الموثوقة وتدوين الملاحظات والتحليل الموضوعي لتلك المعلومات، باتباع أساليب ومناهج علمية محددة، بهدف التأكد من حقائق معينة: إضافة وتعديلا، ومن ثمة التوصل إلى بعض القوانين والنظريات، وكذا التحكم في حدوث بعض الظواهر المستقبلية ومعالجة أسبابها، ومن هذا المنظور العلمي نستنتج القول: أنه لتحقيق هذه الغايات من البحوث، لابد من التزام الباحث بمراعاة بعض القواعد والضوابط المحددة لهذا الغرض، هي ما يسمى بالمنهج العلمي.

1-3 المنهج المتبع: وبالرجوع إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة، والفرضيات التابعة لها، فإنه من الواجب الاعتماد على منهج واضح يساعدنا على تحقيق النتائج مرغوبة التحصيل، فكان ولا بد من إتباع المنهج الوصفي، فيتجسد في وصف وتحليل المتغيرات، التي يصعب ضبطها على أساس أن متغيرات الموضوع الحالي، تتمثل في متغيرين اثنين هما: الأول هو تجديد المنتجات البنكية، والثاني، مائل في الميزة التنافسية للبنوك التجارية محل المقارنة، حيث احتوت الدراسة عينة من البنوك التجارية العمومية والأجنبية

على السواء، حيث قمنا بجمع بيانات ومعرفة آراء وطرح ملاحظات كل هذا من شأنه يقرب لنا مجال الوصف اللازم الذي يمنح لنا القدرة على اختيار الكيفية المعتمد عليها لتفسير متغيرات الدراسة.

3-2 حدود الدراسة:

يتمحور موضوع الدراسة حول تقييم مشروع تجديد المنتجات البنكية، ومقارنة ذلك بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، وللتوصل إلى نتائج موضوعية، كان من الواجب تحديد العينة: كما وكيفا، وذلك بتجسيدها في سبعة بنوك وطنية، منها ثلاثة بنوك أجنبية، لغرض اظهار مدى اهتمام البنوك التجارية بمشروع التجديد، من حيث كون تنفيذه دائم التواصل، أم عدم الجدوى، وبالتالي واجب التخلي عنه، كنتيجة حتمية لحدة المنافسة البنكية .

3-3 العينة وموضوع المناقشة:

من المعلوم أن العينة، هي الحل الأمثل المؤدي إلى تسهيل العمل الميداني، ذلك أنه من خلال العينة يمكن إعطاء فكرة واضحة حول مجتمع الدراسة ماثلا في فئة موظفي البنوك التجارية العمومية والخاصة ، فكانت العينة(*)¹ التالية:

البنوك الأجنبية	البنوك العمومية
- موظفو بنك الخليج	- موظفو البنك الوطني الجزائري
- موظفو بنك نتكسيس الجزائر	- موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- موظفو بنك سوستي جنرال الجزائر	- موظفو القرض الشعبي الجزائري
	- موظفو بنك الجزائر الخارجي .

¹لولاية معسكر (*) كائنة المقر الاجتماعي بولاية: معسكر، خلال سنتي: 2017 2018. أما بشأن الحدود المكانية والزمانية للمؤسسات البنكية، فإن البنوك التجارية محل المقارنة، تتمثل في أربع وكالات بنكية عمومية جزائرية، وثلاث بنوك أجنبية، وأن الحدود الزمانية ذات الشأن بهذه الدراسة الميدانية، فقد أُنجزت خلال سنة على أكثر تقدير.

وعموماً فإن جوهر العينة اجمالاً، هو موظفو البنوك وعملاءهم، ومن ثمة فإن العدد الشخصي موضوع المقابلة في إطار العينة، هو أشخاص ذوو مسؤولية في المؤسسات المالية المذكورة أعلاه، وذلك تأكيد صحة المعلومات المتحصل عليها بشكل دقيق الدلالة .

المبحث الرابع: أدوات البحث العلمي، والدراسات السابقة لموضوع المناقشة.

إن أدوات البحث العلمي، تشكل المادة الأولية للباحث، ومن دونها لا يستطيع ادراك أو تحصيل أية قيمة مضافة لمنتج علمي معين، ومادام الأمر كذلك، فهي تمثل الوسائل الفعالة، التي يعتمد عليها الباحث في جمع المواد اللازمة لطبيعة موضوعات البحث أو الدراسة .

اذ تقتضي تلك الوسائل الاقتراب من الواقع الميداني أو العينة، بالوقوف على حقائقها الجوهرية، فضلاً عن المصادر أو المراجع الأخرى، التي تعد من أهم أدوات البحث العلمي، التي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها، وبخاصة في الجانب النظري، كتحديد المفاهيم، و كيفية تسلسل الأفكار، والتمكن من اختيار عناوين الفصول المتعلقة بموضوع الدراسة .

أما الجانب التطبيقي، فهو جانب تحليلي، يتبع وفقاً للنتائج المراد التوصل إليها، وفي هذه الحالة فإن الأدوات أو الوسائل المعتمدة هي: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة والنتيجة.

4-1 أدوات البحث العلمي المعتمدة في البحث:

من المؤكد أن الملاحظة هي بمثابة الاستطلاع، الذي يشكل الدافع الأول إلى طرح التساؤلات والمقارنات، فيما بين البنوك التجارية موضوع الدراسة، إلا أن ذلك غير كاف لجمع المعلومات اللازمة، ما لم تتم الاستعانة بأدوات بحثية أخرى ماثلة في المقابلة والاستبيان.

1) المقابلة:

إن غاية التوصل إلى نتائج موضوعية تحقق أهداف الدراسة، تقتضي تفضيل المقابلة كأداة هامة لتحصيل المعلومات الأكثر ملائمة، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الهادفة لتشخيص طبيعة الخدمات البنكية ونظام سيرها، وصولاً إلى تسهيل وتبسيط عملية المقارنة .

ولتوضيح ذلك، فإن المقابلة مع مسيري البنوك العمومية والأجنبية، كانت ذات معاملة هادفة، يمكن وصفها بالمرونة والحرية و إتاحة فرصة الاطلاع، بتحصيل وجهات النظر المختلفة حول موضوع الدراسة، ومدى تطبيقات تلك الآراء على مستوى مستخدمي البنوك محل المقابلة.

ذلك أن المقابلة الفعلية في ظل تحديد المجال المكاني والزمني والبشري، قد تم إجراؤها أو إنجازها عينيا مع مديري للبنوك المذكورة أعلاه .

2) الاستبيان وموضوع الدراسة :

لقد تم اختيار العينة على أساس فئة الموظفين المباشرين للأعمال الفنية في البنوك موضوع الدراسة، والعملاء المباشرين لتلك البنوك، وذلك باتباع الخطوات التالية:

1) اعداد الاستبيان: متضمنا طرح السؤال المناسب لإشكالية البحث وفرضياته في ظل مراجعة الأستاذ المشرف لمضمون السؤال بما يحقق الغرض المقصود من ذلك.

2) توزيع الاستبيان: بالإشراف الشخصي على الموظفين المباشرين، ثم استرجاع ذلك، وفقا للتواريخ الملائمة لكل مؤسسة بنكية على حدة.

3) جمع الاستبيانات المتضمنة للإجابات المحتملة: وبهذه المرحلة نكون قد اهتمدنا إلى التحليل من خلال تحويل المعلومات إلى أرقام، ثم إلى نسب مئوية، ثم إلى معلومات وبيانات ونتائج علمية ذات ضوابط نسبية بشأن طبيعة الموضوع ومساره. وبعبارة أخرى الاقتراب أكثر من تفكير وعي الموظفين، ومدى دورهم في طرح الأفكار الجديدة ذات الشأن بالمنتجات البنكية، وكيفية تسويقها للزبائن، ذلك أن الجانب الأهم في الاستبيان، هو جانب العملاء أو الزبائن على اعتبار أن توقعاتهم أو رغباتهم، هي محل اهتمام البنوك.

وعليه فإن الوصول إلى تحقيق تلك الرغبات، هو الهدف الاستراتيجي الأسمى للبنوك على اختلاف طبيعتها وجنسياتها ومشاربها، وبالتالي فإن الاجابات الواردة ضمن الاستبيان الخاص بموظفي البنوك، يعتبر خير دليل على اهتمامهم المتزايد باقتراحاتهم من حيث الرضا أو القبول والاستقرار من عدم ذلك كله .

4-2 الدراسات السابقة:

لقد تزايد الاهتمام في العقود الأخيرة بتجديد الأنشطة البنكية، ونظرا لتلك الأهمية من الناحية المستقبلية ومدى تأثير ذلك على فعالية الصناعة البنكية، جاءت فكرة اختيار هذا الموضوع لأهميته الشاملة لجملة من المحاور سواء تعلق الأمر بتجديد الممارسات التسويقية، وتجديد العمليات، والسوق، أو بتجديد التنظيم برمته، وكل هذه المحاور ذات محاسن استراتيجية لخدمة مصالح البنوك .

ونظرا لذلك، فقد كان لنا حظ الاطلاع على بعض الدراسات، التي اهتمت بموضوع هذه الدراسة من عدة جوانب ومدى تأثيرها على الوضع التنافسي، مؤكدة في معظمها على إن التجديد، لا يعني كما يظن البعض، مخالفة المألوف أو السائد، وإنما هو ما كان متميزا وهادفا إلى درجة أفضل وأجدر كفاءة، وبالنتيجة تحقيق ما لم تستطع المنتجات البنكية الكلاسيكية تحقيقه في عالم التعاملات البنكية، ومن جملة تلك الدراسات، نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

دراسة تتعلق بدور الابتكار والإبداع المتواصل في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول²: وهي دراسة حالة دولة الإمارات، حيث أشارت نتائج الدراسة، أن نجاح المؤسسات، يتطلب خطة أو منهجية ابتكار منسقة ذات أهداف محددة، في ظل وجود مؤسسات راقية المستوى، وكذا ضرورة انشاء صناديق تمويل للعلوم والأبحاث والابتكار في الدول المعنية بالتنمية، لأن ذلك له دور محوري في خطط التنمية واستراتيجياتها بوجه عام .

دراسة بضرورة أو بحتمية التجديد³: ومن ثمة فإن التجديد يشكل أهم محاور هذه الدراسة، باعتباره ضرورة استراتيجية للبنوك المهتمة بعنصر المنافسة في معاملاتها المالية، ذلك أن التجديد، يساهم إلى حد كبير في طرح منتجات جديدة في السوق المالية، وهو ما يؤهل البنك، لنيل مركز الريادة مقارنة بمنافسيه من البنوك أو المؤسسات المالية. وعموما فإن التنمية المستدامة هي مدى قدرة المؤسسة البنكية على استقطاب العملاء وكسب ولائهم، باعتبارهم محركا للتنمية ومصدرا للكسب أو امتلاك الثروة المالية .

² للدكتور/ نيفين حسين محمد، خبير اقتصادي أوت 2016. الإمارات العربية ، وزارة الإقتصاد.ص:9-26

³HodonouDannon, Régis Dumoulin Eric Vernier, (2011),Article « Innovation et Développement Durable de la banque , enjeux etperspective. »volume28,cairn info gestion, pp :95-99

دراسة عن علاقة التجديد بالميزة التنافسية⁴: من المعلوم أنه في ظل التنافس المتزايد وفي ظل بيئة ديناميكية، فإن التجديد يتضمن صفوة بالغة الأهمية، هي الميزة التنافسية ، لكونها تحقيق أفضل الأداء، وبالمحصلة أفضل النتائج، التي من شأنها تلبية الرغبات واطهار التميز في نهاية المطاف .

ومن ثمة فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، هو مدى تأثير التجديد على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي لدى المملكة الأردنية كمثال نموذجي مقبول، بحيث يتم اختبار تأثير التجديد على أساس أبعاد الميزة التنافسية .

وقد أظهرت النتائج الأولية، أن التجديد له تأثير إيجابي مباشر على الميزة التنافسية من خلال أبعاده، وأنه من واجب البنوك التزام التجديد في جميع جوانب الأعمال والعمليات، باعتباره مصدرا للأداء الجيد، وبالتالي فإنه من الواضح أن القطاع المصرفي في المملكة الأردنية، يدرك قيمة التجديد وأهميته، ومع ذلك فإنه بالمقارنة مع دراسات أخرى في البلدان المتقدمة، فإن تطبيق التجديد له نتائج أفضل بكثير من تلك البنوك المماثلة للنموذج الوارد بالجدول المذكور آنفا.

ومادام الأمر كذلك، فإن البنوك الوطنية مدعوة حتما للاستفادة من عامل التجديد، تقليلا للكلفة وتحسينا للمرونة، وتحقيقا للميزة التنافسية ذات المردودية العالية .

دراسة بآثار المنافسة في القطاع المصرفي⁵: من المتعارف عليه لدى نطاق واسع ، أن زيادة حدة المنافسة كانت لها آثار مباشرة على أسلوب المؤسسات المالية تجاه المتعاملين أو الزبائن، وكذا كيفية تحديد استراتيجية أعمالهم⁶ (*).

ذلك أن المقاربات الجديدة للعلاقة بين التجديد التكنولوجي والخدمات المالية، تعد أساسية في تحقيق الميزة التنافسية، التي تستند إليها هذه المقاربة لتحليل التأثيرات الرئيسية للتجديد التكنولوجي على الخدمات المالية لدى مستويات الفروع البنكية من خلال تقييم اجابات الموظف أو المستخدم المباشر لجمهور المتعاملين مع البنك، بحيث أظهرت النتائج أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أداة بالغة الأهمية في تحديث القطاع المصرفي.

⁴« Impact of innovation on realizing competitive advantage in banking sector jordan »,azzamAzmiMoghli,Ghaith Mustapha Al abdallah, Ayed Al Muala,americanacademic and scholarlyresearch journal ,vol4,n°05 (sept,2012).

⁵Joana.R.G.Reis and al (Portugal)article , « technological innovation in banking services, an exploratory analysis to perceptions of the front office employee »2013,Problems and perspectives in management , volume11;issue1,p:34.

⁶ في ظل منظورالموقف الاقتصادي الحالي الذي يشمل التجديد والتكنولوجيا كعناصر أساسية للإدارة الاستراتيجية وتنمية الأعمال والتنمية الاقتصادية.

إلا أن شعور هؤلاء المستخدمين بالضغط المتزايد نتيجة متابعة التقدم التكنولوجي، الذي يتطلب هو الآخر، جهداً مكثفاً بالتكوين المتواصل لاكتساب المعرفة الهادفة إلى تبني التغيير في تقديم الخدمات البنكية لجمهور العملاء، قد يقلل بعض الشيء من تلك الأهمية.

دراسة⁷ البحث عن طبيعة العلاقة بين التجديد التسويقي والتكنولوجي باعتبارهما من بين مكونات مزيج التجديد، ولهما التأثير الخاص على تنافسية المؤسسات ومنها المؤسسات البنكية، حيث تم اختيار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور التجديد التسويقي والتكنولوجي، وقد أبدت نتائج البحث أن أغلب البنوك، تتبع التجديد التسويقي بشكل جيد مما أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك، بمعنى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التجديد التسويقي في الخدمات والمنتجات البنكية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما يقتضي رفع مستوى رضا المتعاملين واستقطاب عملاء جدد .

وعموماً فقد انتهت تلك الدراسة أيضاً إلى إقرار بعض التوصيات، التي تتعلق بضرورة تطبيق التجديد التكنولوجي وتحديثه، وهو ما أشارت إليه العلاقة بين دعم الإدارة والتوجه نحو التجديد مناط البحث.

دراسة بالعوامل المؤثرة على الميزة التنافسية⁸: فقد أظهرت أهم العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية في القطاع البنكي، ومنها: جودة الخدمة أو المنتجات البنكية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، صياغة الاستراتيجية، التجديد التسويقي، تحقيق الميزة التنافسية، التي هي معيار قياس النجاح في السوق المالية المحلية والعالمية، إذ لا بد من تطبيق الممارسات البنكية الحديثة لاستمرارية بقاء البنوك محتفظة بأفضل مكانة في السوق البنكية.

ومن خلال ذلك يعتبر التجديد التسويقي من بين متطلبات نجاح عملية تجديد المنتجات البنكية، لكونه المحرك والموجه للمؤسسة المالية من أجل كسب المزيد من العملاء، عن طريق عناصر المزيج التسويقي، وبخاصة أن العنصر المنتج يعبر بشكل

⁷The role of marketing innovation and technology in achieving the competitive advantage of banks operating in Gaza governorates from client's's point of view'(2011)

⁸Idriss Md Noor,Emadalikasasbeh, yoshifumiharada, universitymalaysia, « factorsinfluencingcompetitiveadvantage in bankingsector »(march 2017),researcharticle,p p : 69-71

حاسم عن قدرات و إمكانيات المؤسسة في مواجهة المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية، وهو موضوع البحث المقدم في المؤتمر الدولي⁹، الذي هو عبارة عن مقال مكمل لدراستنا محل المناقشة الحالية .

وبعبارة أخرى فإن التجديد، الذي تمارسه المؤسسة البنكية على المستوى الداخلي، يقتضي ممارسات تسويقية جديدة، تساهم بدورها في تفعيل الترويج مع العملاء ومعرفتهم بمنتج البنك محل التعامل بدلا من التوجه نحو بنوك أخرى منافسة. وعليه فإن تحقيق القيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية، لا يعني التركيز فقط على المنتج، وإنما يمتد ذلك الى جميع عناصر المزيج التسويقي لضمان التجاوب مع رغبات العملاء الحاليين والمرقبين مستقبلا .

دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية¹⁰ حيث اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى مساهمة عملية التجديد في المنتج البنكي على اختراق الأسواق وكسب المزيد من الزبائن، ولذلك فإن توضيح واقع التجديد ومدى مساهمته في تعزيز الموقع التنافسي للبنوك، يقتضي صيرورة العلاقة ايجابية بين التطبيق والتحصيل، وعبارة أوضح، أنه من شروط تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على هوية الصناعة البنكية الجديدة، هو وجوب تطبيق التجديد وتوافر شروطه لضمان النجاح بالبقاء والاستمرارية للمؤسسة البنكية.

دراسة بقياس التجديد في الخدمات البنكية وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك¹¹: وذلك من وجهة نظر مديري البنوك في المملكة الأردنية، إذ كان من أهداف هذه الدراسة معرفة علاقة التجديد في الخدمات البنكية وتحقيق الميزة التنافسية، بدراسة مختلف مستويات الابتكار وجودة الخدمة البنكية.

ولإثبات طبيعة تلك العلاقة، كانت هناك دراسة قياسية بتوزيع استبان على مديري الفروع البنكية، فأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتجديد في المجال البنكي، فضلا عن إثبات علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بمعدل 0,05/ بين التجديد وأبعاد الميزة التنافسية.

⁹ كان البحث المقدم إلى المؤتمر الدولي من إعداد كل من د/ بن يعقوب الطاهر، ود/ هباش فارس، سنة 2014، بعنوان دور الابتكار التسويقي(12) في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات البنوك الإسلامية،

¹⁰ مقال بعنوان أهمية التجديد في المنتجات البنكية لاكتساب المصارف ميزة تنافسية، 'دراسة مقارنة بين المصارف التقليدية والإسلامية، من إعداد أ/ نايلي إلمام .

¹¹ خلود مصطفى على فريجات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال وعلوم إدارية، جامعة اليرموك، 2013، مقال بعنوان دراسة بقياس الابتكار في الخدمات البنكية وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك، ص02.

4-3- الصعوبات أو معوقات إنجاز هذه الدراسة: وهي متعددة الاشكال أو الجوانب، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

(1) من حيث المراجع: وهي تتسم بالغياب النسبي إن لم نقل نادرة الوجود، فكل ما يتعلق بموضوع التجديد على اختلاف جوانبه، فهو مستحيل المنال، إلا أن هذه الصعوبة تم التغلب عليها جزئياً من خلال البحث في مكتبات جامعات خارج الوطن، ومواقع الإنترنت كالمقالات وبعض مناقشات الملتقيات والمحاضرات، والقلة القليلة من الكتب المتعلقة بالبحث موضوع المناقشة . ومع ذلك، فقد تحصلنا بعون الله وفضله على المعلومات والبيانات المتواضعة، التي نراها تخدم موضوع الدراسة، لعلنا تواضع المصادر أو المراجع العلمية ذات الشأن بالتجديد.

(2) من حيث الدراسة الميدانية: باعتبار المجال المالي هو مجال صعب التعقيد والاستيعاب ، فإن البنوك الوطنية، التي تمت فيها الدراسة الميدانية، لم تسمح لنا بالتعمق أكثر بالاطلاع على المعلومات البنكية المعرفية منها والفنية، بحجة ذريعة المحافظة على الأسرار المهنية، التي لا يمكنهم إظهارها أو التصريح بها بأي حال من الأحوال .

وقد تسببت هذه الذريعة في حجب الكثير من المعلومات الدقيقة، وعرقلت حل الكثير من المشاكل التقنية، إلا أنه بالرغم من ذلك، فقد حاولنا بقدر المستطاع تجاوز تلك المعوقات بهدف الوصول إلى الغاية العلمية المنشودة، التي لا تقبل الاستسلام، وإنما المثابرة والاجتهاد، وهو الحاصل فعلاً في سبيل إنجاز هذه الدراسة.

6-محتويات الدراسة محل المناقشة:

يشتمل موضوع الدراسة على عدة فصول منها: الفصل الأول، للمقاربات النظرية للمؤسسة البنكية، والفصل الثاني، بعنوانه التسويق البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك، ويتضمن جملة من المحتويات ذات الصلة بالتسويق واستراتيجياته، فضلا عن الميزة التنافسية وجودة الخدمة البنكية .

أما الفصل الثالث، فيشمل التعريف بالتجديد، والمنتجات البنكية، وتطويرها من مقاربات فكرية للتجديد، واستراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الحديثة، والإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة، وكذا تحديد الممارسات التسويقية، وأثر ذلك على جودة الخدمة البنكية .

وأما الفصل الرابع، يتضمن تحديد المنتجات البنكية، وتطويرها وواقع ذلك في البنوك التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، فقد خصص حصرا لإبراز طبيعة العلاقة بين تحديد المنتجات البنكية والميزة التنافسية، من تفسير وتحليل للنتائج وصولا إلى جملة من التوصيات الواجب دراستها وتطويرها، تلك هي محاور مناقشتنا بموجب مباحث ومطالب الفصول المذكورة آنفا، والله ولي التوفيق والمستعان على إنجاز ذلك.

خلاصة:

وعلى أساس ما تقدم بيانه فإن الإطار المنهجي للبحث هو بمثابة الهيكل التنظيمي لمحتوى الدراسة، إذ يشكل المدخل الرئيسي والذي يعتمد عليه الباحث للتمكن من ضبط مقتضيات الموضوع، من اشكالية وفرضيات مع ضرورة توضيح أهمية الدراسة وإجراءاتها من حيث تحديد الحيز المكاني والزمني وكذا أدوات البحث العلمي.ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أهم الزوايا النظرية منها والتحليلية التي لها صلة بموضوع الدراسة .

الفصل الأول

المقاربات النظرية للمؤسسة البنكية والتطورات المالية

تمهيد :

إن الهيئات المالية تمثل وسيطا ماليا بفضل نشاطاتها الرئيسية المتمثلة في تحويل الأخطار، الوساطة في أسواق القروض وكذا جذب وتخصيص رؤوس الأموال، حيث لم تعد النشاطات تقتصر على عمليات الإقتراض والإيداع وإنما اتسع نطاقها تأثرا بمجموعة من التحولات مست المحيط المالي.

ولاشك أن التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الصناعة البنكية بصفة عامة كان بمثابة ضرورة لا مناص منها فرضتها الشمولية المالية، وهذا ما يسمى بالإنفتاح المالي مما يؤدي إلى التكامل وارتباط الأسواق المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال.

فكانت هناك نظريات للمؤسسة البنكية لغرض توضيح مدى فعاليتها في تنمية حجم رؤوس الأموال وتحويلها من أصحاب الفائض المالي نحو أصحاب العجز المالي، وذلك من خلال انتقاء المقترضين الأكثر فعالية، حيث أوضحت دراسات أن معظم الأزمات الإقتصادية العالمية كان مصدرها النظام المالي بما في ذلك النظام البنكي، الأمر الذي أوجب كيفية التفكير في الحفاظ على استقرار الإقتصاديات وحماية أموال المودعين من خلال وضع قواعد تنظيمية تضبط النشاط البنكي.

وعلى هذا الأساس فلا بد من التطرق إلى أهم هذه النظريات أو المقاربات الفكرية التي اهتمت بوضع إطار تحليلي للمؤسسة البنكية وأهميتها في الإقتصاديات العالمية.

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة البنكية

يتعلق هذا الجزء بدراسة الإطار النظري للمؤسسة البنكية وأهم وظائفها مع معرفة نشاطاتها المتمثلة في تحويل الودائع إلى أصول مالية مع توفير السيولة للاقتصاد وكذا معرفة طبيعة الصعوبات التي قد تتعرض لها في مختلف عملياتها البنكية. إن غالبية الأعمال التجريبية عن المؤسسة البنكية تؤكد على الأهمية الكبرى لهذا القطاع في الإقتصاد، وبالتالي لا بد من ضرورة معرفة الإطار النظري للدراسات المخصصة لها مثل دراسات (Rochet (1992)، (Dietsch (1992)، Santemero (1984).¹

ما هي الأسباب المفسرة لوجود المؤسسة البنكية؟

ما هي المشاكل أو الصعوبات التي لا بد على المؤسسة البنكية مواجهتها؟

للإجابة على هذا التساؤل سنتطرق على المحتويات الآتية ونخص بالذكر المقاربات النظرية للمؤسسة البنكية وتوضيح وظائفها فضلا عن الميزة الأساسية للبنك، باعتباره الصلة الرئيسية في عملية تحويل الودائع لأصول مالية، مع ذكر مختلف المشاكل التي قد يتعرض لها البنك باعتبار أن تجميع المعلومة وتسييرها لها دور مهم في النشاط البنكي.

المطلب الأول: المقاربات الفكرية للمؤسسة البنكية وفقا لفريق من الإقتصاديين

أولا - نتائج دراسة كل من -² "Michael Klein"

اهتمت دراسة Klein للمؤسسة البنكية بعدة جوانب، حيث كانت نظرتة للمؤسسة البنكية على أساس أنها مستثمر عقلاي تتميز بالخطر وعدم التأكد، باعتبار أن البنك ما هو إلا جزء من الوساطة المالية، حيث تتمثل هذه الوساطة من خلال تأمين علاقة مالية بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز المالي. كما أن آلية جذب رؤوس الأموال (الودائع الجارية) تتميز بسلبية الفائدة وذلك راجع لطبيعة هذا الصنف من الودائع، باعتبارها وسيلة تبادل تتميز بالقبول العام في نطاق المعاملات.

1 Raison d'être et spécificités de la firme bancaire, pourquoi la banque n'est elle pas une entreprise comme les autres ?, les cahiers du GRATICE, n°16, 1999, pp171-190,

2 Michael Klein, (1971), « A Theory of the Banking Firm », Journal of Monetary, Control and Banking, vol.3, PP.205-218.

وبالتالي فإن خاصية الودائع الجارية تجعل من البنك مسير ميكانيزمات الدفع، حيث استند Klein على مكونات الأصول والخصوم كمتغيرات فالموارد البنك تتكون أساسا من الودائع بأنواعها ورأس مال البنك الذي يمثل ذمم المساهمين، وبالتالي تستثمر هذه الموارد وتخصص نحو استخدامات (الأصول)، والمداخيل الناتجة عن ذلك تمثل عائد للمؤسسة البنكية.

وبالتالي فإن معدل الربح المتوقع من رأس المال يشكل المنفعة المتوقعة والمعبر عنها (ربح/رأسمال) يعتبر أحد المصادر المالية للمؤسسة البنكية.

كما أن فرضية Klein أن البنك في مواجهة طلبات القروض، هذا الطلب هو دالة بمعدل فائدة ومجموعة من المتغيرات الخارجية وافترض كذلك أن خطر عدم السداد هو بمثابة ذلك، أما السندات الحكومية اعتبرها دون خطر فهي تمثل احتياطي ثانوي على عكس الإحتياطي الأولي (السيولة)، بافتراض أن أصول البنك هي ثلاثة أنواع السيولة، السندات الحكومية، والقروض، ففي حالة عجز السيولة الناتج عن السحب للودائع يمكن للبنك ان يعيد تشكيل سيولة جديدة من خلال بيع أصوله، فزيادة التحصيلات السائلة للبنك تؤدي إلى اجتناب الوقوع في خطر السيولة، أما الودائع هي وسيلة تبادل واستخدامها من طرف المودعين يخلق فائدة مدينة، أما معدل التحصيل على هذه الودائع فيكون منعدها على الودائع الجارية وضمني في حالة الودائع لآجل.

فمهما كان الهدف الرئيسي للنموذج الحالي وضع Klein تفسيرات من خلالها توصل إلى تحديد معدلات الفائدة بنوعي الودائع من جانبين:

الجانب الأول: أثر تقييد معدلات الفائدة على الودائع الجارية

الجانب الثاني: يتعلق بانعكاسات هيكل السوق والمنافسة على كيفية اختيار تركيبة محفظة أصول البنك.

فيما يتعلق بالودائع الجارية، فإن نظام الإحتياط الفدرالي ونظام التأمين الودائع الفدرالي باعتبارهما من سلطات مراقبة الأنشطة البنكية يمنع من دفع فوائد على هذا النوع من الودائع، على عكس الودائع لأجل وودائع الإدخار، وتفسير معدلات الفائدة على الودائع يرجع إلى مجال المنافسة لجلب الموارد.

غير أن Klein رفض مبدأ أن معايير عرض الودائع تؤثر على اختيار أصول البنك فهو يخالف ذلك، ولفهم هذا الأمر

لجأ Klein إلى تحليل تأثيرات تسقيف معدلات الفائدة صفر على الودائع الجارية.

فهذه الدراسة تؤكد على الرغم من هذا العائق أن البنك الذي يهدف إلى تعظيم الربح يوفر لزبائنه دخل ضمني يحفزهم على ايداع المزيد من الودائع من خلال امتيازات تتعلق بالسعر لجلب المودعين أو منح تخفيضات للتكاليف.

أما الجانب الثاني: دور هيكل السوق والمنافسة فهناك علاقة بين عرض معدلات الفائدة من طرف البنوك وهيكل السوق والمنافسة فهي بذلك تمثل من بين معايير دالة عرض الودائع وهي بذلك تسمح بفهم الإختلافات بين البنوك في هذا المجال.

ثانياً- المؤسسة البنكية وفقاً لـ "Fama Eugene"¹.

تتمحور نظرية المؤسسة البنكية وفقاً للمقاربة الفكرية محل الدراسة على محورين هما المؤسسة البنكية المقننة وغير المقننة، وذلك توضيحاً للتأثيرات الناتجة عن مراقبة النشاط البنكي.

أ/ المؤسسة البنكية غير المقننة: حيث افترض أن النشاط البنكي لا يخضع لأي تقنين، كما اعتبر أن النظام الإقتصادي المدروس تكون فيه أسعار السلع والخدمات ثابتة، فضلاً عن الإقتصاد لا يعرف نقود ائتمانية والبنوك تعمل في سوق تنافسية، والبنوك الناشطة داخل هذا الإقتصاد تمنح لزبائنها ودائع تولد أرباحاً وهذه الأرباح تعادل الربح الذي يمكن أن يحققه صاحب الوديعة باستثمار رؤوس الأموال في سوق المالية، وبالتالي فإن دفع مصاريف مقابل الخدمات هي إجبارية على المؤسسة البنكية وهذه المصاريف تحدد بطريقة تنافسية.

حسب هذا التحليل فإن الميزة الأساسية للودائع داخل نظام بنكي غير مقنن، أنها من بين الأصول للمحافظة البنكية، كما تعتبر حسابات مفتوحة لأفراد وتستعمل من طرف مالكيها، وبالتالي فتح الحساب البنكي بمعنى فتح علاقة بين زبون وبنك والمشاركة في مستوى خطر محدد يدفع المؤسسة البنكية إلى دفع فائدة أي ربح لمالكي هذه الحسابات والذي يجب أن يكون في مستوى ربح القيم المنقولة وبنفس الخطر.

بعد ذلك انتقل Fama إلى تشخيص دور البنوك ، فعلى أساس ما هو معتمد عليه في نظريته فللبنك وظيفتين

أساسيتين:

¹ Eugene. F. Fama, (1980), « Banking in the Theory of Finance », Journal of Monetary Economics, January, vol.6, n°1, PP. 39-57.

- منح خدمات الصفقات التي تعطي للمودعين امكانية تحويل الثروة مقابل حساباتهم.

- منح خدمات المحفظة (تسيير المحفظة) على الصعيد الإقتصاد الكلي.

ب/ المؤسسة البنكية المقننة: تهتم هذه الدراسة على تشخيص أثر الاحتياطات الإجبارية وتسقيف معدلات الفائدة على الودائع¹.

*أثر الاحتياطات الإجبارية: طرح Fama على سبيل الفرض بأن البنك ملزم بإبقاء نسبة من أصوله في شكل احتياطات لدى البنك المركزي، باعتبار أن هذه الاحتياطات هي بمثابة ضريبة مباشرة على الودائع، لأنها تنقص الأرباح الناتجة على الودائع، هذا الأمر دفع المستثمرين والمؤسسات إلى إنقاص ودائعهم، وبطريقة مباشرة يتحملون تكاليف إعادة تكوينها (الودائع) والتي لم يكن لها وجود في غياب هذه الاحتياطات، مع سلبية الاحتياطات الإجبارية في مجال النشاط الحقيقي ومستوى الأسعار.

* أثر تسقيف معدلات الفائدة: تسقيف معدلات الفائدة هو غياب لتقلبات قيمة الودائع، حيث أن داخل المحيط التنافسي فإن عدم دفع الفوائد على الودائع يؤدي إلى عدم خلق الأرباح المحتكرة من قبل البنوك.

وبالتالي فإنه وفقا ل Fama فإن الصناعة البنكية ليس بالضرورة وضعها تحت المراقبة بغية الحصول على توازن مستقر للأسعار والنشاط الاقتصادي الحقيقي، فالصناعة البنكية من منظور Fama تعد مشاهجة للصناعات الأخرى وتوازنها يكون ضمن التحاليل الاقتصادية الثابتة.

ثالثا- المؤسسة البنكية وفقا ل² Dybvig-Diamond (1983).

إن أساس وجود هذا التفسير يرجع إلى توضيح سبب وجود البنك، من خلال مدى قدرة البنك على حماية المودعين من خطر عدم القدرة على تحويل الأصول المالية إلى أصول استهلاكية، ففي حالة إذا كان النظام المالي يخضع لفرضية المعلومة الأمثل، توصل المفكرين أنه يمكن تحقيق توزيع أمثل للخطر عن طريق عقود التأمين، حيث جاء هذا النموذج من أجل إيجاد حلول لتصرفات المودعين المتقلبة وكيفية استعداد البنوك لمواجهة ذلك، مع معالجة مشكلة عدم تناظر المعلومات بين المقرض والمقترض.

1 Eugene. F. Fama, (1985), « What's Different About Banks », Journal of Monetary Economics, (15), PP. 29-39.

2 Diamond Douglas, Philip Dybvig, (1983), « Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity », Journal of Political Economy, vol.91, n°3, pp.401-412

وعلى هذا الأساس فإنه إذا كانت المؤسسة البنكية في وضعية عدم تناظر المعلومات فإن عقود الودائع تتضمن حق السحب مثلما هو الحال في حالة غياب المعلومة العامة لأنه لا يمكن التحكم في تفضيل المودعين للسيولة، وبالتالي فإن مجرد إشاعة يمكن أن تدفع المودعين إلى سحب مكثف للودائع والنتيجة تضرر البنوك ذات الصحة المالية الجيدة بهذا المشكل إفلاس البنك وانتقال ذلك إلى باقي النظام البنكي، وللتخفيف من حدة هذه المشكلة فإن نظام التأمين على الودائع هو الكفيل بذلك. كما يجدر بالذكر أن السبب الثاني الذي توصلنا إلى تفسيره المفكران الإقتصاديان (Diamond 1991)، باعتباره سبب وجود البنك يكمن في دور المؤسسة البنكية في مراقبة المشاريع بسبب عدم التمكن من الوصول إلى المعلومة و بالتالي التخفيف من تكلفة المراقبة.

حيث أوضح Diamond أن تجميع المعلومات الصحيحة تساهم في قدرة البنك على مراقبة نشاطها، وذلك من خلال تحليلها وتقييم الوضعية المالية لغرض التأكد من قدرتها على القيام بالإستثمارات فضلا على متابعة المشاريع أي واقعية تحقيقها وبالتالي التخفيف من تكاليف مراقبة المقترضين.

المطلب الثاني: سبب وجود المؤسسة البنكية

لتعريف المؤسسة البنكية وآلية نشاطها، فقد اعتمد بعض المفكرين يطبقون النظرة الصناعية، فالنماذج التي تخص المؤسسة البنكية المطروحة للدراسات توضح أن البنك هو منتج للإئتمان انطلاقا من الودائع باعتبارها مدخلات البنك (Sealey et Lindley¹ 1977)، إما مصنع للودائع انطلاقا من القروض² (Pesek 1970, Towey 1974).

لكن من وجهة نظر مؤسساتية النشاط البنكي، هو نشاط يخضع لتشريعات تنظيمية تصدرها السلطات النقدية التي لها القدرة على تسييرها بأسلوب أو طريقة كمية و/أو نوعية، بمعنى أوضح التنظيم ذو طبيعة كمية من خلال وضع المعايير الاحترازية، معدلات الإحتياط الإجباري، وكذا تأطير القروض.

1 Sealey et Lindley,(1977), « inputs,outputs and theory of production and cost deposit financial institutions »,journal of finance.32,n=04,septembre,pp 1251-1266.

2 Towey.R.(1974), « Money creation and the theory of the banking firm »,journal of finance,mars,n29,pp 57-72.

أما التنظيمات النوعية تحمل كقاعدة عامة مستوى معدل الفائدة وأثره على معدل إعادة التمويل، وبالتالي على معدل الدائنين/مدينين، وبالتالي فإن نشاط أو وظيفة البنك تظهر كمؤسسة صناعية كما أن لها خصائص، و لمعالجة هذا الأمر سندرس النظرية المعاصرة للوساطة المالية، ومن ثمة كيف يمكن اعتبار المؤسسة البنكية أنها مؤسسة مختصة (نوعية).

ولهذا فإن المقاربات الفكرية كانت يسيطر عليها نموذج السوق الكاملة وهذا ما شكل عائق لتطوير التحليل الحديث للوساطة المالية، كما أن تماثل المعلومات واتقان العقود من بين المساهمين المشاركين في هذه السوق، القرارات الإقتصادية مستقلة عن الهيكل المالي سوف يكون بالعكس حيادية البنوك على حسب نظرية Modigliani Miller 1958.

أولاً- مبررات وجود الوسيط المالي (المؤسسة البنكية):

لقد اهتمت دراسات وأعمال¹ Shaw et gurly بعدة تحليلات المهتمة بتدخلات الوساطة غير المباشرة، مع الإجابة على التساؤل لماذا البنوك؟ وهل هذه الأخيرة وظيفتها تختلف عن وظائف باقي الوسطاء، وعلى حسب المقاربة النظرية المعمول فإن تبرير وجود المؤسسة البنكية وكذا مميزاتها ترجع إلى:

⁻¹ الوسط المالي وتكاليف الصفقات: ² تتميز الوساطة البنكية بتكاليف صفقات³ معتبرة، ففي إطار عقود

الإقراض وعدم تناظر المعلومات، فإن استمرار علاقة المقرضين بالمقترضين لمدة طويلة يمكن البنك من امتلاك

معلومات عميقة بعد عملية البحث عن المعلومة حول الوضعية المالية لمقترضيه وتتقبل بذلك تحمل خطر تمويله.

فامتلاك البنك لعلاقات مع متعامليه يمكن اعتبارها استثمارا (O.Williamson)، حيث تتعلق نظرية تكاليف

الصفقات بالبحث عن المعلومات، لذلك يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تكاليف التفاوض على الإتفاقية

وكذا مراقبة نشاطها واستخدامات مواردها، فنجد ثلاثة أنواع من التكاليف:⁴

■ تكاليف البحث والمعلومات.

1 Sylvie de coussergues, « la banque, structures, marchés, gestion », 2edition, dalloz, p :7.

2 Ibid, p 07

3 يعود أصل تكاليف الصفقات إلى سنة 1937 من طرف الاقتصادي البريطاني Ronald Coase. لكنها بعد ذلك طورها Oliver Eaton Williamson، سنة 1970 فهو من اهتم أكثر بهذه النظرية.

4 TERNES Denis, BRICOUT Jean Luc, l'investissement international, ed Armandcolin, Masson, Paris (1996), p :66.

■ تكاليف التفاوض.

■ تكاليف التنفيذ والمراقبة.

حيث يجدر التذكير بأن تكاليف الصفقات يعود ظهورها إلى سنة 1970 ، وهي تتركز على أهمية التكاليف المرتبطة بتنسيق وتنظيم نشاط الوسيط المالي في مجال سوق الإقراض التي تعرف بتكاليف الصفقات، فالوساطة البنكية تسمح بتخفيض التكاليف الناتجة عن البحث ومراقبة استحقاقية العملاء، والقروض لأنه تتوفر لديه المعلومات الكافية حول طبيعة الإستثمار.

2- ظاهرة عدم تناظر المعلومات: إن من أهم خصائص السوق البنكية ظاهرة عدم تماثل المعلومات (Asymétrie d'information) بين المقرضين والمقترضين حين منح الإئتمان، فإنها لا تمتلك حين ذلك وفي بداية تعاملها معلومات كاملة عن طبيعة المقترضين مما قد يخلق مستوى معين من الخطر، يتحمله البنك لعدم قدرة المقترضين على سداد مستحقاتهم، وبالتالي لتفادي الخطر فإن المؤسسة البنكية لها القدرة على ذلك من خلال الإستعلام على الصحة المالية لعملائها، من خلال توفرها على المعلومات الدقيقة وضرورة لإتخاذ قرار اجراءات الصفقة، وبالتالي فهناك تأكيد واضح حول خاصية المؤسسة البنكية ليس فقط في مجال توفير أو إنتاج المعلومة ولكن كذلك من جهة التقييم أو التقدير (Evalueur).

3- سلطة خلق النقود: Création Monétaire تتميز المؤسسة البنكية عن باقي الوسطاء الماليين توفير التمويل، دون أن يكون هناك جمع للمدخرات وذلك بفضل سلطتها على خلق النقود، حسب (Priami et Garsnault 1997) "البنك لا يستعمل الأموال المجمعة لتقديم أو منح القروض، ولكن يستند على منحه للقروض من خلال الأموال التي تم جمعها من الخصوم، تحويل الخصوم إلى أصول، وبالتالي فإن عقد القرض يضمن للمقترض السيولة الفورية التي تسمح له بتسديد التزاماته في أي وقت.

4- تسيير وسائل الدفع: تعتبر هذه الأخيرة وظيفة هامة للمؤسسة البنكية حيث تساهم في فعالية وحماية نظام الدفع

للإقتصاد¹، حيث يمكن تعريف نظام الدفع بأنه مجموع التسويات لمجموعة من المتعاملين وذلك من أجل تحويل

قيم بين طرفين على الأقل بأدنى درجة من التكلفة والمخاطر وفي أقل وقت ممكن.

حيث يشمل هذا النظام دائرة من العمليات المالية تكون تسويتها من خلال الشيكات والبطاقات البنكية، حيث عرفها

M. Zollinger تعرف وسائل الدفع أنها تلك الوسائل التي تسهل المبادلات من السلع والخدمات مع الإستجابة لمتطلبات

أخرى²

وعرفها Bonneau Thierry: " تعتبر وسائل الدفع كل الأدوات التي مهما كانت الأساليب التقنية المستعملة فإنها

تسمح لكل الأشخاص بتحويل أموالهم."³.

ثانيا- خصائص المؤسسة البنكية:

تتميز المؤسسة البنكية عن باقي المؤسسات من خلال⁴: الطابع الخاص أو النوعي المتعلق بالقواعد التنظيمية.

القواعد التنظيمية للإنتاج البنكي:

تعود مرجعية التنظيمات البنكية لقواعد الحذر، حيث يتعلق الأمر بمعدل رأس المال، تأمين الودائع، وسيولة الأصول.

1-1- القواعد التنظيمية لرأس المال: حيث بين (Harrington,1987)، أن لرأس المال أربع وظائف وتتمثل في

مواجهة الخسائر والتقليص منها، تدعيم ثقة المودعين، تغطية مصاريف التجهيز، وأخيرا مساهمة الموارد طويلة الأجل

وذلك بالسماح بتقليص مشكلة عدم تناظر أجال الإستحقاق، وبالتالي فإن مراقبة رأس المال يهدف إلى تخفيض خطر

عدم ملاءة البنوك شرط مراعاة المعدل الأدنى لرأس المال المتاح.

1-2- القواعد التنظيمية لنظام التأمين على الودائع: طرح كل من (Artus et Pollin,1989) تساؤل عن الأساس

المسير لنظام التأمين على الودائع إن كان تدخل حكومي باعتبار أن البنك المركزي يمثل المقرض من الدرجة الأخيرة، أو

تدخل خاص من طرف نظام تأمين خاص، فتوصل إلى أن تدخل المقرض يكمن دوره في التحوط من الأخطار

1 Gobin Gilles, « les opérations bancaires et leurs fondements économiques »,Dunod,Paris (1980),p :04.

2 M.Zollinger , « Conférence sur les moyens de paiement moderne » Université Paris V, 19921, Nanterre, Tours, P28

3 Bonneau Thierry : « Droit Bancaire », Edition Montchrestien, Paris, 1994, p 41.

4 Dhafer saidane,asma boughzala,(1999), « raison d'être et spécificités de la firme bancaire, pourquoi la banque n'est t-elle pas une entreprise comme les autres ? »les cahiers de GRATICE,N° :16,printemps,pp :171-190.

النظامية، حيث يمتلك البنك المركزي مصداقية التدخل الفوري لمواجهة هذا النوع من الأخطار، غير أن التدخل مع هيئات التأمين لا تمتلك السلطة في فرض التنظيمات حول تسيير هذا النوع من الأخطار، ومن جهة أخرى فالبنك المركزي يمتلك امكانية رفض التدخل كمقرض من الدرجة الأخيرة لفائدة البنوك ذات الحجم المتوسط، حيث يكون التدخل أكثر حساسية بالنسبة للبنوك ذات الحجم الأكبر أين يكون حجم المخاطر له تأثير معتبر على القطاع البنكي وعلى النظام المالي ككل، والتدخل بطبيعة الحال يكون لحماية التوازنات الكبرى. أما هيئات التأمين فلها الحق التدخل لصالح البنوك ذات الحجم الصغير .

3-1- **القواعد التنظيمية للسيولة:** لمعيار السيولة دور أكثر حساسية، لمراقبة مختلف التدفقات وقياسها بمعيار أنسب لذلك لإجتناح تدفقات الودائع والطلبات المرتفعة للقروض، وعلى هذا الأساس فإن معيار السيولة يفرض على البنوك بضرورة إحترام الحد الأمثل والمعدل الأدنى بين الأصول السائلة والخصوم، فالأمر يتعلق بتوفير تعديل بنكي يساهم بفعالية في تأمين البنوك لمواجهة خطر التمويل.

4-1- **القواعد التنظيمية لمعدل الفائدة:** لحماية المؤسسة البنكية من المنافسة الهدامة، فإن تدخل السلطات العمومية يهدف إلى تفادي ذلك، فكانت معدلات الفائدة الدائنة هو محل الرقابة الخاصة لمراقبة المنافسة وتفادي الأخطار الحرجة، فالبنوك أحيانا تتبنى تصرف غير نمطي وذلك بإعادة تسديد الودائع بدلا من إعادة التمويل بمعدل فائدة محدد في السوق النقدية وينتج عن هذا القرار غير الرشيد تفوت في الميزانية، وبالتالي يمكن أن تشكل تنظيمات معدل الفائدة على المدى البعيد عرقلة أو قيد للمنافسة.

ثالثا- وظائف المؤسسة البنكية:

تقليديا بالنظر إلى البنك من طرف العديد من الإقتصاديين أنها مؤسسات جد خاصة ومميزة من خلال قدرتها على خلق النقود، وحيث يمكن أن نميز بين وظيفتين أساسيتين للبنوك في إقتصاد السوق.

- وظيفة تحويل الودائع لأصول مالية: إن الدور الأساسي للبنوك هي دور الوساطة المالية، أصحاب الودائع يودعون أموالهم مع معرفتهم السابقة حول قدرتهم على سحب أموالهم، كما أن للبنوك أهمية في تسهيل عملية التمويل مع التخفيض في تكاليف البحث عن الحصول على المعلومة وكذا الرقابة على العقود الائتمانية من ناحية المضمون، ومطابقتة مع استخداماته.

- توفير السيولة: الودائع البنكية باعتبارها وسيلة من وسائل الدفع، فتدخل البنوك بتوفير السيولة اللازمة لأصحاب الحاجة المالية، حيث تهدف المؤسسة البنكية لتعظيم الربح (نشاط بنكي/هدف بنكي) مع تحمل بعض التكاليف، وبالتالي فإن الربح هو أساس وجود المشروع الرأسمالي (مؤسسة ممولة).

رغم أن التمويل المباشر وغير المباشر شبكتين ضرورتين في سيرورة التمويل الإقتصادي، إلا أننا نجد في الإقتصاديات العالمية سيطرة إحدى الشبكتين على الأخرى، هذا ما أدى إلى تصنيف الإقتصاد إلى إقتصاد السوق المالية واقتصاد المالية غير المباشرة (الإستدانة)، عند هذا المستوى من عرض الموضوع ينبغي أن نتساءل عن أي أسلوب التمويل أفضل ، التمويل عن طريق الوساطة غير المباشرة أم التمويل عن طريق الوساطة المباشرة (الإصدار)؟

قبل الإجابة عن هذا التساؤل ينبغي الإشارة إلى أن المهم في هذه الفكرة أنه ينبغي أن نعلم أنه لا يمكن لأي إقتصاد وطني الإستغناء عن الوساطة غير المباشرة(البنكية)، مهما بلغ تطور الأسواق المالية، لأن هناك الكثير من الأعوان الإقتصاديين منهم الطبيعيين (العائلات) والمؤسسات الإقتصادية الصغيرة وحتى المتوسطة التي لا يمكنها اللجوء إلى الإصدارات، وعليه فإن الإقتراض من الجهاز البنكي يبقى الإمكانية الوحيدة المتاحة أمامها للحصول على التمويل اللازم لها.

وبالتالي فإن ضرورة اللجوء وباستمرار إلى الوساطة المالية من قبل جميع الأعوان الإقتصاديين هي حقيقة قائمة تؤكدها المستويات القياسية ، وكتيجة لذلك يمكن القول بأن الأسلوبين في التمويل يبقيان قائمين في ظل التحرير المالي الذي يشهده الإقتصاد العالمي من عدة عقود، مع انحسار تدخل الدولة نتيجة لتطور الإتجاهات الحديثة للوساطة المالية.

المطلب الثالث: أسس الوساطة المالية وأهمية التمويل

تميز النظام المالي في الثمانينيات سيطرة المالية غير المباشرة التي تتماشى بمبادئ إقتصاد المديونية، حيث شهدت هذه الهيئة المالية عدة تغيرات نتيجة للإصلاحات المالية التي ساهمت في اتساع نطاق اقتصاد النظام المالي، خاصة وأن هذا التطور كان يتميز بالتطور الملحوظ في أسواق رأس المال الذي بدوره يدفع المؤسسات غير المالية للجوء إلى التمويل من خلال إصدار الأسهم مع تدخل البنوك في السوق النقدية .

وبالتالي فإن توسع أسواق رؤوس الأموال أدى إلى تنوع الوساطة المالية المضمونة من قبل مؤسسات القرض وظهور وسطاء جدد، وعلى هذا الأساس سنوضح مفهوم الوساطة المالية ومن ثمة نبين الوساطة المالية للبنوك.

اعتمادا على مجموعة من المفكرين الإقتصاديين (Gold Smith 1955) و (E.S.Shaw1956- J-G.Gurley) (1955)، فقد توصلوا إلى عدة تعاريف أو تفسيرات للوساطة المالية على أنها عملية تعديل بين الحاجات والقدرات .

أولا- تعريف الوساطة المالية للبنوك وأهميتها:

- وفقا للمقاربة الكلاسيكية (Shaw et Gurley 1960): المؤسسة البنكية تعرف كوسيط مالي نقدي، النشاط الرئيسي للبنك هي الوساطة بين الأعوان ذوي العجز المالي والفائض المالي، من خلال استقبال الودائع أو تجميع أموال مودعة ومنح قروض .
- طبقا لـ Jean Pierre Partat: الوساطة المالية تعرف أنها مؤسسات بنكية تقوم بوظيفة تجميع الموارد الخواص والمؤسسات أو دول خارجية وتصديرها أو تحويلها تحت تصرف خواص آخرين مؤسسة أو دول خارجية لتغطية حاجتهم من التمويل.¹

1 Montfort Mlachila, « le rôle du comportement des banques dans la libéralisation financière », thèse du docteur en sc.éco, juin 2013, pp :116-118

- من منظور كل من (Diamond et dybvig 1983, Townsend 1979): حيث أكدوا على أهمية البنوك في توفير السيولة اللازمة لتمويل المشاريع الإستثمارية، وعلى هذا الأساس فإن الصناعة البنكية تكمن في عملية تحويل الودائع بمختلف أصنافها على شكل ائتمان لصالح المقترضين.¹
 - الوسطاء الماليون : "أشخاص طبيعيين أو معنويون يشكلون حلقة وصل بين الأموال الباحثة على الإستثمار وبين الإستثمار الباحث عن الأموال."²
- وعلى هذا الأساس فالوساطة المالية هي تلك الهيئات التي تسمح بتحويل علاقة التمويل المباشر بين المقرضين والمقترضين المحتملين إلى علاقة غير مباشرة، فهي تخلق قناة جديدة التي من خلالها تنتقل الأموال من أصحاب الفائض المالي إلى أصحاب العجز المالي، وبهذه الطريقة تصل بين طرفين متناقضين في أوضاعهما وأهدافهما المستقبلية.

ثانياً- أصناف الوساطة المالية:

- اعتمادا على أعمال Gurley et Shaw فقد تبين أن الوساطة المالية هي نشاط متطور من طرف أعوان ماليين الذين يتوسطون لتسهيل مطابقة كمية العرض على الطلب على رؤوس الأموال، كما نميز صنفين للوساطة أي: وساطة الميزانية (وساطة غير مباشرة) و وساطة السوق (الوساطة المباشرة).³
- أ/الوساطة المباشرة(الوساطة السوقية): المبدأ المتعامل به في هذا الصنف هو تحويل الفائض من الموارد المالية إلى المتعامل الإقتصادي العاجز عن التمويل، الهدف من ذلك هو جعل المدخرين يوظفون أموالهم لدى المتعاملين الذين هم بحاجة إليها هذا يتم بطريقتين : التمويل المباشر والتمويل غير المباشر.

فالوساطة السوقية: يتدخل فيها الوسيط في سوق الأصول المالية كما يلي:

- بتقريب كل من المشتري و البائع في حالة السمسرة مقابل عمولة؛

- عند إجرائه الإصدار لصالح الزبون؛

1 Article L'intermédiation financière et l'intermédiation bancaire, pp :2-12.

2 حسين بن هان، الأسواق المالية (طبيعتها، تنظيمها، أدائها المشتقة)، طعة الأولى، 2002، ص:32.

3 Georges Pauget, Dharfer Saïdane, « firme bancaire :quel nouveau paradigme après crise ? », revue d'économie financière, n 100, 2010, pp :226-229.

- الشراء لحسابه الخاص لإعادة البيع مقابل الحصول على هامش؛ و يلاحظ في كل هذه الحالات أن تدخل الوسيط يتركز على مستوى تداول الأصول و رفع السيولة.

ب/الوساطة غير المباشرة (الوساطة الميزانية): يعمل فيها الوسيط على تحويل مميزات الأصل المالي، فالوسيط يقوم بشراء أوراق مالية أولية ويحتفظ بها في جانب أصول الميزانية، وفي المقابل يقوم بإصدارات مختلفة تسجل في جانب الخصوم.

ثالثا- أهمية وجود الوساطة المالية:

تمكن أهمية وجود الوساطة المالية بالنسبة لكل طرف من أطراف التمويل كما يلي¹:

أ- بالنسبة لأصحاب الفائض المالي:

- مصداقية الوسيط المالي مضمونة (القوة القانونية).
- يتيح وجود الوساطة المالية لصاحب الفائض المالي إمكانية الحصول على السيولة في أي وقت.
- يتجنب صاحب الفائض المالي مخاطر عدم التسديد التي تكون كبيرة في حالة الإقراض المباشر.
- يعني وجود الوساطة المالية لأصحاب الفائض المالي من انفاق الوقت والجهد في البحث عن المقترضين المحتملين.

ب- بالنسبة لأصحاب العجز المالي:

- يجتنب وجود الوساطة المالية المقترض مشقة البحث عن أصحاب الفوائض المالية فالوساطة المالية هيئة قرض تقدم دعما ماليا لمثل هذه الفئة.
- كما أن وجود الوساطة المالية يسمح بتوفير قروض بتكاليف أقل نسبيا فعلافة التمويل المباشرة تدفع المقترضين إلى فرض فوائد مرتفعة ترتبط بحجم المخاطر العالية وبمدة تجميد الأموال ولكن نظرا للتقنيات العالية من طرف الوساطة المالية.

¹سامي الخليل، النقود والبنوك، كلية الإقتصاد، القاهرة، 2008، ص: 61-64.

ج- بالنسبة للوساطة المالية ذاتها

تؤدي الوساطة المالية عدة خدمات لأصحاب الفائض المالي و أصحاب العجز المالي و لكنها في المقابل تستفيد من الكثير من المكاسب، يمكن ذكر أهمها فيما يلي :

- تستفيد من الفائدة على القروض، وتعتبر هذه الفائدة من المداخيل التي تزيد من معدل عائدها.
- استعمال موارد غير مكلفة، فالودائع الجارية هي الجزء الغالب في موارد الوساطة المالية حيث أن معظم الأنظمة النقدية العالمية تمنح فوائد على هذا النوع من الودائع.
- حصول الوساطة المالية على الودائع يسمح لها بالتوسع في القدرة على الإقراض وذلك بإنشاء نقود الودائع.

المبحث الثاني : تطور النظام المالي و أسس الوساطة المالية

سجل مسار التطور المالي عدة اجتهادات لإقتصاديين مثل مساهمة الاقتصادي (Raymond Goldsmith, 1960) وكان الإهتمام بدراسة التطور المالي وعلاقته بالتنمية الإقتصادية، وبعدها اتسع مجال البحث لتكون هناك مساهمات إضافية لفريق من الإقتصاديين فكان كل من (Mckinnon and Shaw, 1973)، بالإضافة إلى (Levine, King Greenwood, Gurly) الذين ناقشوا الدور الفعال للتطورات المالية في تسريع النمو الاقتصادي ومدى مساهمة القطاع المالي في تحقيق التنمية الاقتصادية.

فضلا عن الأفكار التي طرحها Wallter Bagehot سنة 1873 والتي تمثل أولى بدايات علاقة ربط النمو بالتمويل، باعتبار أن النظام البنكي يمثل أحد العوامل المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية، بفضل جمع رأس المال لتمويل المشاريع وما يترتب على ذلك من اقتصاديات الحجم (Walter Bagehot, 1873).

أما الاقتصادي (Schumpeter Joseph) فقد اهتم في كتابه "نظرية التطور الاقتصادي" 1911، اهتماما كبيرا للدور الذي يمكن أن تتدخل به البنوك في تحقيق المستوى المطلوب من التنمية والتطور الاقتصادي، من خلال المساهمة الفعالة

للجهاز المصرفي في التكوين الرأسمالي، مركزا في تحليله على الودائع المشتقة وعملية خلق الائتمان الأمر الذي من شأنه أن يسمح بالتوسع الاقتصادي حتى في حال عدم وجود القدر الكافي من المدخرات¹.

المطلب الأول : التغيرات الجذرية للمحيط المالي والضغط التنافسي

يمثل النظام المالي جزءا هاما من مكونات النظام الاقتصادي، وأحد المؤثرات الرئيسية في مستوى النشاط من خلال الوظائف التي تؤديها مؤسساته وأسواقه مع اختلاف الأدوات والسياسات.

أولا- تعريف النظام المالي :

يعبر النظام المالي عن مجموع الهيئات والآليات التي تسمح لبعض الأعوان خلال فترة زمنية معينة بالحصول على موارد للتمويل ولآخرين باستخدام وتوظيف مدخراتهم².

فهو يشمل شبكة المؤسسات المالية والأسواق التي تتوفر على كافة الظروف والآليات المتحركة في إنتاج وحياسة وتبادل الأصول والأدوات المالية المختلفة³، ويأخذ التمويل إما الشكل المباشر بين أصحاب الفائض والعجز (من خلال وسطاء السوق المالي خصوصا)، أو غير مباشر من خلال تدخل مؤسسات الوساطة المالية.

بينما يرى ليفاين 2004 مفهوم التطور المالي من وجهة نظر المدرسة النيوليبرالية في أنه⁴:

" زيادة مدى وكفاءة الخدمات والمؤسسات المالية في الحد من قصور السوق متمثلا في خفض تكاليف المبادلات ومخاطر المعلومات، وذلك من خلال تجميعها وتداولها عبر الاقتصاد القومي بما ينتج آثار إيجابية على قرار الادخار والاستثمار وبالتالي النمو الاقتصادي."

1 زمري فؤاد مخائيل أبو غزالة، "أثر مؤسسات الوساطة المالية على النمو الاقتصادي الأردني" حالة تطبيقية، ماجستير في الاقتصاد جامعة الأردن، 1991، ص: 08.

2 عبد المجيد قدي، "المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 260.

3 سعيد عبد الحميد مطاوع، "الأسواق المالية المعاصرة"، مكتبة أم القرى، مصر (2001)، ص 02.

4 التطور المالي في بلدان المغرب العربي في ظل الإنفتاح والتحرير المالي ، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 2015/8، ص: 129.

مما سبق يتضح أنه لا بد من توفر معايير حتى يتوفر قطاع مالي متطور:

- تزايد حجم المؤسسات التي تعمل في القطاع المالي.
 - تنوع الخدمات المالية المتاحة وحجم النمو في كمية الأموال التي يتم الوساطة منها في جميع أنحاء القطاع المالي؛
 - النمو المستمر في حجم رؤوس الأموال التي تقدمها المؤسسات المالية الخاصة لمشاريع القطاع الخاص عوضاً عن الاقتراض الحكومي المباشر والمقدم من قبل المصارف المملوكة للدولة؛
 - تحسن القطاع المالي من حيث الاشراف والتنظيم والاستقرار وكذا من حيث الكفاءة والقدرة التنافسية؛
 - تزايد نسبة الأفراد الذين يحصلون على الائتمان والخدمات المالية.
- وهكذا يمكن وصف التطور المالي في بلد ما بأنه يمثل " التحسن في الطريقة التي يحقق بموجبها القطاع المالي هذه المهام الأساسية، والواقع أن التجارب الناجحة للتطور المالي أثبتت أن قيام القطاع المالي بهذه المهام يحتاج كذلك إلى توفير الاستقرار على مستوى الاقتصادي الكلي وإلى توفير كل الظروف المؤسسية والهيكلية والقانونية للقطاع المالي ليؤدي دوره بالشكل الأمثل، على غرار التنظيم والرقابة والتنافسية والانفتاح المالي والقدرة المؤسسية وتنوع الأسواق والمنتجات.

ثانياً- المتغيرات المالية المميزة للنظام المالي:

عرفت البنوك في الثمانينيات تغير شامل نتيجة للتحرر المالي الذي كان الغرض منه رفع حدة التنافس بين البنوك، إذ اتصفت تدريجياً بصناعة الخدمات المالية بالشمولية وأخذت بعداً عالمياً.

حيث تركز الشمولية المالية على ركائز هي:

- ازالة القيود والعوائق على الأسواق لتسهيل مواجهتها لإحتياجات التمويل.
- ازالة التنظيمات المالية من طرف السلطات العامة حتى يكون هناك توافق بين رؤوس الأموال والتوظيفات وسوق الأورو دولار.
- ازالة الوساطة المالية.

غير أن التغير المالي لا يستند فقط على الشمولية المالية وإنما كذلك على عملية التجديدات المالية.

2-1- التجديدات التكنولوجية والمالية

ظهرت في بداية السبعينيات (1972-1973) في الدول الأنجلوساكسونية وفي الثمانينيات بفرنسا، إيطاليا، اليابان، وفي نهاية 80 في ألمانيا، وتفسر التجديدات المالية من خلال ربط أربعة (04) عوامل:

- التطور التكنولوجي أي تكنولوجيا المعلومة والاتصال.
- ارتفاع الأخطار في السبعينيات (خطر معدل الفائدة، وخطر الصرف).
- التنظيمات الصارمة.
- حدة المنافسة بين الأسواق المالية.

حيث تعتبر التجديدات المالية محور هام ورئيسي لنشاطات البنوك، إذ تم تطوير المنتجات والخدمات المالية الجديدة من خلال الاندماج المتواصل للأسواق، وهذا ما ساهم في تشكيل جملة من النشاطات البنكية ذات بعد عالمي، خاصة المشتقات المالية التي تسمح بتسيير فعال للأخطار وبأقل التكاليف.

وفي نفس السياق فإن التجديدات التكنولوجية تساهم دون شك في تخفيض العوائق أو الحواجز التقنية والجغرافية وبالتالي توحيد الأسواق البنكية، وعلى هذا الأساس فإن التطورات التكنولوجية تخفض تكلفة الدخول في السوق البنكية فضلا عن زيادة الحصة السوقية.

حيث يجدر بالتذكير، أن التكنولوجيا قد صنفت كعامل هام له تأثير بالغ الأهمية على استراتيجية البنوك، وبفضل هذه التطورات التكنولوجية فإن البنوك تستطيع تنفيذ عملياتها الأساسية بفعالية مثل جمع وتحليل المعلومات ويزيد ذلك من البعد المثالي للنشاطات البنكية، مع سهولة الحصول على المعلومة وبأقل التكاليف، كما أن وفرة هذه المعلومة (معلومات حول الأسعار، كمالية السوق، القدرة على مواجهة الأخطار، الإستجابة الفورية لطلبات الزبائن، وتوسيع اختيارات التمويل، تنويع المحفظة المالية التخفيض من خطر سعر الصرف) في الوقت المناسب تزيد من شفافية الأسواق المالية، وتساهم كذلك في احتمالية التوجه نحو إزالة أو التقليل من الوساطة المالية ومن جهة أخرى لابد من ضرورة الإهتمام بظاهرة التحرر المالي في فترة الثمانينيات.

2-2- انعكاسات التجديدات المالية والتكنولوجية على المحيط المالي:

إن ارتفاع حدة التجديدات المالية والشمولية كانت لها نتائج على المحيط المالي، فبفضل الشمولية المالية كانت هناك فعالية اقتصادية لكن في نفس الوقت كان هناك نوع من عدم الإستقرار (نظام مالي فعال لكن غير مستقر)، إن البحث في أسباب حالة عدم الإستقرار التي أصبحت تميز الأسواق المالية العالمية يستوجب الرجوع الى فترة التسعينيات، اذ تعتبر هذه الفترة نقطة تحول بالنسبة للأنظمة المالية، خاصة في الدول المتقدمة لما عرفته من أحداث اقتصادية مهمة تتطلب ضرورة التأقلم معها ويمكن ايجازها فيما يلي:

- 1- تقلب أسعار الفائدة، أسعار الصرف وارتفاع معدلات التضخم:¹ إن انهيار النظام النقدي الذي تم وضعه سنة 1944 في أعقاب الإضطرابات المالية والنقدية التي عرفتتها سنوات 1930 بسبب الضعف والفشل في معالجة المشاكل النقدية والإقتصادية المطروحة، وتم التخلي عنه تدريجيا في معظم الدول وذلك سنة 1971 بإعلان من الو.م.أ قرارها بإلغاء قابلية التحويل الدولار إلى ذهب مع تخفيض قيمته.
- 2- ومن ثم التحول بالتدرج إلى نظام الصرف الموعوم الذي أصبح النظام الرسمي السائد بعد اجتماع جمايكا 1976، وما نتج عنه من حالة عدم الإستقرار في أسعار الصرف والفائدة وبروز ظاهرة التضخم مما تطلب الأمر تغير أهداف السياسة النقدية في الو.م.أ سنة 1979 وتمثل ذلك في قرار رفع أسعار الفائدة بهدف محاربة التضخم.
- 3- حيث اضطرت الدول الأوربية وغيرها من الدول لإلتخاذ نفس الإجراء مما أدى إلى الدخول في مرحلة الكساد،
- 4- وتفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية.
- 5- وعجز البنوك عن تلبية الحاجات التمويلية المتزايدة للحكومات والشركات الكبرى، فالتجتهت هذه الأخيرة للأسواق المالية بحثا عن مصادر تمويل جديدة (إصدار أوراق مالية أسهم وسندات) بدلا من الإقتراض من البنوك .
- 6- وهذا ما تسبب إلى تراجع أهمية البنوك التجارية في تمويل الإقتصاد وتقليص مواردها وعائداتها وعرفت هذه الظاهرة باللاوساطة .

1 Sylvie De Coussergues,(2005) ; « gestion de la banque du diagnostic a la stratégie »,4eme ed,Dunod,Paris,P :7.

2-3- الوتيرة العالية للإبداعات المالية :

إن التفسير النظري لنشأة الإبداعات المالية هو نتيجة لتطور حاجات ورغبات الزبائن بفعل التغير السريع في المحيط المالي والإقتصادي الأمر الذي يدفعهم بالمطالبة بخصائص جديدة من شأنها فرض المنتجات المالية أكثر قدرة على الإستجابة لحاجاتهم، كما قد يرجع تفسير ظهور مثل هذه الإبداعات المالية إلى :

- رغبة المؤسسة لمواجهة المنافسة واكتساب حصة سوقية أكبر خاصة بعد احتدام المنافسة بين مختلف المؤسسات المالية بسبب رفع التخصص عن النشاط المالي وفتح مجال العمل للمؤسسات المالية في كل أقسام السوق المالية (السوق النقدية، سوق رأس المال) مع تمكين المؤسسات المالية ممارسة النشاط المالي خارج حدود الدولة الواحدة¹.
- تغير القوانين والتوجه نحو تعدد القوانين والتنظيمات التي كانت تقيد عمل المؤسسات والأسواق المالية بشكل عام وظهر هذا التوجه في بداية الثمانينيات في الو.م.أ ثم انتقل إلى باقي دول العالم والنتيجة المنطقية لهذا الوضع الجديد هي تعاضم المخاطر.

- وبالموازاة مع هذه النتائج ظهر اتجاه معاكس لذلك إذ يهدف إلى وضع قوانين ولوائح و تنظيمات جديدة La Re-réglementation، خاصة في مجال القواعد الإحترازية (المعايير التسييرية) وسلامة النظام المالي، واكتسبت هذه القوانين طابع عالمي بمعنى وضع معايير عالمية مع ضرورة الدول الإلتزام بتطبيقها، فتأسست لهذا الغرض هيئة دولية لجنة بال 1974، وكان أول مقراراتها سنة 1988 وتمثل في وضع نسبة ملائمة عرفت فيما بعد بمعامل كوك Ratio Cooke، وبالإضافة إلى تشديد الإجراءات الخاصة بالسيولة والرقابة على الأنشطة البنكية.²

- كذلك لمواجهة الأخطار حيث التقلبات المستمرة لأسعار صرف العملات وأسعار الفائدة وإجتناب ذلك كان هناك استحداث العديد من الأدوات التي مكنت من ادارة وتسيير المخاطر، فكانت المشتقات المالية سنة 1970 المتمثلة في العقود المستقبلية التي يتم تداولها في الأسواق المنظمة ، بعد ذلك ظهرت عقود المبادلة وعقود الخيار بمختلف أنواعها.

1 La restructuration bancaire et financiere, mémoire par Emmnuelle Fournier, univ paris, Panthéon, sorbonne, (2001), pp :8-15.

2 Arnand De Servigny, « le risque de crédit nouveau enjeux bancaires », 2eme ed, Dunod, Paris, p p :178-179.

لذا بإمكاننا القول أن التجديد المالي كان له الأثر الواضح في مختلف التعاملات المالية كما أنه ساهم في خلق ظاهرة التقليل من الوساطة البنكية والتي كان لها الأثر على باقي الأعوان الإقتصاديين، ولهذا السبب ومن أجله، كان لابد على المؤسسة البنكية أن تراجع عرض منتجاتها ونشاطاتها من تطوير نشاط التوظيف المالي، أي تسيير الذمم، إدماج وظيفة التفاوض للأصول المالية داخل الأسواق المالية، فضلا عن تطوير وظيفة تغطية الأخطار.

المطلب الثاني: التحرير المالي ضمن الإصلاحات البنكية

يندرج التحرير المالي ضمن الإصلاحات المالية والبنكية التي تسمح للبنوك والمؤسسات المالية كسب مرونة في تسيير أنشطتها بكل استقلالية وذلك من خلال إلغاء كافة القيود والضوابط المفروضة على القطاع البنكي من خلال تحرير معدلات الفائدة المفروضة على الودائع والقروض، كذلك بالتخلي عن سياسة توجيه الإئتمان وخفض نسبة الإحتياطي الإجباري، مع إلغاء حواجز الدخول أمام البنوك والمؤسسات المالية الخاصة إلى جانب العمومية منها، الأمر الذي يسمح بخلق بنوك ومؤسسات مالية ذات ملاءة عالية وقدرة تنافسية قوية.

وترجع سياسة التحرير المالي إلى أعمال كل من Mckinnon and Shaw, 1973، باعتبار أن هذه السياسة بمثابة حل من أجل تعجيل وتيرة النمو الإقتصادي.

أولا- أهمية التحرير المالي:

- حيث اتضح ذلك من خلال دراستهما Mckinnon and Shaw, 1973 النظرية والتطبيقية أن التحرير المالي يمكن أن يحفز على تراكم الإدخار فيزيد حجم الإستثمار الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق معدلات نمو اقتصادي بمعدل متزايد، حيث أن:
- تحرير القطاع البنكي يسمح بتوفير موارد مالية إضافية لتمويل الإستثمارات في مختلف القطاعات الإقتصادية، كما يشجع على المنافسة فيما بين البنوك، فتتخفف تكلفة الوساطة المالية، ويساهم كذلك في التخصيص الأمثل للموارد المالية وهذا ما يساعد على توجيه القروض إلى استثمارات أكثر إنتاجية.
 - إلغاء الحواجز أما حركة رؤوس الأموال فيما بين الدول يساهم في رفع حجم الموارد المالية المحلية وتوفير التمويل اللازم للإستثمارات المنتجة خاصة استثمارات القطاع الخاص.

كما تعتبر أعمال كل من Gurley and Shaw, 1956، Schumpeter, 1911، Walter Baghot, 1873، و Gold Smith, 1969، هي دراسات أكدت نتائج Mckinnon Shaw حيث أن أساس نظرية التحرير المالي هو التطور المالي الذي هو ركيزة الأساسية للنمو الإقتصادي.

كما تعتبر دراسة Schumpeter, 1911، من أوائل الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين التطور المالي والنمو الإقتصادي والتي تطرق إليها في كتابه "نظرية التنمية الإقتصادية"، وكان الأساس المنطلق به أن الإئتمان يخدم التطور والإنشاء الصناعي وأنه شرط أساسي لتحقيق النمو الإقتصادي، وقد توصل Schumpeter على أن البنوك من خلال توفيرها الأموال الازمة لمشاريعهم الإستثمارية، فإنه سيكون لها دور محفز للنمو الإقتصادي.

كما أشار كل من Gurley and Shaw, 1956، أن تطور القطاع المالي قادر على التأثير على القطاع الحقيقي، فمن جهة تطوره يشجع على تنوع المؤسسات المالية التي بدورها تزيد من القدرات التمويلية، ومن جانب آخر اعتبر أن وجود قطاع مالي متطور يسمح بتعبئة وتوجيه الإدخار نحو المشاريع الإستثمارية الأكثر انتاجية وبالتالي تدعيم النمو الإقتصادي .

أما النتائج الذي توصل إليها الإقتصادي Adam Smith, 1969، فقد توصل أن القطاع المالي فعلا يساهم في رفع معدل النمو الإقتصادي، وأن أي تدخل للسلطات العمومية في تحديد معدلات الفائدة وتوجيه الإئتمان فإن ذلك يمكن أن يتسبب في الحد من معدلات النمو الإقتصادي.

وبالتالي فإن الإقتراحات الأساسية لـ Mckinnon and Shaw، تركز على تحرير القطاع المالي الذي يؤثر على النمو الإقتصادي من خلال التطور المالي.

إلا أن هناك دراسات أخرى لمجموعة من الإقتصاديين يرفضون هذا المبدأ المؤيد عليه، ويترحون مبدأ آخر أو نتيجة إقتصادية أخرى محتواها مخالف لمحتوى الفكرة السابقة الذكر والتحليل، وبالتالي فإن التطور المالي ما هو إلا حصيلة للنمو الإقتصادي، فكلما يكون هناك معدلات نمو اقتصادي متزايدة فهذا بطبيعة الحال سوف يشجع ويحفز على زيادة الطلب على الخدمات المالية فتتوسع حلقة النشاطات المالية وبالتالي تطور القطاع المالي، فالنمو الإقتصادي يؤثر إيجابيا على التطور المالي وهذا الأخير يعزز النمو الإقتصادي على المدى البعيد.

ومن بين المفكرين الذين أيدوا ووافقوا على نتائج هذه الفكرة الاقتصادية هناك كل من (Robinson, 1952)، (Patrick, 1966)، من الأوائل الذين أشاروا إلى أن التطور المالي ما هو إلا نتيجة للنمو الاقتصادي وقد ساند هذه الفرضية كل من (Jung, 1986) حيث توصلوا من خلال دراساتهم التجريبية إلى أن هناك أثر رجعي بين النمو الاقتصادي والتطور المالي وأن العلاقة بينهما لها مسارين على المدى البعيد، حيث يساهم التطور المالي في رفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال رفع حجم الإدخار الموجه لتمويل الإستثمار في المدى البعيد.

ثانيا-مظاهر التحرير المالي:

إن التحرير المالي يتألف من مظهرين هامين، كما أن الفترة التي سجلت فيها هذه الفترة الظاهرة كانت ما بين 1930-1970: الأمر الذي جعل القطاع البنكي يتوسط حلقة تحيطها الشمولية.¹

- إزالة الحواجز بين الأسواق .
- إزالة التشريعات ، التقليل من التقنين البنكي.

2-1- إزالة الحواجز بين الأسواق:

إن عملية إزالة الحواجز تعني انفتاح الأسواق العالمية، حيث يكون هناك اندماج للأسواق حيث رفع المراقبة، بمعنى أن الأسواق المالية الدولية أصبحت بمثابة سوق واحدة وموحدة وتميزها حرية حركة رؤوس الأموال بفضل التقدم التكنولوجي. إذ لم يصبح هناك قيود وحدود تفصل بين الأسواق (سوق نقدية، سوق مالية، سوق الصرف)، كما أن التخلص من تلك الحواجز جاء عن طريق اتخاذ مجموعة من الإجراءات منها: إلغاء تخصص المؤسسات المالية بحيث أصبح بإمكانها ممارسة مختلف الأنشطة ، فضلا عن التحرير الكامل للصرف.²

1 Bourguinat.H,(1997), « finance internationale »presse universitaires de France,3eme ed,extrait du chapitre 3, « la finance globale »..

2 Boissieu.C. ,Monnaie et economica chroniques de la politique monétaire , etats unis-france economica, 1998,p 168.

2-2- التقليل من التقنين البنكي (إزالة التشريعات):

لقد كان للتشريعات أثر كبير في إعاقة المستثمرين الأجانب، وقد كان الهدف منها حماية الأسواق مما أدى إلى تطبيق مجالات النشاط البنكي والمالي، حيث أن التقنين البنكي يهدف إلى الإستقرار البنكي، باعتباره ميكانيزم ضروري لمراقبة البنوك وتفادي حدوث أزمات إقتصادية .

أما التقليل من التقنين البنكي فمفاده الإنتقال إلى نظام بنكي يتميز بقوانين وتشريعات أقل، مع إلغاء جميع القيود المعيقة لظهور المنافسة البنكية.

حيث عرفت كل من الو.م.أ وأوروبا هذه الظاهرة والتي سيتم التطرق إليها كآآتي:

في الولايات المتحدة الأمريكية: خلال التسعينيات تم إلغاء نص Mac Fedden التي تم وضعه سنة 1927 إذ كان الهدف منه منع إنشاء بنوك أخرى على المقياس الوطني الفدرالي الأمريكي، والغاية منه الحد من التركيز البنكي في الو.م.أ، وإن إلغائه يعني غياب أي قيد يمنع من توسع البنوك.

فضلا عن ذلك، تم بروز نص آخر سبب تجزئة النظام البنكي الأمريكي والذي يعرف ب Glass steagall Act سنة 1933 والذي يتضمن:

- منع بنوك الودائع من المضاربة في القيم المنقولة والتي تم إلغائها رسميا سنة 2000 وبالتالي فإن مضمون النص كان مفاده التفرقة المطلقة بين البنوك التجارية التي لا حق لها في تجميع الودائع.

- ونتيجة لإلغاء نص Glass Steagall Act سيساهم في تسريع التركيز البنكي في الو.م.أ فطبقا لإحصائيات الإحتياط الفدرالي الذي بين أن عدد بنوك الودائع سنة 1998 لم يكن سوى 8817 بنوك وودائع مقابل 14393 سنة 1985، ومع اتباع سياسة إزالة التقنين فإن عدد البنوك سيستمر في الإنخفاض.

ولهذا فإن بروز محيط تنظيمي جديد متناسق يمثل عنصرا رئيسا لتخفيض تكاليف الدخول في الأسواق البنكية ويسهل بذلك الإندماج والتفاعل داخل هذا القطاع.

في أوروبا:

إن المعيار الأساسي المطابق لإزالة التنظيمات هو إنشاء سوق أوروبية موحدة الذي يدفع إلى التركيز البنكي، وفعلاً فإن الأوامر البنكية سنة (1977-1989) التي تم تطبيقها ما بين (1992-1994) قد أسست إطار تنظيمي عام:

- استمرار في تطبيق التنظيمات لدى جميع البنوك في الدول الأعضاء للإتحاد الأوروبي، مع رفع جميع العراقيل التي تعيق حركة الأشخاص والسلع والخدمات ورؤوس الأموال بين دول الأعضاء.
- تحرير الأنشطة البنكية في الإتحاد الأوروبي مع إزالة التخصص البنكي وكذا التفرقة بين الأنشطة البنكية، لتتحول بذلك البنوك من متخصصة إلى شاملة تقوم على أساس التنوع بمختلف الأنشطة.
- تحرير أسعار الفائدة: خلال الثمانينيات عرفت الو.م.أ تطورات فيما يتعلق بتحرير أسعار الفائدة، حيث قامت السلطات العمومية بإلغاء تنظيم Q وإحلاله بقانون آخر الذي يسمح للبنوك بفتح حساب جاري مع حصوله على فوائد تحدد في أسواق رأس المال بالنسبة للقروض بعدما كانت تحديدا إداريا (السلطات العمومية). فكانت نتيجة التحول المالي الدولي زيادة وتعزيز القدرة التنافسية بين البنوك التي تلزم وضع استراتيجية مواكبة للتغيرات الموافقة للسياق المالي الشامل.

يبقى لنا دراسة جوانب أخرى للشمولية المالية على حسب القاعدة الثلاثية لإزالة التشريعات والحواجز بين الأسواق المالية والنشاطات المالية والبنكية تؤدي بنا إلى الوصول إلى ما يسمى بإزالة وساطة البنوك في عملية تمويل الإقتصاد.

2-3- إزالة الوساطة المالية:¹ تعتبر المؤسسة البنكية بمثابة الركيزة الأساسية للإقتصاديات المعاصرة، والتعريف بدورها ضمن هذه الإقتصاديات يبين لنا مفهوم الوساطة بين المقرضين والمقترضين.

حيث يعرف دور المؤسسة البنكية بواسطة نشاطاتها الأساسية المعروضة في الوثيقة الأولى من القانون البنكي سنة 1984 والذي يصرح أن عمليات البنوك تتضمن استقبال أو تجميع رؤوس الأموال ومنح القروض وتسيير وسائل الدفع.

1 H.Bourguinat,(1987), « les vertiges de la finance internationale »,economica ed,p :130

خلال الثمانينيات كانت الوساطة البنكية تحتل الصدارة في تمويل الإقتصاد نظرا لعجز الأسواق المالية في ذلك، لكن تنمية الأسواق المالية خاصة مع التحرر المالي أدى ذلك إلى التقليل من أهمية البنوك، حيث تم استبدال القروض البنكية بأوراق مالية قابلة للتفاوض.

لكن الأمر ليس مفاده إهمال دور البنوك وإنما تفاديا للأخطار التي لا بد من اللجوء إلى جميع الإحتياجات التي من شأنها الضمان والتحرر وزيادة معدل الأرباح، كما يجدر التذكير أن مفهوم الوساطة يستند على حجم الأسهم الصادرة من طرف البنوك ومن جهة أخرى فإن نمو السوق المالية يكون على حساب السيولة المتوفرة والتي يأتي بها الوسطاء والتي لا تعمل الأسواق المالية بشكل جيد دون تدخلاتهم.

المطلب الثالث: الآثار الإقتصادية للتطورات المالية على النشاط البنكي

إن القطاع البنكي يعبر عن مجموع المؤسسات التي تقوم بتجميع الموارد المالية في شكل ودائع بدرجات متفاوتة من الثبات ويعاد اقراضها لتسوية الديون التي تنشأ بين مختلف المتعاملين الإقتصاديين¹.
فالدور المهم التي تقوم به المؤسسة البنكية والتي تنفرد به عن باقي المؤسسات المالية نظرا لتسييرها لوسائل الدفع المتمثلة في الودائع ومحاوله توزيع هذه الموارد لتمويل الإقتصاد من خلال الإقراض، غير أن الإقراض قد يتعرض إلى مستويات عالية من المخاطر لصعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة المقترضين داخل السوق.

أولا- النشاطات البنكية وأهميتها:

من خلال أبحاث كل من (Shaw et Gurely ; 1955) تم التوصل إلى مدى أهمية الوسطاء الماليين في منح القروض، وبالتالي فإننا نميز نشاطات أو عمليات بنكية من حيث جمع الودائع ومنح القروض وكذا تسيير وسائل الدفع، فضلا عن نشاطات أخرى ملحقة أي بمعنى عمليات الصرف، السوق المالية.

1 رمضان زياد، محفوظ جودة، (الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك)، دار وائل للنشر عمان، (2000)، ص:03.

بالإضافة إلى نشاطات غير بنكية مكتملة تتمثل في المنتجات التأمينية التي تقدمها شركات التأمين، والتي تعتبر من ضمن الهيئات غير البنكية التي تدخل ضمن المنافسة البنكية، ولمعرفة ذلك سنتطرق لها من خلال هذا المبحث الذي يتضمن مفاهيم محورية.

1- **تجميع المدخرات:** حتى تتمكن من ممارسة نشاطها أي توزيع القروض وخلق النقود، البنوك التجارية بحاجة إلى تجميع الموارد التي تأخذ أحيانا شكل الودائع لأجل، جارية وودائع ادخارية، شهادات الصندوق وشهادات الإيداع، عادة ما تكون الموارد المجمعة من طرف المؤسسة البنكية غير كافية لتغطية القروض الممنوحة، وفي هذه الحالة فهي مضطرة للجوء إلى اتمام هذا الفرق في السيولة في السوق النقدية.

2- **منح القروض وخلق النقود:** إن أهم أوجه استعمالات النقود من طرف المؤسسة البنكية انما يتمثل في استعمالها في منح القروض الذي يعتبر بمثابة النشاط الرئيسي للبنك، حيث تقوم المؤسسة البنكية بهذا النشاط نظرا للملاءة المالية للمدين وفقا للشروط والصيغ المتفق عليها.

كما أن القروض التي يمنحها البنك تصنف وفقا لمعايير عديدة وفقا للمدة (قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل) أو حسب القرارات الإقراضية للبنك تختلف حسب المدة، أي أنه إذا كان الأمر يتعلق بقروض ق.أ (تمويل نشاطات الإستغلال) أو قروض متوسطة و ط. الأجل (تمويل نشاطات الإستثمار)، ويرجع مثل هذا التصنيف إلى طبيعة العملية ذاتها حجم المبلغ المستخدم وطبيعة الأخطار.

ثانيا- الآثار الاقتصادية للتطورات المالية على الجهاز البنكي

فرضت التطورات التي شهدتها الإقتصاد العالمي ضغوط متزايدة على البنوك، وأصبحت هذه الأخيرة تواجه جملة من التحديات فرضتها التغيرات الدولية، نذكرها على النحو الآتي:

- **التحول إلى البنوك الشاملة:** رغبة في التقليل من الأخطار البنكية وبهدف جذب المزيد من الودائع لتوظيفها في مختلف متطلبات التنمية (تنوع مصادر التمويل والتوظيف)، ظهرت ضرورة تبني مفهوم البنوك الشاملة وبالتالي

تلاشي الفوارق بين تخصصات البنوك التجارية، الإستثمارية، وبنوك الأعمال، لتقدم تشكيلة من المنتجات البنكية لقطاعات متنوعة.

- **إعادة هيكلة صناعة الخدمات البنكية:** لجأت البنوك إلى إعادة صياغة استراتيجياتها واتباع سياسات جديدة كان في صدارتها تدعيم المركز المالي والقدرة التنافسية، ومن أهم الأسباب لإعادة هيكلة الصناعة البنكية هناك أسباب¹:

1- أسباب حقيقية خارجية للبنوك: نمو التجارة الدولية، النمو الإقتصادي، التركيبة الإقتصادية الأوروبية.

2- أسباب مالية خارجية للبنوك: الشمولية المالية، تنوع وتطور الأسواق المالية واندماجها.

3- أسباب مالية داخلية: تحقيق الحد الأمثل لرأس المال، تخفيض التكاليف مع تخفيض الأخطار بفضل تنوع

النشاطات ، وكذا تحقيق الحد الأمثل للعلاقة (مردودية/خطر)

4- أسباب استراتيجية: تبني وضعية دفاعية لمنع اقتحام متدخلين جدد، سيطرة السوق، وتوسع استراتيجيات

المنافسة البنكية .

- **المنافسة البنكية:** نتيجة لتحرير الخدمات البنكية أدى ذلك إلى تزايد اقتحام المؤسسات غير البنكية لمجالات

النشاط البنكي، لآجل تقديم أفضل الخدمات ، فضلا عن تحقيق أقصى عائد على رأس المال المستثمر وكسب

مكانة في السوق، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة في السوق البنكية ، فكان الحل للتخفيف من شدة التنافس تبني

اتجاه أكثر تواجدا عالميا وهو الإندماج البنكي الذي بدوره له حق المساهمة في التخفيف من المخاطر، وهو من

المحاور التي تدفع البنوك إلى تدويل أنشطتها البنكية.

- **الإلتزام بمعايير تنظيم الصناعة البنكية:** إن البنوك مطالبة بمراعاة المعايير الهادفة إلى تحقيق سلامة البنكية الدولية ،

وهذا ما أقرته لجنة بال للرقابة البنكية لتعزيز صلابة الأنظمة البنكية، حيث تطرح معايير لرأس المال لتقوية قدرة

القطاع البنكي في التعامل في الضغوط الإقتصادية والمالية وتحسين إدارة المخاطر.

1 Dominique Plihon, Jezabel Coupey, Soubeyran Dhafer Saidane, (2006), « les banques acteurs de la globalisation financière », documentation française, paris, p :99.

- **التدويل البنكي:** شهد النظام البنكي عدة تغيرات أي إعادة هيكلة النشاطات البنكية، حيث اتجهت البنوك بفعالية إلى تدويل أنشطتها، أي غزو أسواق الخدمات البنكية خارج حدود البلد الأصلي، تسمح للمؤسسات البنكية بتنوع نشاطاتها مع توسيع نطاق تواجد البنوك على المستوى الدولي، ومن أهم مبررات تدويل النشاط البنكي:¹

1- الرغبة في النمو والتوسع في الإستثمارات المباشرة الدولية.

2- الإستفادة من انخفاض التكاليف، مع تجنب الخطر من خلال تنوع الأسواق.

3- تشبع السوق المحلية من العوامل المفسرة والتي تؤدي إلى تبني التدويل البنكي.

4- الإستفادة من الحوافز والإمميزات التي تقدمها الدول المضيفة.

المبحث الثالث: الأسس النظرية للبنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية من أهم مكونات الجهاز المصرفي باعتبارها من أهم مصادر تمويل القطاعات الاقتصادية، وتحتل مركز استراتيجي في تنفيذ أهداف السياسات الاقتصادية للدولة ضمن محيط بنكي تنافسي، فسيرورة الصناعة البنكية تستند كذلك على على هيكل بنكي متكامل حتي يكون هناك أداء بنكي متناسق الذي بدوره يؤثر في النظام الإقتصادي لأي دولة، ومن هنا سنواصل أكثر تفصيلا لهذا الجزء وذلك بالإحاطة بمهام البنوك التجارية، أهميتها، أهدافها فضلا عن وظائفها مع الإشارة لمواردها واستخداماتها.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للبنوك التجارية .

حتى تتمكن من تغطية المحتوى النظري لابد منهجيا من تحديد المفاهيم المساعدة والأساسية التي لها صلة بعنوان المطلب المذكور أعلاه، وهذا ما سوف يتم ادراجه في المفاهيم الموضحة أدناه.

¹ بجلفه عفرأ، "تدويل النشاط البنكي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2006-2007، ص: 45.

أولاً- التعريف بالبنك:

1- التعريف الوظيفي للمؤسسة البنكية: حيث يركز هذا التعريف على وظائف البنك لا غير، حيث يمكن تلخيص عمل البنك على أنه يقبل الودائع من أصحاب الفائض المالي (يكون لدينا لهم بقيمتها)، وتوجيهها نحو أصحاب العجز المالي (في هذه الحالة يكون دائنا لهم بقيمتها)¹

2- البنك هو مؤسسة أو شركة مساهمة غرض تكوينها التعامل بالنقود والإئتمان، يتكلف البنك بحفظ النقود، حشد الموارد المجتمع من أموال وسد حاجيات البلد من مختلف طرق الإئتمان المتفاوتة الأجل وإنشاء وسائط الدفع المتداولة بين الجمهور.²

ثانياً- أنواع البنوك:

إن تعدد أشكال البنوك ناتج عن وجود تخصص معين في النشاطات البنكية، حيث يتصدر الهيكل البنكي في أي دولة البنوك المركزية، فضلاً عن وجود بنوك متعددة يكون مجال نشاطها وتعاملها في السوق البنكية، حيث نجد كل من البنوك التجارية، البنوك المتخصصة، والبنوك الشاملة، فضلاً عن البنوك الإسلامية.

1- **البنك المركزي** : وهو المؤسسة التي تتكفل بإصدار النقود في كل الدولة، وهو المؤسسة التي تترأس النظام النقدي، ولذلك يشرف على التسيير النقدي، ويعتبر البنك المركزي بنك البنوك وبنك الحكومة، فهو يقوم بإعادة تمويل البنوك عند الضرورة، كما يقوم بتقلص التسبيقات الضرورية للحكومة في إطار القوانين والتشريعات السائدة لذلك يقال أن البنك المركزي هو الملجأ الأخير للإقراض.³

كما يجب أن تخضع المؤسسات المالية البنكية وغير البنكية إلى اللوائح و التوجيهات التي يصدرها ، سواء تعلق ذلك بحجم السيولة التي يجب أن تحتفظ بها أو القروض التي تمنحها، كما أن البنك المركزي يتدخل في سوق الصرف من أجل دعم العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية إذا استدعت الضرورة ذلك.⁴

1 Sylvie de Coussergues,(1996) ; « la banque, structures, marchés, gestion »,op cité,,p :6.

2 بخرايزعدل فريدة، (تقنيات وسياسات التسيير المصرفي)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005، ص1.

3 طاهر لطرش، تقنيات البنوك، د.م.ج، 2001، ص:11.

4 طاهر لطرش، المرجع نفسه، ص:11

وعرفه DE Kock بأنه البنك الذي يقن ويحدد الهيكل النقدي والبنكي، بحيث يحقق أكبر منفعة للإقتصاد، من خلال قيامه بوظائف متعددة كالقيام بإدارة العمليات الخاصة بالحكومة، احتفاظه بالإحتياطيات النقدية للبنوك التجارية، وإدارة احتياطيات الدولة من العملات الأجنبية، وقيامه بخدمة البنوك التجارية من خلال إعادة الخصم الأوراق التجارية وقيامه بدور المقرض للبنوك التجارية، وإنجاز أعمال المقاصة بين البنوك التجارية والقيام بالتنظيم والتحكم في الإئتمان بما يتلائم بمتطلبات الإقتصاد الوطني وتحقيق أهداف السياسة النقدية.¹

واعتماداً على التعاريف السابقة للبنك المركزي فإننا نخلص إلى استخراج أهم وظائفه:

- البنك المركزي هو بنك إصدار النقود.
- البنك المركزي هو بنك الحكومة فهو يتابع المعاملات والإلتزامات النقدية والمالية للحكومة على المستوى الداخلي والخارجي، ومنه جاءت تسميته ببنك الدولة أو الحكومة.
- البنك المركزي هو بنك البنوك من خلال إدارة الإحتياطيات النقدية للبنوك التجارية، القيام بمهمة الملجأ الأخير للإقراض، تسوية أرصدة المقاصة بين البنوك، الإشراف والرقابة على البنوك.

2- البنوك التجارية:

إن الأساس الذي يرتكز عليه نشاط البنوك التجارية، هو قبول الودائع ومنح القروض، باعتبارها ثاني درجة بعد صدارة البنك المركزي، وبالتالي فهناك العديد من تعاريف البنوك التجارية نذكر منها:

- تعرف على أنها مؤسسة مالية مستقبلية للودائع تحت الطلب ولأجل، مختصة في تقديم القروض لأجل قصير عن طريق الخصم والتسبيقات على الحساب الجاري وتسبيقات بضمانات، كما تقوم بعملية خلق النقود، وذلك عن طريق القروض التي تمنحها².
- و يعرف كذلك على أنه " المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات (الأشخاص المعنوية) تحت الطلب ولأجل ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات و القروض بقصد الربح.³

1 زكريا الدوري، يسري السامرائي، لبنوك المركزية والسياسات النقدية، عمان 2006، ص:26.

2 (Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini, Economie, 5eme edition, Dalloz, Paris, 1995, PP60-61

3 سلمان أبو دياب، إقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص110 .

وما يمكن استنتاجه من التعاريف سالفة الذكر أن البنوك التجارية هي مؤسسات وسيطة أساسها قبول ودائع المدخزين (وحدات ذات الفائض المالي) وقد سميت البنوك التجارية ببنوك الودائع حيث تمثل الأموال المودعة لديها المصدر الأساسي لمواردها.¹ وتمنح القروض للمستثمرين (الوحدات ذات العجز المالي) بما يخدم عملية تمويل التنمية الاقتصادية.

3- البنوك المتخصصة: من أهم التعاريف الخاصة بهذا النوع من البنوك نذكر الآتي:

1- عموماً هي تلك البنوك التي تقدم العمليات البنكية التي تخدم نوعاً محدداً من النشاط الإقتصادي، وفقاً للقرارات الصادرة بتأسيسها ومزاولة نشاطها، والتي يكون قبول الودائع أحد أنشطتها، كما تتميز هذه البنوك أنه عادة لا تقبل الودائع إلا من زبائنها، ومن ثم قبول الودائع لا يمثل النشاط الرئيسي لها²، حيث لا تستطيع هذه البنوك التوسع في أنشطتها المختلفة إلا في حدود مواردها المالية.

كما تختلف أشكال البنوك المتخصصة باختلاف القطاع الإقتصادي حيث نجد البنوك الصناعية في إطار خطط لإمداد المشروعات الصناعية بالتمويل طويل الأجل، البنوك الزراعية تختص هذه البنوك بالتمويل الزراعي غرضه التوسع في الرقعة الزراعية بالدولة، البنوك الإستثمارية التي تقتصر على قبول الأوراق التجارية بهدف تمويل التجارة الخارجية، وتوفير الأموال اللازمة للمقترضين في الخارج من أجل طرح الأسهم والسندات في الأسواق المحلية، فضلاً عن البنوك العقارية هي عبارة عن بنوك تهتم بتقديم السلف في الأزمنة لشراء العقارات في شكل أراضي أو عقارات مبنية.

4- البنوك الشاملة:

باعتبار الجانب الإقتصادي الرأسمالي الأكثر عولمة خلال الموجة الراهنة يدرك بسرعة بروز مؤسسات مالية جديدة هي صناديق المعاشات، وحصول تحولات جذرية على المؤسسات المالية الأخرى كالبنوك وشركات التأمين، بحيث أصبحت وظائفها أكثر تنوعاً وشمولية، بعبارة واحدة أن هذه البنوك أصبحت في آن واحد تجمع بين وظائف البنوك التجارية وبنوك الأعمال وشركات التأمين، فاكتملت صفة الشمولية من طرف البنوك، كانت نتيجة تبني إجراءات جديدة وسياسات بالغة الأهمية من طرف البلدان المتقدمة، حيث تكمن هذه الإجراءات في إلغاء كل من التخصص والوساطة المالية والعديد من القوانين واللوائح المعمول بها.³

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، عمان، ط 2006، ص: 19.

2 حسين بني عني، اقتصاديات النقود والبنوك، المبادئ والأسس، الأردن، 2003، ص 231.

3 مسعود مجيطة، دروس في المالية الدولية، د.م.ج، 2013، ص 183.

كما يعرفها رشدي صالح عبد الفتاح أنها بنوك متعددة الوظائف والمهام فهي تقدم مجموعة متنوعة من الأعمال البنكية والمالية وغيرها معتمدة بذلك على التكنولوجيا المتطورة في ظل اقتصاديات الحجم الكبير.¹

واعتمادا على ما سبق ذكره فيما يتعلق بالبنوك الشاملة فإننا نخلص الى المزايا التي ينفرد بها البنك الشامل عن بقية

الأنواع الأخرى:

- تكون حقوق الملكية موزعة على شكل أسهم في أكثر من قطاع، وتشكل الودائع والقروض أيضا من أكثر من قطاع.
- يقوم عمل البنك الشامل على درجة عالية من التنوع في الإستثمار .
- تلجأ البنوك الشاملة إلى الأسواق المالية للحصول على القروض بشكل يمكنها من تخفيض تكاليف التمويل، فضلا عن قدرتها في الإستثمار بأدوات مالية مختلفة، وبشكل يخفف من المخاطر المترتبة عليها ويزيد من العائد المتوقع

5-البنوك الإسلامية:

تعد من أبرز مظاهر التقدم الإقتصادي في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فالبنوك الإسلامية هي مؤسسات مالية تقدم خدمات بنكية بكافة أنواعها على الأساس غير الربوي، وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية، ويعكس انتشار هذ البنوك استجابة لرغبات شريحة واسعة من المستهلكين في دول العالم الإسلامي، والعالم الغربي حديثا الذي أصبح بعد الأزمة المالية أكثر تحوفا، وتعمل البنوك الإسلامية وفقا لمبدأ المشاركة في الربح بين البنك وأصحاب رأس المال، مع تقديم خدمات التمويل والإستثمار للعملاء وفق صيغ المتعارف عليها المضاربة والمشاركة، تقديم خدمات بنكية متنوعة تحمل صبغة مميزة عن البنوك التجارية وهي المراجعة، السلم والإجارة، والإستصناع، صكوك الإستثمار لتميزها عن الأسهم والسندات قد يكون هذا الأخير صك إستصناع أو مراجعة أو مشاركة أو إجارة.

1 رشدي صالح عبد الفتاح، البنوك الشاملة، 2000، مصر، ص:122.

ثالثاً- خصائص البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية بمجموعة من الخصائص أهمها: ¹

- 1 - تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه؛ تحقيق الأمان للمودعين:

من خلال اتخاذ كافة الاحتياطات والتدابير اللازمة للمحافظة على ودائع العملاء، لا سيما وأن البنوك التجارية تستخدم أموال المودعين في توفير السيولة للمستثمرين من الشركات والأفراد، وفي هذا الخصوص يمارس البنك المركزي من خلال سلطته الرقابية على البنوك التجارية دور الرقيب على سلامة السياسات الائتمانية للبنوك، إضافة إلى سلامة التدابير التي تتخذها البنوك التجارية لتوفير الحماية اللازمة لأموال المودعين.

- 2 - تعدد البنوك التجارية أمام وحدانية البنك المركزي؛

تمتاز البنوك التجارية عن غيرها على مستوى المؤسسات المالية الأخرى على مستوى العالم، بالتعدد والتنوع في تقديم المنتجات والخدمات تبعاً لاحتياجات سوق، هذا التنوع في تقديم المنتجات والخدمات لشرائح مختلفة من العملاء، يساهم إلى حد كبير في زيادة المنافسة بين البنوك التجارية على مستوى العالم، وبالذات في قدرتها على استقطاب العملاء والمحافظة عليهم. ولعله من الملاحظ على الرغم من انتشار البنوك التجارية ببلد ما، إلا أنه لا يوجد سوى بنك مركزي واحد في كل بلد، الذي تتركز أعماله في ممارسة مهام الرقابة على أداء البنوك والتأكد من سلامة تعاملاتها المصرفية، إضافة إلى المهام الأخرى المنوطة به، التي من بين أبرزها التحكم في حجم المعروض النقدي، وسك العملة وإصدار وطباعة النقود. إن وجود أكثر من بنك تجاري ببلد ما، يقضي على الحالة الاحتكارية التي من الممكن أن يتسبب في حدوثها وجود بنك واحد أو عدد محدود من البنوك التجارية.

- 3 - تختلف النقود القانونية عن النقود المصرفية فالأولى إبرائية وغير نهائية والثانية نهائية بقوة التشريع؛

تتميز البنوك التجارية عن غيرها من المؤسسات المالية، في قدرتها على إصدار ما يعرف بالنقود المصرفية أو نقود الحسابات المصرفية، والتي تختلف عن النقود القانونية التي تصدرها البنوك المركزية.

1 مجلة الرياض الإقتصادي، حقائق مالية، العدد 17432 الصادرة بتاريخ 2016/03/16، ص: 38.

حيث أن هذه الأخيرة لها قوة قانونية وتشريعية لا يحق لأحد رفضها، ولهذا فإن النقود التي تصدرها البنوك المركزية تتميز عن النقود التي تصدرها البنوك التجارية، بأن الأولى إبرائية نهائية بقوة التشريع، في حين أن الثانية إبرائية وغير نهائية.

-4- تسعى البنوك التجارية إلى تحقيق الربح على عكس البنك المركزي.

تعتبر البنوك التجارية مؤسسات ربحية، إذ إن هدف إنشائها الأساسي إلى جانب قيامها بدور الوسيط المالي بين المودعين والمستثمرين، تحقيق الأرباح بأقل تكلفة ممكنة. وهذا الهدف يختلف تماما عن أهداف البنك المركزي التي تتمثل في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ توجيهات وتطبيقات السياسة النقدية للدولة.

المطلب الثاني: وظائف البنوك التجارية وأهدافها.

من الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية ما هو تقليدي، ومنها ما ظهر نتيجة تطور العمل البنكي واتساع نطاق العمليات التي تراوحتها البنوك.

أولاً- الوظائف الكلاسيكية للبنوك التجارية: تشمل ما يلي :

- أ- قبول الودائع: تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف، حيث تتلقى البنوك التجارية الودائع من جهات وهيئات مختلفة، إذ تشكل الودائع الجزء الأكبر من موارد البنوك وعليها تتوقف الكثير من عمليات الوساطة البنكية كمنح القروض وإنشاء النقود¹، حيث يقصد بالوديعة السيولة الممنوحة للبنك من أشخاص معنويين أو طبيعيين².
- ب- منح القروض: يعمل البنك على توظيف موارده المالية المتاحة في شكل استثمارات متنوعة بمراعاة مبدأ السيولة والربحية، وهي على نوعين: قروض بدون ضمان تمنح للمتعاملين الرئيسيين مع البنك، كونه متأكد من مركزهم المالي، لأنه في الأصل البنك التجاري لا يقدم قروضا بدون ضمان، و قروضا بضمانات مختلفة يمكن ذكر منها: قروض بضمان سلع مختلفة، عقارات، قروض بضمان أوراق مالية، قروض بضمان شخصي ويستند على السمعة الائتمانية للأشخاص.

1 الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 13

2 Ammour Benhalima, pratique des techniques bancaires, Edition dehlal, Alger, 1997, P40.

ثانياً- الوظائف الحديثة للبنوك التجارية :

لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل المصرفي من مجرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة وتوجهات تتلاءم مع أهدافها المتنوعة، ومن أبرز هذه الوظائف هي:¹

- يعتبر البنك مستشاراً مالياً واقتصادياً للكثير من العملاء، في كيفية إدارة أعمالهم وممتلكاتهم.
- يقوم البنك بالمساهمة في تمويل خطط التنمية الاقتصادية، وتحسين معدلات النمو الإقتصادي.
- تمويل عمليات التجارة الخارجية و المساهمة في تنفيذ السياسة النقدية (تحقيق معدل معين من الإستقرار النقدي).
- تحصيل الشيكات :تعمل البنوك على تحصيل الشيكات الواردة إليها من عملائها عن طريق عملية التحويل الداخلي أو التحويل من خلال غرفة المقاصة. حيث يعتبر الشيك وسيلة لتحريك نقود الودائع.
- تحصيل الأوراق التجارية وخصمها :الأوراق التجارية هي أدوات الائتمان قصيرة الأجل من أهمها الكمبيالة، السند الأذني، أذونات الخزانة، ويقوم البنك التجاري بتحصيل مستحقات عملائه من الأوراق التجارية من مصادرها المختلفة، وقد يحدث أن يقع حاملوا الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصمها مقابل عمولة تعتبر بمثابة المقابل الذي تحصل عليه البنوك التجارية .
- إصدار البطاقات الائتمانية :من أشهر الخدمات البنكية الحديثة التي تقدمها البنوك خاصة في الدول المتقدمة، ويتيح تقديم هذه الخدمة للمستفيدين، مع العلم أن كل شكل من أشكال بطاقات الائتمان يوفر نوعاً من أنواع الائتمان.²

- يمارس البنك دور الوسيط المالي بين المقرضين، والمقترضين ضمن الضوابط التجارية للعمل البنكي، تمويل الوحدات الإقتصادية (أفراد ومشروعات) التي يفيض انفاقها على دخلها من خلال عمليات منح الإئتمان فضلاً عن بيع وشراء العملات الأجنبية القابلة للتحويل.³

1 إياذ عبد الفتاح النصور، أساسيات الإقتصاد الكلي، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الثانية، 2014، ص ص:93-94

2 عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ، ص142

3 كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسين لطيف كاظم الوبيدي، مبادئ علم الإقتصاد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013، ص 249.

ثالثاً- أهداف البنوك التجارية:

تتم وتسمى البنوك التجارية بتحقيق الأهداف الرئيسية التالية هي : الربحية والسيولة و الامان .

3-1 الربحية : حيث تسعى ادارة المصارف دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لأصحاب المصرف ، ولا يتحقق ذلك إلا باتساع

حجم معاملاته وزيادة نشاطاته، وتنوع المحفظة المالية، وبمدى تطور خدماته وزيادة الحوافز المقدمة لعملائه، أي ينبغي أن تكون

ايراداته أكبر من تكاليفه ، وتشتمل إيرادات المصرف ما يلي :

- الفوائد الدائنة على التسهيلات الائتمانية .
- العمولات الدائنة التي تتقاضاها المصارف نظير خدماتها التي تقدمها للآخرين .
- اجور الخدمات التي تقدمها المصارف كقيامها بتقديم استشارات اقتصادية ومالية واعداد دراسات الجدوى الاقتصادية .
- عوائد العملة الاجنبية أي الارباح المتحققة من الفرق بين اسعار الشراء والبيع.
- ايرادات اخرى كعوائد الاستثمار في الاوراق المالية، والعوائد المتحققة من خصم الكمبيالات، وأي أرباح رأسمالية ناتجة عن بيع المصرف لأصل من اصوله بسعر أعلى من قيمته الدفترية .
- أما فيما يتعلق بتكاليف البنك التجاري ، فإنها تشتمل على الآتي :
- الفوائد المدينة على الودائع التي يقوم المصرف بدفعها .
- العمولات المدينة التي يدفعها المصرف إلى المؤسسات المالية الاخرى نظير تقديمها خدمات للمصرف ذاته .
- المصاريف الادارية والعمومية.

3-2- السيولة: سيولة الجهاز المصرفي، تعني الفرق بين الموارد المتاحة له، والأموال المستخدمة في مختلف أنواع الموجودات، وتكون

البنوك التجارية في حالة وفرة في السيولة، عندما تكون الأموال المتاحة فائضة عن قدرة المصرف على الإقراض، بحيث يضطر أن

يستثمر هذه الفوائض ضمن الأصول السائلة، مثل الأوراق المالية، أو على شكل أرصدة لدى المصارف .

السيولة في البنوك التجارية فتعني قدرتها على مواجهة التزاماتها بشكل فوري، وذلك من خلال الاحتفاظ بأرصدة نقدية سائلة في خزائنها، بمعنى تلبية طلبات المودعين عند السحب على ودائعهم، مع مقابلة طلبات الإئتمان، لذلك نجد البنوك تقوم بتوظيف أموالها وبالتالي قدرة البنك على تسييل جزء من الأصول لمواجهة حركات السحب الممكنة.¹

3-2-1- أهمية السيولة للبنوك التجارية :

- تحتاج المصارف إلى السيولة لمواجهة احتياجات عملائها إلى الأموال. ، لذا يجب أن تكون المصارف مستعدة دائما لمواجهة مثل هذه المتطلبات، لأن القدرة على مواجهة متطلبات العملاء يجعلها تكتسب ميزات ، نذكر أهمها:²
- تعزيز فرصة الدخول في السوق المالية، فضلا على أنها مؤشر إيجابي للسوق المالية، المحليلين ، والمودعين.
 - تعزيز ثقة كل من المودعين والمقترضين، والتأكيد لهم على إمكانية الإستجابة لمتطلباتهم كلما ظهرت.
 - تأكيد للقدرة على الوفاء بالالتزامات والتعهدات.
 - تجنب اللجوء إلى الإقتراض من البنك المركزي، وسلبيات ذلك.
 - منح الإئتمان إلى الحكومة أو الأفراد من خلال السيولة الحاضرة والسيولة شبه النقدية حيث تتمثل هذه الأخيرة في الإحتياطات القانونية لدى البنك التجاري أي تلك الأوراق التجارية وأذونات الخزينة التي يمكن إعادة خصمها بسهولة لدى البنك المركزي.³

3-3- الأمان : يقصد به توفير حماية مقبولة ضد المخاطر التي تهدد الوجود البنكي، ففقدان الأمان يعني خطر التصفية ، حيث لا يقدر البنوك التجارية تحمل خسائر تزيد عن قيمة رأس المال لأن ذلك يضر بالمودعين وبالنتيجة السحب المكثف لإجمالي الودائع ، ولذلك فعلى البنك الالتزام بالنسبة التي تمثل رأس مال البنوك وهذا لحماية المودعين.

1 عبد المعطي رضا رشيد ، محفوظ أحمد جودة ، إدارة الائتمان ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن 1999 ، ص. 200.

2 إضاءات مالية ومصرفية، مجلة، إدارة السيولة في المصرف التجاري، معهد الدراسات البنكية، الكويت، سبتمبر 2012، السلسلة الخامسة، العدد رقم:2.

3 ضياء مجيد الموسوي، أسس علم الاقتصاد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص:67-70.

ونستخلص مما سبق أنه عندما تقوم الإدارة المصرفية بالتركيز على عامل السيولة لمواجهة طلبات السحب، فإن ذلك سيؤثر سلباً على عامل الربحية من إيرادات البنك، وإذا تم اندفاع البنك نحو توظيف أمواله من أجل تحقيق الأرباح التي تعتبر مصدر حياته واستمراره، فإن ذلك سيرفع من درجة المخاطرة المالية، وهذا من أجل تحقيق الأمان أو الوقوع في نقص السيولة.

لهذا فلا بد من الموافقة بين الربحية والسيولة والأمان، فهدف الربحية يتعلق بالبنك، أما السيولة والأمان فهي أهداف المودعين وتشريعات البنك المركزي¹، وبالنتيجة تصبح السيولة والأمان بمثابة قيود وليست أهداف مقارنة بهدف الربحية.

المطلب الثالث: المعايير البنكية الدولية وإدارة الأخطار البنكية

شهدت فترة الثمانينيات عدة تغيرات مست القطاع البنكي، ومن بين العوامل التي كانت سبباً في عدم الاستقرار هي الدور المتسارع للأسواق المالية، التحرر من اللوائح التنظيمية، مع احتدام مستوى المنافسة، وهذه الأحداث ساهمت بشكل جذري التحرر من مجموعة من المنتجات المطروحة من طرف البنوك والتوسع من خلال منتجات جديدة مثل المشتقات المالية، العقود المستقبلية، وفي ظل تأثر النظام البنكي بهذه التحولات وتزايد المنافسة العالمية والمحلية أصبح معظم البنوك عرضة للعديد من الأخطار.

أولاً- الأخطار البنكية وتصنيفاتها:

من أجل التكيف مع هذه التغيرات البنكية العالمية وتدعيم البنوك مراكزها المالية، اهتمت السلطات الرقابية بوضع تشريع بنكي دولي وبدأ التفكير عن آليات لمواجهة الأخطار، وإيجاد فكر مشترك يقوم على التنسيق بين السلطات للتقليل من الأخطار التي قد تتعرض لها البنوك .

وإلى أن نبلغ نتيجة هذه الإصلاحات التي تلمس المركز المالي للمؤسسة البنكية، فإنه من المناسب أن نتطرق إلى التعريف بمختلف الأخطار التي تواجهها المؤسسات البنكية في تسييرها اليومي.

1 منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية" مدخل اتخاذ القرارات"، مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000، ص 12.

لتوضيح جملة الأخطار البنكية لا بد من التطرق إلى ماهية الخطر في حد ذاته من خلال بعض المفاهيم التي لها صلة بذلك .

1-تعريف الخطر¹ : يعرف الخطر على أنه حالة عدم التأكد التي يمكن قياسها.

هذا التعريف يعطي لعنصر عدم التأكد أساس لتحديد الخطر، لكنه يشترط ضرورة قياس هذه الحالة التي ليس في جميع الحالات يمكن ذلك، لأن المتغيرات المحددة لحالة عدم التأكد تنطوي على أمور معينة يصعب قياسها. كما أن الخطر هو إمكانية وقوع الخسارة نتيجة لعوامل غير متوقعة سواء في الأجل القصير أو البعيد. وبالتالي فإن الخطر البنكي يمكن أن ينتج عن ثلاثة مصادر:

- نقص التنوع في الزبائن وفي طرق منح القروض.
- نقص السيولة.
- تعرض المقرض للمخاطرة، والمبرر الأساسي هو أنه مهما كانت درجة المخاطرة المحيطة بمنح القروض كبيرة كلما كان العائد المتوقع منها أكبر.

تعريف الخطر البنكي: احتمال تعرض المؤسسة البنكية إلى خسائر غير متوقعة أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين.²

تعريف آخر للمخاطرة البنكية: هو حالة عدم التأكد في استرجاع رؤوس الأموال المقرضة، أو تحصيل أرباح مستقبلية متوقعة.³

بما أن النشاطات البنكية لم تعد منحصرة في نطاق ضيق واتسع مجالها، إن هذا لا يعني انعدام الخطر وإنما هذا يؤكد بوجوده ولا بد من تجنبه أو محاولة التقليل منه.

1 M.Rouach,G.Naulleau,(1998), « le contrôle de gestion bancaire et financier »,3^{ème} edition,banque editeur, paris,p.300.

2 Anne marie percie du serl ; « contrôle de risque »,eco,paris,1999 , p :25

3 Sylvie de coussergues ; « la banque,structures,marchés,gestion »,2 eme ed,(1996), page 98

2- تصنيفات المخاطر البنكية:

من المعلوم أن البنك يواجه العديد من المخاطر سنحاول ذكر أهمها، وهي كالآتي:

1- **مخاطر الائتمان:** ان المستفيد من القرض (الائتمان) مهما كان طبيعة هذا المستفيد سواء كانت مؤسسة أو حواسب، أو

جماعات محلية فإنه في وضعية عدم القدرة برد أصل الدين أو فوائده أو معا عند موعد الإستحقاق وسبب هذه المخاطر

يرجع إلى العميل ذاته أو إلى نشاطه أو نتيجة الظروف العامة التي نحيط بالعميل¹، وعموما فإن خطر الائتمان يعرض

مصلحة البنك وحتى المودعين إلى الخطر.

2- **خطر البلد:** Risque Pays حيث يعرف هذا الأخير كذلك أنه الخطر المرتبط بتوقف المقرض المقيم في بلد آخر

بعدم تسديد القرض، وهذا نتيجة تعرض بلده لوجود أزمات سياسية بين البلدين أو لآي ظروف إقتصادية (تعامل

البنوك مع الأنشطة الدولية)².

3- **الخطر التشغيلي:** يمكن تعريفه بأنه من أهم التجديدات المحققة في بال 2 فهو مجموعة من الخسائر المباشرة أو غير

المباشرة تتحملها البنوك نتيجة لأخطاء العامل البشري، مع احتمال إخفاق الأنظمة الداخلية أو لأحداث أو أسباب

خارجية مثل الأضرار التي تصيب الموجودات المادية والتي ينشأ عنها انخفاض في صافي الدخل وقيمة المنشأة³.

4- **مخاطر السوق:**⁴ يتعلق هذا النوع بنشاطات التفاوض أو المضاربة في أسواق رؤوس الأموال مقابل التغيرات في قيم

الأصول وأسعار الفائدة، وذلك راجع إما انخفاض سعر الأسهم، أو غياب السيولة في سوق بيع الأسهم (عدد غير كاف

من المشترين).

5- **مخاطر معدلات الفائدة:** تظهر مثل هذه المخاطر نتيجة عدم الملائمة ما بين الأصول والمطلوبات، وبالتالي اختلاف

تكلفة إعادة التمويل، حيث يؤثر على قيمة عناصر الميزانية وعوائدها⁵، ويعد هذا الصنف من أهم المخاطر بعد خطر

الائتمان، حيث أن التغيرات أسعار الفائدة تسبب تدني من هوامش الفائدة أي الفوائد المدينة أقل من الفوائد الدائنة.

1 Sylvie de coussergues ; Ibid ; p :98.

2 M.Rouach,G.Naulleau,(1998), « le contrôle de gestion bancaire et financier »,opcite, p :312

3 Christian jimnez Patrick Merlier ;(2004), « Prévention et gestion des risques Opérationnels »,revue banque édition,p :18.

4 François Des Micht,(2004), « Pratique de l'activité bancaire »,dunod,paris,p :256

5 P.Charles,(1999) ; « Economie et gestion bancaire »,dunod , paris ;p :75.

كما يمس خطر معدل الفائدة كل المتعاملين في المصارف سواء كانوا مقرضين أو مقترضين، فالمقرض يتحمل خطر انخفاض عوائده إذا انخفضت معدلات الفائدة، أما المقترض فيتحمل ارتفاع تكاليف ديونه بارتفاعها.^{**1}

6- مخاطر أسعار الصرف: هي حدوث تذبذبات في أسعار العملات والتي يكون لها تأثير على الأصول والإلتزامات المسعرة بالعملات الأجنبية، وهو بمثابة الخسائر الناتجة عن التغير في قيمة الحقوق أو الديون المسجلة بالعملة الصعبة في حسابات البنك.²

7- الخطر النظامي: هو عدم التوازن الناتج بين المتدخلين في النظام البنكي والسوق المالية وميكانيزمات التعديل، مما يؤدي إلى انهيار النظام المالي خاصة والنظام الإقتصادي عامة، فالبنوك ضحية لخطر النظام والتي تتأثر بطبيعة الحال بنواتج هذا الخطر من سحب كثيف للودائع، تحويل رؤوس الأموال للخارج، اختلال الدفع.³

8- خطر السيولة: هو ذلك الخطر الذي تكون فيه المؤسسة البنكية في وضعية لا تسمح بالتعويض الكاف أي عدم قدرة البنك على تسديد التزاماته ق.أ عند مواعيد استحقاقها، بسبب وضعية السوق، عدم توفر سبل الإقتراض من السوق النقدية، الأمر الذي يؤدي بحدوث أزمة ثقة وبتبعها بذلك إفلاس بنكي (Lobez 1997)، فهذا الخطر يكون أساسا لعدم التناسق بين الأصول والإلتزامات من حيث آجال الإستحقاق.⁴

9- خطر رأس المال: يعتبر رأس المال خط الدفاع الأول لمواجهة أي خسائر محتملة، وفي هذا المجال اهتمت لجنة بال من خلال التركيز على مفهوم وأهمية رأس المال، فكلما زادت مخاطر البنك تطلب الأمر الزيادة في رأس المال عن متطلبات الحدود الدنيا لرأس المال، وهكذا فإن مخاطر رأس المال تشير إلى الإنخفاض الكبير في صافي قيمة الأصول. وبناء عليه فإن إدارة مخاطر رأس المال تتم وفقا للأسس التالية:⁵

- تحديد الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال.
- شرط أن يكون معدلات كفاية رأس المال أعلى من الحد الأدنى، وعدم السماح بالعمل بمعدلات أدنى من ذلك.

1 **Sylvie de Coussergues, Gestion de la banque, p :106.

2 François Des Micht ;(2004) ; « Pratique de l'activité bancaire » ;Dunod,Paris ;p :256

3 Sylvie De Coussergues ;(2002), « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 3eme éd, dunod,paris,p:34.

4 Sophie Brana, Michel Cazals, Pascal Kanffman, ,(2003) « économie monétaire et financier »,2eme ed, dunod,paris,p114.

5 أطروحة دكتوراه، "أثر مخفضات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية"، إعداد محمد داوود عثمان، 2008، ص:20-21.

- عند تأسيس البنك يجب تحديد رأس المال الذي ينسجم ويتلائم مع الخطة الإستراتيجية المقترحة للبنك.
- الأخذ بعين الاعتبار إمكانية حدوث خسائر تشغيلية في المراحل الأولى عند انشاء المؤسسة البنكية.
- التأكد من أن رأس المال كاف لتغطية جميع الخسائر المتوقعة سواء كانت ائتمانية أو سوقية.

ثانيا- الإجراءات الرقابية في الصناعة البنكية:

يستند التحكيم البنكي على معايير إلزامية، حيث يتعين على كافة البنوك الالتزام بما لآنها تعكس مركزها المالي والذي بدوره يساهم في تجنب حدوث الأزمات البنكية و تقوية ثقة المودعين، فكان تشكيل لجنة بال على مستوى بنك التسويات الدولية(لجنة التنظيمات والرقابة البنكية)، والتي تحمل في طياتها جملة من التطبيقات البنكية (تحديد معيار موحد والذي يعرف بمعيار كفاية راس المال).

2-1- لجنة بال للرقابة البنكية: هي لجنة رقابية انشأت بموجب قرار محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية، حيث تتولى اللجنة وضع توصيات تتعلق بمتطلبات رأس المال وذلك لغرض تغطية مختلف المخاطر التي يواجهها البنك، حيث باشرت عملها بإصدار ما يسمى بلجنة بال الأولى سنة 1988، إلى غاية جوان 2004 تمت الموافقة بالإجماع لتبعه إقرار لتنظيمات جديدة ابتداء من 31/ديسمبر 2006 والذي يعرف بمعدل Mac donough وهو ما أنت به اتفاقية بال الثانية، أما بال الثالثة فقد وافقوا رؤساء البنوك المركزية للإقتصاديات الرائدة على سن قواعد أكثر صرامة في 2010/09/12، وهي عبارة عن حزمة جديدة من المعايير التنظيمية سميت بال الثالثة.

2-2 المحاور الرئيسية لتنظيمات لجنة بال :

شهدت سنة 1970 تغييرات في إعادة النظر في التنظيمات المالية الأمر الذي سمح للبنوك بإنشاء تجمع دولي يهدف إلى توظيف قواعد تنظيمية في المؤسسات البنكية لتحقيق إستقرارية النظام المالي، ولمعرفة مختلف الميكانيزمات المعتمد عليها ضمن كل اتفاقية، سوف يتم توضيح ذلك وفقا كالاتي:

- اتفاقية بال الأولى: والتي تعرف بمعدل كوك 1988، وتهدف إلى التأكد من المؤسسات المالية تمتلك رأس المال الكافي لمواجهة التزاماتها مع استيعاب الخسائر غير المتوقعة التي يمكن أن تتعرض لها موجوداتها الإئتمانية.
- ✓ حيث تضمنت اتفاقية بال الأولى قواعد وأسس موحدة على المستوى العالمي لقياس كفاية رأس المال من خلال تحديد العلاقة بين رأس المال في البنك والموجودات الخطرة المرجحة داخل وخارج الميزانية وحددت نسبته ب 8% .
- ✓ على الرغم من صرامة التنظيمات المفروضة على النشاط البنكي، فإن بال الأولى لا تغطي سوى خطر القرض، دون الاهتمام بخطر السوق والخطر التشغيلي.
- ✓ نتيجة لتوسع سوق المشتقات المالية وهي من نواتج الشمولية المالية كان التوسع سنة 1996، كان سببا لإعادة المراجعة للأطر التنظيمية التي تحتويها اتفاقية بال الأولى لأنها أنقصت من فعاليتها، وأصبحت الإتفاقية الأولى أقل إلزاما ومجرد خطوط عريضة يمكن اتباعها لإيجاد حلول أكثر ملائمة، ولمعالجة النقص تم الإعلان عن إطار تنظيمي جديد يضمن ما يعرف بلجنة بال الثانية سنة 2004.¹
- اتفاقية بال الثانية: يهدف تنظيم بال الثانية إلى ضمان كفاية رؤوس أموال البنكية، مع الأخذ بعين الإعتبار الأخطار التي تتحملها المؤسسات البنكية بما في ذلك خطر القرض، الخطر الوظيفي وخطر السوق، يرتكز الإطار التنظيمي الجديد على دعائم ثلاثة للتمكن بشكل أفضل من الأخطار البنكية:

1 Source : <http://finance.sia-partners.com>, consulté le 24/08/2017



- اتفاقية بال الثالثة: هي مجموعة من القواعد التنظيمية المتعلقة بمتطلبات رأس المال المفروضة على البنوك¹، نتيجة للآثار المدمرة لأزمة 2008، ظهرت نقائص أو عيوب التي كشفت الأزمة المالية العالمية النقاب عنها، حيث تطرح معايير جديدة لرأس المال والمديونية والسيولة، لتقوية استقرارية وصلابة البنوك، ومن ضمن الإصلاحات التي تم التطرق إليها بموجب هذه الإتفاقية الجديدة نذكر أهم المحاور:
- زيادة في المتطلبات فيما يخص براس المال: الحد الأدنى لرأس المال يرتفع بعدما كان 8% أصبح بموجب الإتفاقية الثالثة 10.50%، من الأصول المرجحة بالمخاطر.
- فرض على البنوك الإحتفاظ بنسبة 2.5% زيادة على الحد الأدنى 8% لمواجهة الضغوطات، وبالتالي رأس المال الواجب الإحتفاظ به من طرف البنك هو 10.5%.

1 Frédéric Hache,(2012) « bâle 3 en 5 questions, des clefs pour comprendre la réforme »,finance watch, p :03.

- إدخال معيار جديد وهو نسبة الرافعة المالية، وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام البنكي، كيفية حساب نسبة الرافعة تعتمد اساسا على قسمة رأس المال الأساسي*¹ (حقوق المساهمين)/إجمالي الأصول، تسقيف المعدل إلى 3%، هذا يعني لكل أورو من رأس المال، البنك بإمكانه إقراض بالتقريب 33.3 أورو، أي إجمالي موجودات البنك بما في ذلك خارج الميزانية لا تزيد عن 33 ضعف رأس المال (فئة أولى).²
- مسألة السيولة، حيث ترغب لجنة بال في ادخال معيار عالمي للسيولة، وتقتراح اعتماد نسبتين للإحتفاظ بالإحتياط الأدنى للسيولة، الأولى هي نسبة تغطية السيولة (LCR)³ والتي تتطلب من البنوك بتوفر أصول ذات درجة سيولة مرتفعة لتغطية التدفق النقدي لديها خلال 30 يوما اللاحقة، أما المعيار الثاني للسيولة يعرف ب(NSFR)، الغرض منه قياس السيولة المتوسطة وطويلة الأجل، والهدف منها أن يتوفر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.⁴ بمعنى التأكيد من أن البنك يحتفظ بمستوى مناسب من الأصول من حيث النوعية والكمية لمواجهة أي صدمات دون الحاجة لجهود إنقاذ حكومية .

لتفادي تعرض البنوك للصدمات المالية، وضياح أموال المودعين لديها، كانت اتفاقية بال هي المساهم في تحقيق الاستقرار المالي وإبعاد البنوك من المعاملات الخطرة، من خلال تعزيز المعايير الرأسمالية العالمية، وذلك بزيادة رأس مال البنوك حماية لها من المخاطر وتوفير قدرة أوسع على تعزيز خطوطها الائتمانية.

1 * رأس المال الأساسي وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها، أما المستوى الثاني هو رأس المال المساند

2 Frédéric Hache, Ibid, p:05.

3 LCR= Liquidity Coverage Requirement

*NSFR= Net Stable Funding Ratio.

4 إضاءات مالية ومصرفية، لجنة بال الثالثة، معهد الدراسات المصرفية بالكويت، السلسلة الخامسة، العدد 5، ديسمبر 2012.

خلاصة الفصل:

إن محتوى هذا الفصل اهتم بمعاينة عدة معطيات لمقاربات النظرية للمؤسسة البنكية التي لها صلة بالمؤسسة البنكية ومختلف جوانبها التي تمثل محيط تواجدها، حيث اهتمت نظريات بنكية لسبب وجود المؤسسة البنكية، باعتبارها الصلة الرئيسية في عملية تحويل الودائع لأصول مالية ومدى قدرتها على حماية المودعين، باعتبار أن المؤسسة البنكية جزء يتواصل به حيوية الإقتصاد.

حيث تكمن أهمية البنوك في توفير السيولة اللازمة لتمويل المشاريع الإستثمارية ففي حالة إذا كان النظام المالي يخضع لفرضية المعلومة الأمثل، توصل المفكرين أنه يمكن تحقيق توزيع أمثل للخطر، حيث توصلت النظريات لكيفية استعداد البنوك لمواجهة طلبات المودعين غير المتوقعة للسيولة، مع معالجة مشكلة عدم تناظر المعلومات بين المقرض والمقترض، ومعرفة نوعية الصعوبات التي قد تواجهها وكيفية تجنب والتخفيف من هذا النوع من المشاكل.

وكان من الضروري أن نشير إلى العامل الأساسي والمشارك في هذا الطرح التحليلي بالتعريف بالبنوك التجارية وبيان أنواعها، فضلا عن وظائفها، غير أن الطبيعة الخاصة للنشاطات المصرفية المختلفة والمعايير التي تحكمها، والعائد الذي تسعى إلى تحقيقه البنوك التجارية، جعل هذه الأخيرة يغلب عليها طابع المخاطرة وضمن هذا السياق فقد أصبح النشاط البنكي سريع الحساسية لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة التي يعمل بها البنك على المستوى المحلي والعالمي، وفي ظل هذا التأثير أصبحت معظم البنوك عرضة للعديد من الأخطار، وتشكل تهديدا للوجود البنكي في جميع الإقتصاديات الدولية، الأمر الذي استلزم التفكير عن أليات باعتبارها نظرة جديدة للتعامل ومواجهة الأخطار والتقليل منها سواء الحالية والمستقبلية.

الفصل الثاني

التسويق البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك

التجارية

تمهيد:

يشغل النشاط التسويقي مكانة مهمة في العمل البنكي، باعتباره من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه موارد المؤسسة البنكية وامكاناتها نحو تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية التي تشكل فرص تسويقية بالنسبة لكل من المؤسسة البنكية والمستفيدين من الخدمة البنكية.

والمعلوم أن التسويق البنكي الذي يمثل أكثر المجالات اهتماما باعتباره أداة فعالة تساهم في تحقيق نجاح للمؤسسة البنكية، والوظيفة التسويقية تركز أساسا على العميل باعتباره أساس التعامل والإستمرارية، إذ أن التسويق البنكي من العلوم الحديثة الذي تطور تلبية لاحتياجات المؤسسات البنكية، من أجل المحافظة على بقائها وخلق فرص تسويقية، خاصة أن المؤسسة البنكية أصبحت متعددة المهام والوظائف، فلم يعد مجال عملها منحصرًا في السحب والإيداع وإنما تعدت ذلك من التقليدية نحو الحديثة.

وعلى هذا الأساس، فإننا نخلص إلى الخطة الآتية التي تتضمن تحليلا خاصا لمحتويات هذا الفصل وذلك بطرح مفاهيم محورية لكل من التسويق بشكل عام باعتباره مدخلا لتوضيح التسويق البنكي، ثم التطرق إلى الخدمات البنكية وكيفية تسويقها والأسس العلمية للتسويق بما يتفق مع طبيعة النشاط البنكي مع شرح المتطلبات الضرورية لذلك.

المبحث الأول: تسويق الخدمات البنكية.

يحتل تسويق الخدمات المصرفية باهتمام كبير من جانب القائمين على إدارة البنوك التجارية، ومن هذا المنطلق قامت الكثير من البنوك بإنشاء إدارة مستقلة للتسويق البنكي التي تهتم بإعداد البرامج التي تساعد المؤسسة البنكية على تحقيق الهدف المحدد والمخطط إليه.

من هنا ازدادت أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال من خلال النشاطات التسويقية التي يقوم بها داخل المؤسسة البنكية وخارجها فتعددت الوظيفة التسويقية وتشعبت جوانبها في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعمل في إطارها البنوك مما يجبرها على التكيف مع هذه الظروف وتبنى الطرق الحديثة للتسيير، والتي من أهمها تلك التقنيات المرتبطة بالتسويق، كدراسة حاجات الزبائن وتفضيلاتهم، فضلا عن إعداد إستراتيجيات تقدم الخدمات، وتطوير سياسات الاتصال، واستخدام تكنولوجيا الإتصال خاصة وأن البنوك تعمل في محيط يتصف بالتغير.

فحاجات الزبائن ورغباتهم متغيرة، وتصرفات المنافسين غير مؤكدة، كل ذلك يفرض على المؤسسات البنكية اليوم التغير والتحول والتكيف مع الجديد، كلها أسباب تزيد من أهمية التسويق في البنوك وتجعل هذه الأخيرة تتسابق لتحقيق الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وجذب العملاء والتقرب منهم أكثر وفهم رغباتهم وتحقيقها بما يحقق منفعة متبادلة بين البنك والزبون.

وانطلاقا من هذه المعطيات سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق البنكي وسوف نستعرض مفهوم الخدمات البنكية اعتمادا على المطالب الآتية تحليلها وفقا لما هو مقرر ضمن خطة العمل.

المطلب الأول : المفاهيم الأساسية للتسويق الخدماتي

أولا- مفهوم التسويق:

يعرف Kotler التسويق بأنه بمثابة آلية اقتصادية واجتماعية حيث يمكن للأفراد والجماعات من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات " ¹

¹ Philip.Kotler,Bernard.Dubois,(2000) « Marketing management, 10ed,Public Union,,Paris,P :40

التعريف الحديث للتسويق عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق عام 1995م : بأنه عملية تخطيط ووضع المبادئ والتسعير والدعاية والتوزيع للأفكار والبضائع والخدمات من أجل معاملات تجارية ترضي رغبات كلا الطرفين.¹

ومن هذا التعريف نستنتج ان التسويق يعتبر عملية ادارية تهدف الى تنفيذ عمليات التبادل لصالح الفرد والمنظمة غير أن التسويق أيضا لا يقتصر على السلع والخدمات، وإنما يتعدى الى الافكار والمبادئ. إذا وضعنا التعريف على شكل نقاط فإن التسويق يشمل:

- معرفة وتحديد جماعات المستهلكين والزبائن والعملاء، والأسواق المحتملة.
- تحديد الأسواق التي يجب أن تتعامل معها.
- تحديد حاجات ورغبات المستهلكين الممكن استهدافها من خلال الخدمات المقدمة.
- تحديد المنافسين وما الذي يقدمونه من خدمات منافسة
- تحديد السياسة التسعيرية المناسبة.
- كيفية تصميم المنتج/الخدمة، بمعنى تحديد القيمة المضافة التي ستقدمها للعملاء.
- رسم السياسة العامة بخصوص شهرة وسمعة الإسم التجاري، والعلامة التجارية.
- التفكير وتصميم وتطوير ومتابعة الحملات الدعائية والتي تتضمن الدعايات والإعلانات والعلاقات العامة.

ثانيا- أهمية التسويق، والأهداف .

أصبح التسويق من القضايا الإقتصادية الهامة، وذلك بقدرته للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين ومحاولة إشباعها مع خلق نوع من التوافق والانسجام بين المنتجات وبين حاجة العملاء، فقد بدأت معظم الدول بإدراك أهمية دراسة وتطبيق مختلف المفاهيم التسويقية (وضع استراتيجيات تسويقية).

2-1-أهمية التسويق:

حيث يقوم النشاط التسويقي بتلبية حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات بالكميات والأسعار في الأماكن والأوقات الملائمة، وبالتالي يمكن القول بأن التسويق مهم للأطراف التالية:²

¹ رؤوف شبايك، التسويق للجمع، 2009، أبو نواف، طبعة الأولى، ص: 09-10.

² مبادئ التسويق، طبعة 1429، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، ص 04-05

1- أهمية التسويق للمنظمات:

- المساهمة في تخطيط وتطوير المنتجات التي تقدم للسوق.
- وضع استراتيجيات التسعير، الترويج والتوزيع.
- القيام بدراسات وبحوث التسويق.

2- أهمية التسويق للمستهلكين: يحقق التسويق العديد من المنافع للمستهلكين:

- المنافع الزمانية: عن طريق وظيفة التخزين وتوفير الرغبات في أي وقت.
- المنافع المكانية: عن طريق وظيفة النقل، من خلال توفير السلع والخدمات في أماكن ملائمة.
- المنافع الملكية: يقوم التسويق بخلق منفعة التملك للمشتريين عن طريق عملية التبادل،
- المنافع الشكلية: أو الإدراكية أي ضرورة توصيل معلومات إلى المستهلك توضح له منافع المنتجات وكيفية استخدامها.

3- أهمية التسويق بالنسبة للإقتصاد الوطني:

- مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية من جانب الشركات الأجنبية والشركات متعددة الجنسيات.
- الوصول إلى الأسواق الدولية عن طريق تحديد الفرص التسويقية المتاحة بهذه الأسواق.

2-2- أهداف التسويق: يمكن حصر الأهداف التي يسعى التسويق إلى تحقيقها في العناصر التالية¹:

1. تحقيق أقصى مبيعات ممكنة في الأسواق للمنظمة.
2. تحقيق معدل معين من الأرباح الناتجة عن البيع.
3. تحقيق أعلى مستوى ممكن من رضا المستهلك.
4. تدعيم الوضع التنافسي.
5. اكتشاف معاشية رغبات واحتياجات المستهلكين من السلع والخدمات و ترشيد قرارات الإستهلاك.
6. ترشيد تخصيص الموارد بالنسبة للمؤسسة، وكذا تعظيم الحصة السوقية.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 58.

ثالثا- مفاهيم محورية حول الخدمة.

3-1- مفهوم الخدمة: للإلمام بمفهوم الخدمة نتطرق إلى تعريف الخدمة و خصائصها فيما يلي:

طبقا لأعمال Norman,Richard 1984 اعتبر الخدمة بأنها تتألف من أفعال Acts وتفاعلات Interactions تعبر عن الاتصالات الإجتماعية.¹

الخدمة هي سلسلة أفعال لها بعد زمني ومكاني معروف، تكملها عوامل إنسانية أو مادية توضع لإرضاء العميل وفق نظام انتاجي محدد²

- و قد عرف "PH.kotler" الخدمة على أنها" كل نشاط أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، يكون غير ملموس، ولا ينتج عنه تملك ، و قد يرتبط تقديمه بمنتج مادي".³

- يلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة ، و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما ، مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة و بشكل منفصل عن السلع الملموسة .

3-2- خصائص الخدمات :

انطلاقا من تعريف الخدمة في الجزء السالف الذكر نستنتج خصائص عديدة للخدمات ، وقد اتفق معظم المؤلفين في مجال التسويق على وجود خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة السياسات التسويقية، وعلى هذا الأساس فالخدمة لها أربعة خصائص هامة وتعرف ب (IHIP) طبقا لأعمال (Zeithaml et Al 1985) وهي كالاتي:⁴

و يمكن ذكر الخصائص الرئيسية فيما يلي :

1- خاصية اللاملموسية **l'Intangibilité** (عدم ملموسية الخدمة): باعتبار أن الخدمة ليس لها وجود مادي، على عكس السلعة المادية باعتبارها ملموسة، حيث يعتمد إعلان وترويج الخدمات أساسا على المزايا التي تقدمها للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي

¹ رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"،الوراق للنشر ، 2007 ص64.

² Logiez C., Vinay E., *Entreprendre dans les services*, édition Dunod, Paris, 2001, p3.

³ PH .KOTLER , DUBOIS , « Marketing management » , 11 ed, pearson education , paris, 2002. P 18 .

⁴ Patrick.Gabriel ,Ronan.Divard,Marine.Le Gall Ely , Isabelle PrimAllaz , « marketing des services »,2014,Dunond , paris, pp :03-04

وليس على الخصائص في حد ذاتها، فضلا على أن المعلومات يجب أن تكون مفهومة حتى تكون هناك صورة جيدة عن المؤسسة.¹

ويترتب على هذه الخاصية استخلاص النتائج التالية:

- أن الخدمة تعتبر مستهلكة لحظة انتاجها، بمعنى صعوبة تخزين الخدمة مقارنة بالسلعة.

- لا يمكن المقارنة بين الخدمات واختيار أفضلها، وإنما يكون ذلك إلا بعد شراء الخدمة وليس قبل.

2-خاصية عدم قابلية الانفصال **l'Inséparabilité** (التماسك): تشير خاصية التماسك أو الارتباط إلى وجود علاقة مباشرة ما

بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالبا حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها، حيث يتم الإنتاج وتسويق

الخدمة في آن واحد، كما أن تواجد مقدم وطالب الخدمة معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة، ويكون ذلك في الخدمات

الطبية، الخدمات البنكية وغيرها من الخدمات، مما يتطلب من مقدمها أن يقوم بكسب ثقة المستفيد وبناء علاقة وثيقة معه.²

3-عدم تماثل الخدمات **l'Hétérogénéité** (التنوع): تتميز الخدمات بخاصية التنوع أي عدم التجانس في المخرجات

، طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، أي صعوبة توحيد نمط الخدمة.

4-تلاشي الخدمة **la Périssabilité** (هلاكية الخدمة المقدمة): ينتج عن ذلك عدم امكانية تخزينها، لايمكن استرجاعها أو

إعادة بيعها، وبالتالي فإن الكميات الغير مستخدمة خلال فترة العرض ولم يستفاد منها فإنها تشكل خسارة للمؤسسة.

5-تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: إن ما يميز الخدمات هو إنتاجها عند وقوع الطلب عليه، وذلك لكونها نشاط يقوم لحظة

إلتقاء الطرفين أو وقوع الطلب عليها سواء إن كان بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن الهدف المطلوب لمقدم الخدمة لا يتحقق ما

لم يكن هناك مستفيدين يقومون بطلب هذا النوع من الخدمات، مثل السحب، الإيداع، والقروض، أو بطريقة غير مباشرة مثل

استخدام الصرف الآلي، والتحويلات الإلكترونية.³

6-انتقال الملكية: عدم انتقال الملكية هي كذلك خاصية تتميز بها الخدمة مقارنة بالسلع المادية، يمكن للمستفيد الحصول على

الخدمة واستخدامها شخصيا لوقت محدد، مثل تأجير غرف الفندق، أو السفر الجوي).

¹ Beatrice Brechignac roubaud,(2001), « marketing des services :du projet au plan marketing,5eme edition d'organisation,paris,p :71.

² محمود جاسم الصميدى، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران،طبعة 1، عمان،2000،ص:10.

³ محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي"،دار المناهج للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2005، ص ص:29-30

المطلب الثاني: الخدمات البنكية المفهوم والخصائص

أولاً- من حيث المفهوم:

إن مفهوم الخدمة البنكية لا يختلف كثيراً عن مفهوم الخدمة بصفة عامة، وبالتالي سنحاول عرض ذلك:

1- نشاط أو عمل يقدم إلى المستفيد من قبل الأفراد والأجهزة.

2- إن تقديمها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة .

وبشكل عام فإن مفهوم الخدمة البنكية يشمل البعد المنفعي :

البعد المنفعي للخدمة البنكية يختلف من مستفيد لآخر، وذلك لاختلاف الاحتياجات والرغبات وتقييم ذلك يعتمد على

المستفيد وعلى مستوى الإشباع الذي يحصل عليه، فقد نتج عن تقييم مستفيدين في البنك بأن أحدهم حقق الإشباع المطلوب والآخر لم يحقق على الرغم من حصولهم على الخدمة من نفس المقدم وفي نفس المكان وبنفس الأسلوب.¹

تعريف آخر: أن الخدمة البنكية مصدراً لإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل لحاجاته ورغباته، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدراً للربح.²

يعرفها Dubois- Kotler: أن الخدمات البنكية هي نشاط خاضع للتبادل، وهي في الأساس غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها.³

كذلك يعرفها كل من Dubois et Jolibert 1998، الخدمات البنكية هي مجموعة من الخدمات التي تقدمها البنوك

لعملائها غير خدمات الإيداع والإئتمان والإستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة، وتشمل مجموعتين وهما الخدمات البنكية التقليدية والخدمات المستحدثة.⁴

ثانياً: من حيث خصائص الخدمات البنكية

ما يميز الخدمات البنكية عن غيرها من الخدمات هو :

- الإعتماد على الودائع: تعتمد البنوك على الودائع في تأدية جميع خدماتها البنكية والتي يمثل المصدر الأساسي لتمويل البنوك وتحقيق أرباحه.

1 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي" مرجع سبق ذكره ص:60.

2 ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1994، ص5

3 P.Kotler,B.Dubois, (1999), « Marketing Managment »,9 eme edition, pub union France , P :13

4 Dubois.P.L \Jolibert.A, (1998), « le marketing »,3eme edition, Economica,Paris,p :670

- تعدد وتنوع الخدمات البنكية
- أهمية الإنتشار الجغرافي وذلك من خلال انتشار الفروع البنكية بشكل متناسب لتتقدم الخدمات البنكية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في مناطقهم.
- احتياج الخدمات البنكية إلى نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الأداء ذو كفاءات عالية.
- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج: المسؤولية أكبر وأخطر تتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة يكمن بداخل الموظف والقليل منها يرتبط بالفوارغ الخارجية، من الأهمية أن يستعد ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة ، فهذه هي الضمانات المطلوبة قبل أي لحظة تعامل مع العميل.
- الخدمات البنكية تنتج وتستهلك في نفس الوقت: أي عدم إمكانية الفصل بين إنتاجها وتوزيعها، فبمجرد تقديم الخدمة للعميل يكون استهلاكها حين تقديمها.¹
- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها: من المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل، على موظف البنك أن يهتم بتقديم الخدمة بمستوى من الجودة قدر الإمكان كما يتطلب ذلك مهارة في التعامل مع العملاء.²
- صعوبة تقييم الخدمات البنكية، لأنها غير ملموسة، يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعة لها، ولعدم قدرة البنك على تقديم عرض ملموس للخدمة البنكية، فإن المستفيد لا يستطيع تقييم شرائه للخدمة البنكية قبل الحصول عليها.³

ثالثا-أنواع الخدمات البنكية:

تتعدد الخدمات البنكية التي يقدمها البنك لعملائه، حيث يقدم البنك خدماته المالية التي تقدم اشباكات متعددة للعملاء في أسواق مستهدفة مختلفة، وهي تمثل عادة خمس فئات من العملاء، وتشمل سوق العميل (الفرد)، سوق العميل التجاري، السوق الصناعي، السوق الحكومي (القطاع العام)، السوق الدولي ، وفيما يلي عرض ذلك :

¹ عبد الرحمن توفيق، المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك، طبعة 2014، حبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص:22.

² Monique Zollinger, Eric Lamarque, (1999), « Marketing t stratégie de la banque », 3eme ed, dunod, paris, p :09.

³ عبد الرحمن توفيق، المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك ، مرجع سبق ذكره، ص61.

أولاً: الخدمات الموجهة لقطاع الأفراد.

1-التحويلات.

2-خدمات البطاقات البنكية الوطنية والدولية.

3- التعامل في الأوراق المالية (أسهم- سندات)

4- خصم الكمبيالات

5- القروض الشخصية: متوفر للزبائن أصحاب الوظائف الثابتة، وبفوائد منخفضة.

6- فتح الحسابات بما في ذلك الجارية، ح/التوفير، ح/تحت الطلب (سواء بالعملة الوطنية أو الأجنبية)

ثانياً: الخدمات المقدمة للتجار والشركات.

1-الاعتماد المستندي : هو شكل من أشكال القرض، و بموجبه يتعهد بنك المستورد (فاتح الاعتماد) بناء على طلب المستورد

(طالب فتح اعتماد مستندي)، أن يضع تحت تصرفه مبلغاً من المال، لفائدة المستفيد عن طريق بنكه الذي بلغه عن فتح الاعتماد،

أو أن يفاوض أو أن يقبل كمبيالة مقابل دفع مستندات تبرر بأن المستورد قد نفذ التزاماته¹.

وعليه نجد أن الاعتماد المستندي يضمن لكل من المصدر والمستورد حقوقهما كاملة، لذا أصبح الاعتماد المستندي من أهم

وسائل الدفع بين المتعاملين في التجارة الخارجية ، حيث أصبح التعهد بالدفع يقع بين بنكين وسيطرين بدلا من المستورد والمصدر.

2-التحصيل المستندي: هو إجراء تنظيمي حددته الغرفة التجارية الدولية بموجب النشرة الدولية رقم 522، ذات العلاقة بالأصول

والممارسات الموحدة، (Règles et Usances Uniformes -RUU)هو آلية أو تقنية يقوم بموجبها البائع (الساحب

(بإصدار كمبيالة و إعطاء كل المستندات إلى البنك الذي يمثله (البنك المراسل)، حيث يقوم هذا الأخير بإجراءات تسليم المستندات

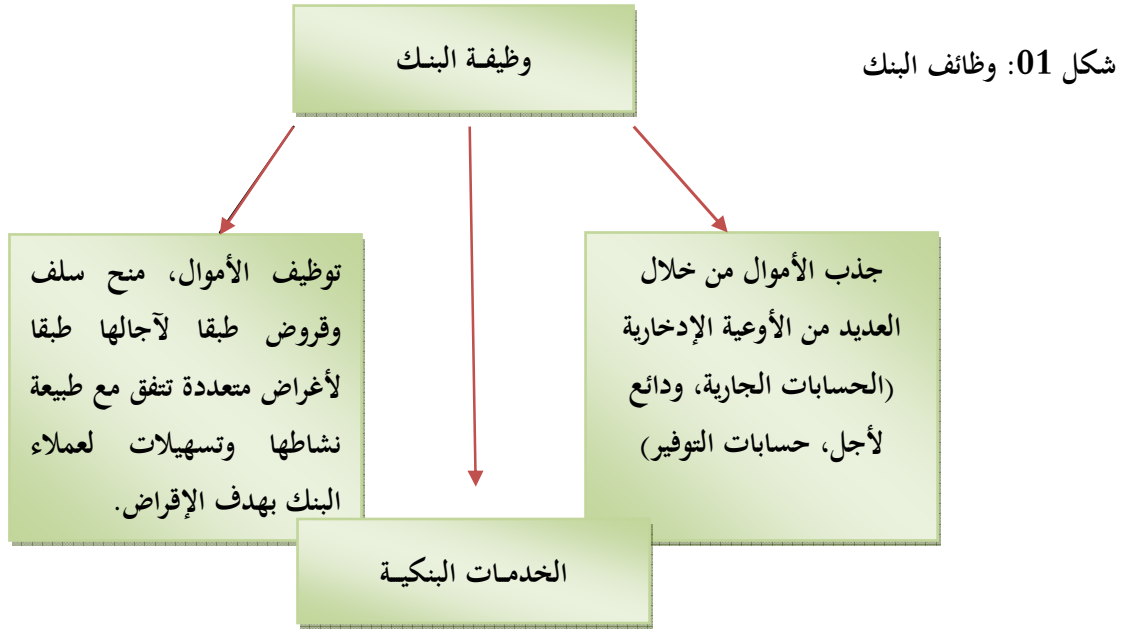
إلى المستورد (المسحوب عليه) أو إلى البنك الذي يمثله (البنك المكلف بالتحصيل) ، حيث يقوم هذا الأخير بإجراءات تسليم

المستندات إلى المستورد أو إلى البنك الذي يمثله مقابل تسليم مبلغ الصفقة أو قبول الكمبيالة.² مخطط يبسط وظائف البنك بناء

على معلومات سابقة الذكر.

¹ Stéphane Chatillon, Droit du commerce international, Paris, Vuibert, 1999, P98.

² Revue les crédits et encaissements documentaires, Belfius, Banques et assurances, bruxelles, 12/2013, p :20



من إعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات السابقة الذكر ضمن الخدمة البنكية

رابعا: المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمات البنكية.

إن العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمات البنكية يمكن تقسيمها إلى مؤثرات خارجية ومؤثرات داخلية.¹

أ) المؤثرات الخارجية : ويمكن حصرها في النقاط التالية :

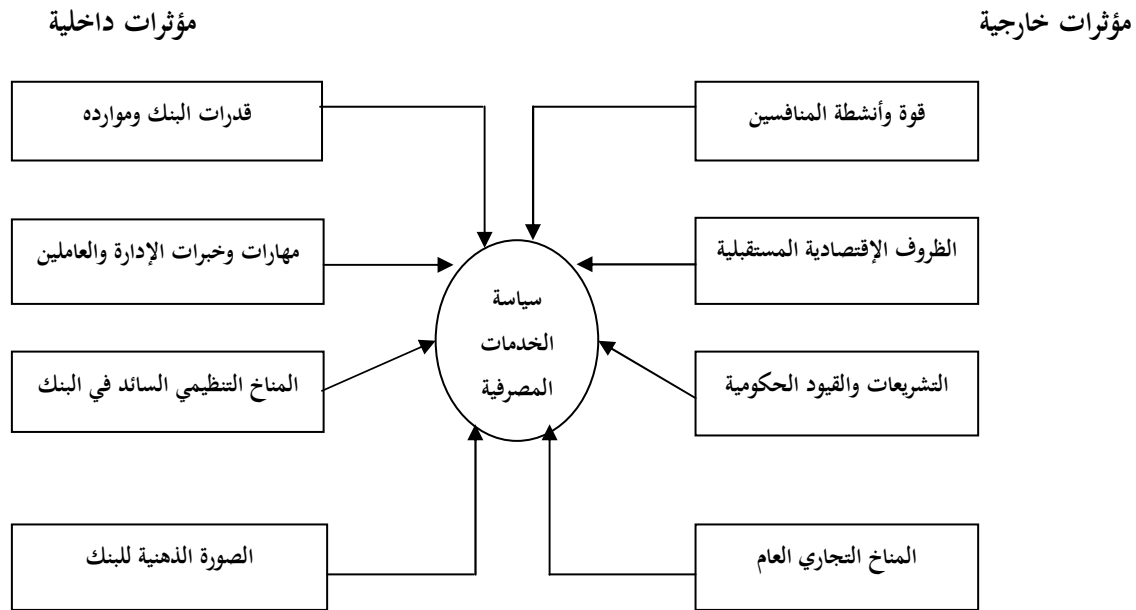
- قوة وأنشطة المنافسين .
- التنبؤات الإقتصادية والظروف المستقبلية .
- المناخ التجاري العام .
- التشريعات الحكومية والقيود التي يمكن تؤثر بشكل غير مباشر على كل من إدارة البنك على إتخاذ القرارات والخدمات المصرفية المقدمة .

¹ عوض بدير الحداد (1999)، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة والنشر، ص 167-169.

ب) المؤثرات الداخلية : وتشمل هذه المؤثرات النقاط التالية :

- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية وهذا من خلال قيامه بإجراء البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أدائه في السوق مقارنة مع أنشطة المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية ليضمن نجاح سياسة الخدمات المصرفية في البنك .
- مهارات وخبرات إدارة البنك والعاملين لديه .
- عند وضع سياسة تقديم الخدمة المصرفية يجب أن يؤخذ في الحسبان الروح المعنوية للعاملين ومدى ارتياحهم في هذا البنك، فيقوم البنك برفع الأجور ومعدلات الدفع وكذلك إتاحة فرص التدريب والتعليم العالي عن طريق التربصات ذات المستوى العالي .
- إعادة النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية، وذلك لتحقيق رغبات العملاء .

شكل رقم 02: العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمات البنكية



المصدر: عوض بدير الحداد (1999)، المرجع سابق الذكر، ص169.

المطلب الثالث: التسويق البنكي من حيث المفهوم، الأهمية، والمزيج.

يعتبر التسويق البنكي من متطلبات الحديثة والركيزة الأساسية للمؤسسات البنكية، لتشجيع هذا القطاع من خلال التأثير على متطلبات العملاء وضمان توفير مختلف الخدمات البنكية التي توفر مستوى معتبر من الرضا والقبول والنتيجة جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمحافظة عليهم، وعليه يمكن طرح التعريفات التي تخدم المطلب الحالي:

أولاً- مفهوم التسويق البنكي:

التسويق البنكي يمثل اشباع حاجات المستفيدين عن طريق توصيل الخدمة البنكية في الزمان والمكان والنوع والتكلفة التسويقية المناسبة، عن طريق قبول الودائع ومنح القروض وتحقيق الائتمان والإستثمار من خلال نظام تسويقي متكامل مع أخذ بعين الإعتبار أهداف المستفيدين والبنوك والدولة في ظل مزيج تسويقي فعال.

يعرف Michel Badoc التسويق البنكي هو: حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل والإمكانيات المتاحة للمؤسسة البنكية مع ضمان تلبية وإشباع وإرضاء العميل، أي هو فن إرضاء العميل.¹

أما (عبد المطلب عبد الحميد) يعرف التسويق البنكي أنه " مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تجرى لغرض دراسة سوق الخدمة البنكية وخاصة عملاء البنك الحاليين والمرتبين للتعرف على رغباتهم المستمرة والمتطورة والعمل على إشباعها، وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات البنكية بأقل تكلفة"²

أما تعريف Marsh 1985 يحدد تعريف خاصا بالتسويق البنكي باعتباره أنه الطريقة التي من خلالها تستطيع البنوك تحقيق أهدافها وتلبية حاجات السوق، وتحويل هذه الحاجات إلى طلب حقيقي³

في حين يرى (Hodges 1986) أن التسويق البنكي ما هو إلا إيجاد وابتكار وأداء الخدمات البنكية التي تحقق الرضا والقناعة لدى المستفيد مع تحقيق الربح للمؤسسة.⁴

¹ Michel Badoc,(1998), « marketing pour les sociétés financières », édition d'organisation, paris, p :192.

² عبد المطلب عبد الحميد، (بنوك شاملة، عملياتها، وإدارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:197.

³ محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي مرجع سبق ذكره، ص:48.

⁴ محمود جاسم الصميدى، ردينة عثمان يوسف، المرجع نفسه، ص:48.

على أساس ما تقدم من تعاريف، نخلص إلى أن التسويق البنكي مقيد بركيزتين أساسيتين وهما:

- أهداف المؤسسة البنكية من جهة،
- وحاجات ورغبات العملاء من جهة أخرى.

فالأهداف لن تتحقق إلا من خلال دراسة السوق الحالية والمستقبلية مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومن ثم ضرورة

تكييف ذلك على حسب المتغيرات البيئية المحيطة بها.

ثانياً- وظائف التسويق البنكي:

يمكن تحديد وظائف التسويق البنكي في الجدول الآتي بيانه:

جدول رقم 01: وظائف التسويق البنكي.

الوظيفة	لمن توجه؟	العمل المطلوب
Le savoir (المعرفة والفهم)	- الزبائن. - المنافسين. - داخل البنك.	جميع الأفكار المتعددة حول الزبائن: -متابعة احتياجاتهم وتحليلها. إجراء مقابلات وتحليلها. -إجراء استقصاء على عينة منهم. -الإهتمام بأفكار موظفي البنك. -معرفة المنافسين، بماذا يقوموا، وما هي مميزات خدماتهم.
التوجه (L'orientation)	اختيار: - السيناريو. - الميدان. - الوسائل	-صياغة الأهداف التسويقية ، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل؟ أين يمكن أن ننفذ ذلك، -الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام (le savoir faire)	- جذب الزبائن. - زعزعة المنافسين - تجنيد وتهيئة موظفي البنك.	-اختيار الأسواق المستهدفة . -صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي.

المصدر: مأمون ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل وعصري)، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص464.

ثالثاً- أهمية التسويق البنكي:

بصفة عامة يمكن إيجاز أهمية تسويق الخدمات البنكية كالآتي:

- التعرف على حاجات الزبائن لتقديم خدمات البنكية تتناسب مع متطلباتهم.
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسة البنكية والحفاظ عليها .
 - تحديد السوق المستهدفة.
 - تحديد المزيج الترويجي المناسب.
 - تحديد الأساليب التوزيعية المناسبة للزبائن.
 - استثمار أموال البنك في مشروعات، الأمر الذي يتطلب إجراء دراسات تسويقية خاصة بها.
- كما يساهم التسويق البنكي إلى تحقيق جملة من الأهداف الإستراتيجية نذكر أهمها:¹
- تجديد خدمات بنكية تستجيب لرغبات وتوقعات العملاء.
 - الإطلاع المستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق.
 - المساهمة في اكتشاف الفرص الإستثمارية ودراستها.
 - تحسين سمعة البنك من خلال تطوير أساليب الأداء لموظفي البنك بالأخص، باعتبارهم أساس التعامل والتواصل مع جملة العملاء، باعتبار أنه شرط وهو أساس التنافس بين البنوك.
 - خلق أسواق بنكية و ممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية يرغب فيها الزبائن .

رابعاً- المزيج التسويقي البنكي.

عادة ما يطلق عليه P4 وذلك راجع أساساً إلى العناصر الأربعة التي يتكون منها، فكان التفكير في تدعيم النظرة الكلاسيكية للمزيج التسويقي بعنصر آخر هو موظفو البنك (Personnel)، إذ يمتلك دور حيوي ضمن مكونات هذه الشريحة وذلك في تطوير الأسلوب والمنهج التسويقي على مستوى البنوك، وكذا على أساس أنه عنصر يزيد من اتساع مفهوم المزيج التسويقي. (إدماج عنصر موظفي المصرف)،

¹ مأمون ندم عكروش، " تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل وعصري)"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص463

حيث تباينت آراء الباحثين والكتاب حول اعتبار أن المزيج التسويقي التقليدي ذي العناصر الأربعة (4Ps) الذي طورته كلية هارفارد الأمريكية للأعمال في الستينات ، إذ توجه بعضهم إلى أن هناك مزجاً واحداً لكل من الخدمات والسلع ، ولا فرق في ذلك بينهما، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى توجه باحثون آخرون، إلى أنه لا يعتبر المزيج التسويقي التقليدي الإطار المفاهيمي الكافي لاستيعاب العمليات اللازمة لتسويق الخدمات المصرفية، وعليه فقد حاول كثير من هؤلاء الكتاب في مجال التسويق عامة، وتسويق الخدمات المصرفية خاصة، إضافة بعض العناصر الأخرى إلى العناصر الأربعة السابقة المعمول بها ، وعليه فإن للخدمات المصرفية مزيج تسويقي يختلف عن المزيج التسويقي التقليدي .

أما عن عدد عناصر المزيج التسويقي المصرفي، فقد حصرها كثير من الباحثين في سبعة (7Ps)، وهي :

الخدمة المصرفية (المنتج) Product

السعر (الفائدة) Price

الترويج Promotion

التوزيع (الفروع) Place

الأفراد / الناس (العاملون بالمصرف) People / Personel

العمليات (الإدارية) Process Management

الدليل المادي (البيئة المادية للمصرف) Physical environment

تلك العناصر السابقة للمزيج التسويقي المصرفي هي عناصر متكاملة ومتزاوية مع بعضها ، وإنه لا يمكن اتخاذها بمعزل عن بعضها البعض ، وذلك لتوفر درجة من التكاملية في الأداء التسويقي البنكي.

حيث وضح (Pache , 1995) إلى أن عناصر المزيج التسويقي المصرفي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي التقليدي مضافاً إليها: الناس ، العملية ، خدمة الزبون، في حين (Bomns,1989) فقد أضاف إلى 4Ps : رجل البيع ، الدليل المادي ، المنهج.

4-1-1- المنتجات البنكية product:

للمنتج البنكي أهمية كبرى ضمن المزيج التسويقي وبالتالي على صعيد الإستراتيجيات التسويقية، على أساس أن الخدمات هو مجموعة من الأنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان مقابل مادي أو أحيانا خدمات من دون مقابل.¹ كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة البنكية (منتج بنكي)، تتمثل في كل من البعد الجوهري حيث المنفعة الجوهريه أين يدرك العميل مجموعة المنافع التي تلي حاجاته الإئتمانية، وبالتالي فإن الإدراك هو الدافع الأساسي لطلب الخدمة البنكية (المنتج البنكي)، أما المستوى الثاني هو الملموس (حقيقي)، وثالث مستوى هو المدعم أي مضمونه خدماتي متكامل ويشمل كل من المستوى الأول و الثاني، وهذا ما يعكس جودة الخدمة البنكية وهي محل طلب العملاء في ظل شدة التنافس بين البنوك.²

4-1-1-1- دورة حياة الخدمة البنكية:

تستند دورة حياة الخدمة البنكية في تفسيرها لسيلوك مبيعات الخدمة وأرباحها على فرضيتين أساسيتين:

- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقدم، النمو، النضوج، والتدهور) وبمعدل نمو متباينة لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج.
- إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مسارا مشابه لمسار مبيعاتها شكلا منحنيا، إلا أنه نتيجة لتغيير حدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالإنخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالإرتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة التدهور.

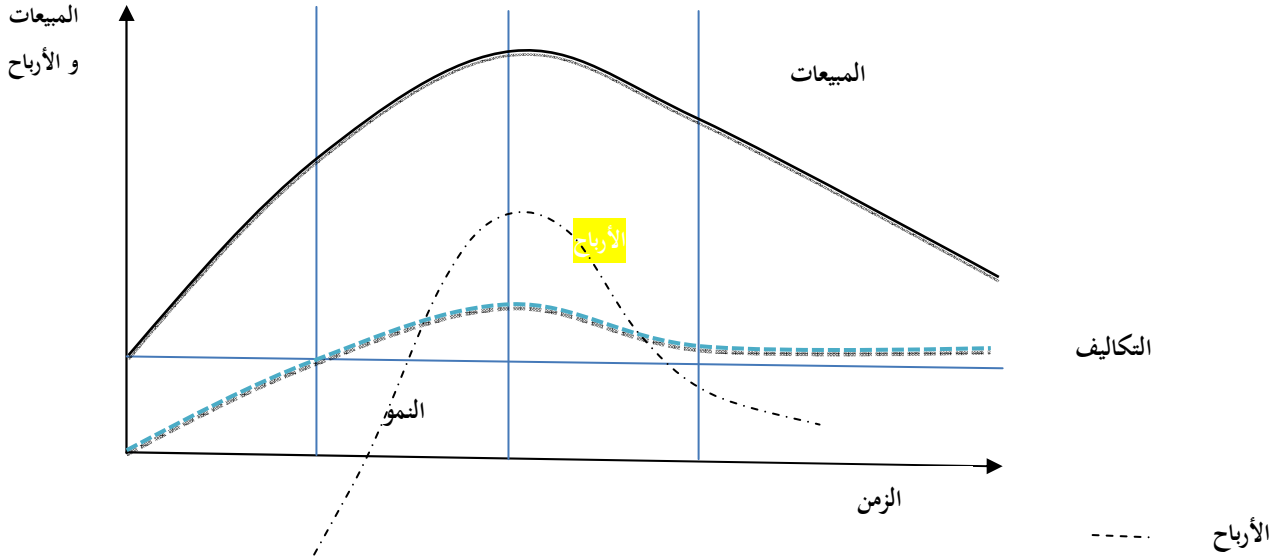
بشكل عام فإن دورة حياة المنتجات البنكية لا تختلف عن دورة حياة السلع والخدمات الأخرى، غير أن الإختلاف يكمن في

طبيعة الإستراتيجية التسويقية المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة البنكية (Marsh1992)

¹ صلاح الدين مفتاح سعد الباهي، أثر جودة الخدمات البنكية الإلكترونية على رضا الزبائن، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2016، ص 26.

² عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص: 166-168.

الشكل رقم 03: الموضح أدناه يوضح المراحل الأساسية للخدمة البنكية وما يميزها من خصائص: ¹



Source :Guenaelle Bonnafoux, Corine Billon, «L'essentiel Du Plan Marketing Operationnel »,Eyolles,2013,P :17.

إن مراحل دورة حياة الخدمة البنكية لا تختلف عن مراحل دورة حياة السلعة وبشكل عام تقسم إلى أربع مراحل (Kotler

: 1997) :

- مرحلة التقديم: أو الإنطلاق في هذه المرحلة يكون الطلب على الخدمة البنكية ضعيف لعدم معرفة الأفراد بها، لكونها جديدة وتطرح إلى السوق لأول مرة، لذلك يركز على الأنشطة الإعلانية بهدف التعريف بالمنتج البنكي وفوائده،
- مرحلة النمو: يتعرف الأفراد على الخدمة البنكية المقدمة وعلى مدى تميزها عن باقي الخدمات الموجودة، وتتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب.
- مرحلة النضج: من خلال هذه المرحلة تحقق الخدمة أعلى كمية من الطلب عند نقطة الإزدهار وتكون المنافسة شديدة.

¹ Guenaelle Bonnafoux, Corine Billon, «L'essentiel Du Plan Marketing Operationnel »,Eyolles,2013,P :17.

- مرحلة التدهور: في هذه المرحلة يقل الطلب على الخدمة لعد أسباب، فقد تكون الخدمة قد أصبحت لا تلي حاجات ورغبات الأفراد أو ظهور منتجات جديدة ذات منافع أكثر انسجاما، وجود خلل في الأساليب التوزيعية، عدم كفاءة مقدمي الخدمة.

4-1-2-دورة الحياة الخدمة البنكية والإستراتيجيات التسويقية:

لكل مرحلة من دورة الحياة استراتيجية تسويقية تناسب معها، ويمكن إيجاز هذه الاستراتيجيات بما يلي:¹

1- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة التقديم:

في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات البنكية بطيء وذلك لعدم إمكانية التوسع في تقديم هذه الخدمة لأن لا يمتلكون المعلومات الكافية وبالتالي ليسوا على استعداد ولا يوجد لديهم الإندفاع الكافي لإستخدام هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على الأنشطة الترويجية بهدف الإعلام ومن ثمة إرشادهم إلى كيفية الحصول عليها مع القدرة على الإقناع على قبول المنتج البنكي، وتعتمد المصارف في هذه المرحلة:

- **استراتيجية النمو السريع:** إن للأنشطة الإعلانية دور أساسي في نمو الطلب على الخدمة المقدمة وزيادة عدد المستفيدين منها وإن هنالك جزء كبير من السوق المستهدف غير مدرك لهذه الخدمة، وتركز الأنشطة الإعلانية على منافع الخدمة المقدمة.

- **استراتيجية المرور البطيء:** ان نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على حجم السوق وعلى إمكانية جعل الخدمة المقدمة مدركة من قبل الأكثرية وتكون الفروع التي تقدم بها الخدمة مختارة ومحددة. تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون حجم السوق محدد وأن الأفراد لديهم القدرة لدفع سعر مرتفع من أجل الحصول على خدمة ذات جودة عالية.

¹ M.Chevalier et R.Fenwik,(1975) « la stratégie Marketing », presse univFrance.paris-p :260

- استراتيجية التغلغل السريع: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأسواق كبيرة، والمنافسة لا تشعر بنزول الخدمة البنكية، وأن اغلب المستفيدين يكونون ذو حساسية تجاه هذه الخدمة، ومن المتوقع أن تكون المنافسة قوية عند إدراك المنافسين أهمية هذا المنتج.

2- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

إن هذه المرحلة تتصف بزيادة كمية الطلب على الخدمات وأن الأنشطة الترويجية قد عرفت الأفراد على هذا المنتج البنكي وأصبحوا على دراية به، لذلك تقوم المؤسسة البنكية بزيادة تقديم هذه الخدمة وزيادة عدد الفروع التي تقدمها بهدف إيجاد أسواق جديدة والتركيز على الإعلان التنافسي بإظهار منافع المنتج البنكي وما يميزه عن باقي الخدمات البنكية المنافسة، وتعتمد استراتيجية البناء والهجوم.

3- الإستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

في هذه المرحلة يكون الطلب على المنتج البنكي الجديد مستقر ويحقق البنك أرباح عالية وتكاليف مخففة نسبياً، لذلك تسعى المؤسسة البنكية المحافظة على الوضع القائم أي استخدام الإستراتيجية الدفاعية بهدف المحافظة على الحصة السوقية وصد هجمات المنافسين .

4- الاستراتيجية التسويقية في مرحلة التدهور:

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على الخدمة البنكية على الرغم من الأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في البنك الى حذف هذه الخدمة أي اتباع إستراتيجية الحذف أو الشطب لكي يكون التركيز على أنشطة تسويقية أخرى مع التخلص من التكاليف الإضافية .

إن الوصول إلى مرحلة التدهور هذا لا يعني أن الإستراتيجية سوف تكون حذف الخدمة فقط وإنما سوف يتم اتباع استراتيجية أخرى حتى تتمكن المؤسسة البنكية الإستمرارية في السوق من خلال استخدام:

- استراتيجية تجديد المنتجات البنكية تنسجم مع التغييرات والمؤثرات والتطورات الحاصلة في السوق.

- استراتيجية التنوع في الخدمات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها المستفيدين.

4-2- تسعير الخدمة البنكية:

إن مفهوم السعر في التسويق البنكي يشير إلى معدل الفوائد، إذ أن الفائدة تدفع مقابل التخلي عن السيولة فهي تشكل عامل إغراء نحو دفع الأفراد لإيداع النقود، أي فائدة على الودائع، أو القروض، الرسوم، والعمولات وهي أجور تتقاضاها المؤسسة البنكية نظير الخدمات، فضلا عن مصروفات أخرى التي يحملها البنك مقابل تقديم الخدمة.

ومن جهة أخرى، فإن السعر يعتبر محددًا أساسيًا لربحية البنك لكونه السعر الذي يدفعه المستفيد مقابل الخدمة البنكية وبالتالي يمثل المصدر الرئيسي لدخل المؤسسة البنكية.

أهداف سياسة التسعير في المؤسسة البنكية:

للبنوك أهداف تسعى إلى تحقيقها من عملية التسعير، حيث أن البنوك تهدف من استخدامها السياسة التسعيرية لتحقيق البقاء، الإستقرار، تعظيم الحصة السوقية للبنك، التميز، ووفقا لذلك فقد تم تقسيم الأهداف التي تسعى البنوك لتحقيقها طبقا لكل من (payne 1995, Baker 1991) إلى 03 مجموعات:¹

1-الأهداف المرتبطة بالتعامل: وتشمل جملة من الأهداف وهي:

- الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن..
- تحقيق أكبر حصة سوقية من خلال تنوع طرح الخدمات البنكية،

2-الأهداف المرتبطة بالأرباح:

- تحقيق حجم من الأرباح على المدى القصير.
- تعظيم العائد على الإستثمار.

3-أهداف لمواجهة مواقف معينة:

- التمييز يسمح للمؤسسة البنكية أن يصنع اختلافات (المفاضلة) في نوعية الخدمة المستفاد منها .
- مواجهة المنافسة من خلال ما يمكن إضافته من جودة على أصل الخدمة وفروعها، وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية في السوق البنكية.

¹ M.Chevalier et R.Fenwik, op cité, p :265-266

4-3- توزيع الخدمة البنكية:

بصفة عامة يمكن أن يعرف التوزيع بأنه مجموعة من الإمكانيات والعمليات التي تسمح بوضع السلع والخدمات المنتجة من قبل مؤسسة ما تحت تصرف المستهلكين النهائيين¹

كما يعرف التوزيع البنكي بأنه تلك القرارات والأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة المصرفية في متناول العملاء، وذلك من خلال قنوات التوزيع. وتمثل قناة التوزيع حلقة الوصل ما بين المنتج والمستفيد النهائي.²

4-3-1- سياسة توزيع الخدمات المصرفية:

يعرف (Skinner 1990) سياسة توزيع الخدمات أنها تلك الجهود التسويقية المبذولة لتوصيل الخدمة البنكية إلى المستفيدين بالشكل الملائم وفي الوقت والمكان المناسبين وبما يحقق المنفعة المكانية والزمانية للتسويق.³

كما تتضمن سياسة توزيع الخدمات البنكية تحديد الفروع البنكية التي سوف تقدم هذه الخدمات وكيفية تواجدها جغرافياً، مع تحديد عناصر المزيج التوزيعي.

4-3-2- قنوات توزيع الخدمات البنكية: هناك نوعين من قنوات توزيع الخدمات البنكية،⁴

1- قنوات التوزيع التقليدية: يعد البنك وفروعه من أهم قنوات التوزيع التي عن طريقها يتم إيصال المنتجات البنكية إلى المستفيدين فهناك ثلاثة فروع رئيسية:

فروع الدرجة الأولى: تلك التي تقدم كافة الخدمات البنكية التي يحتاجها الزبائن، من اعتمادات، وإدارة محفظة الأوراق المالية، والتعامل بالعملات الأجنبية، وبطاقات الإئتمان.

فروع الدرجة الثانية: تلك التي تقدم خدمات بنكية مثل خدمات الودائع بأنواعها وخدمات الإئتمان في الأقاليم، والمناطق

الريفية النائية.

¹ Monique Zollinger,(2000), « le marketing de la banque et l'assurance » edition d'organisation, paris,p73.

² صباح محمد ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى دار وائل للنشر، الاردن 2008، ص.9.

³ محمود جاسم الصميدى مرجع سبق ذكره ص:288.

⁴ أحمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيق"، دار البركة للنشر، عمان، 2001، ص: 281-282.

فروع الدرجة الثالثة: (الفروع المتخصصة)، يتوقف نجاح هذه الفروع على مدى اختيار مواقع الفرع وحسن توزيع تلك الفروع على الأماكن التي يتركز فيها الزبائن، حيث يتأثر قرار اختيار موقع الفرع بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والتسويقية، فالتركيز والاهتمام بخصوصيات الإقليم هي التي تسمح بخلق خصوصيات المنتج وبالتالي التمايز عن المنافسين .

2- قنوات التوزيع الحديثة:

إن الانتقال من الفروع التقليدية نحو النظم البديلة بسبب مزاياها وأهميتها فهي تستجيب للتغيرات الحاصلة في أنماط المستهلكين ، فقد شهدت البنوك الإستخدام التدريجي لخدمات الصراف الآلي ، وتطوير نظام التحويل الإلكتروني للأموال عند نقاط البيع دون الحاجة إلى التعامل بالنقد أو دفتر الشيكات، باعتبار هذه الأخيرة تشكل بدورها قناة توزيعية جديدة توفر خدمات تتميز بالسرعة والراحة المتاحة أينما كان تواجد العميل .

4-3-3- أهمية التوزيع البنكي: إن لسياسة التوزيع أهمية في إنجاح السياسة البنكية ،ويمكن إيجازها فيما يلي:

- ضمان استمرارية الإتصال بالعملاء من الخدمة البنكية، فضلا عن تحقيق اشباع رغباتهم.
- تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء خاصة وعمامة الجمهور .
- المحافظة على الحصة السوقية ومواجهة المنافسة.
- حماية وتوسيع شهرة وسمعة البنك .

4-4- سياسة ترويج الخدمة البنكية:

إن التكامل بين التوزيع والترويج يتطلب جهد فكري متناسق مع الخطة التسويقية المخطط إليها من طرف المؤسسة البنكية، أي أن نجاحها كذلك مرتبط بوجود وسائل الاتصال بالزبائن وتعريفهم بطبيعة ومواصفات هذه الخدمة ، ومكان التعامل معها، وعليه فإن الترويج له مكانته الخاصة في نشاطات المؤسسة البنكية .

4-4-1- تعريف الترويج المصرفي :

الترويج: إن تموقع السوق يعتمد على الترويج من خلال الإعلان، والإهتمام بالبيع الشخصي وكذا اعتمادا على تطوير المهارات الخاصة لمقدمي الخدمة، والدعاية، والعلاقات العامة (الجمهور)، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي، حيث يهدف الترويج كذلك على توسيع حصة المؤسسة الخدمائية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.¹

أما عن الترويج البنكي فيعرف أنه مجموعة جهود الاتصال التي يقوم بها المصرف لإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة به وبخدمته، وإثارة اهتمامهم بها ، وإقناعهم بقدرتهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، أي أن الترويج هو شكل من أشكال الإتصال المستخدمة من طرف البنك بهدف الإبلاغ،التذكير، الإقناع - عملائه⁽¹⁾، وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار بالتعامل معه، ثم استمرار هذا التعامل في المستقبل.

وطبقا لهذا التعريف يمكن النظر إلى الترويج على أنه :

- عملية اتصال بين البنك وعملائه، غرضه نقل المعلومات عن الخدمة للعميل ، بهدف تسهيل عملية الحصول عليها .
- يهدف الترويج إلى التأثير على العملاء لتكوين اتجاه إيجابي نحو الخدمات التي يقدمها البنك .
- يستهدف الترويج جانبيين، أولهما الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنك، والثاني تكوين صورة ذهنية جيدة عن المصرف ككل.(سمعة وشهرة البنك) .

4-4-2- أهداف الترويج للخدمة المصرفية :

تنقسم أهداف الترويج المصرفي إلى قسمين عامة وخاصة .²

فأما الأهداف العامة للترويج فتتمثل في :

- إمداد العملاء الحاليين والمرتقبين بالمعلومات عن الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف.
- إثارة اهتمام العملاء بالخدمات التي يقدمها المصرف.
- تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للزبائن في الأسواق المستهدفة إلى آراء واتجاهات إيجابية، فضلا عن إقناع الزبائن المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

¹ Christopher Lovelock et Denis lapert, Marketing des services stratégie, outils et management, publi Union éditions, Paris, 1999, P 289.

² احمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات البنكية"، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، طبعة 1، ص:308.

- التأثير على العملاء لاتخاذ قرار شراء الخدمة المصرفية حاليا من المصرف ، أو الاستمرار في استخدامها .
- التمييز بين المنتجات ، و إظهار قيمتها ومنافعها .
- تحقيق الاستقرار في المبيعات .
- وأما الأهداف الخاصة بالترويج، فإنها مختلفة ، باختلاف الظروف التي يعمل فيها البنك ، منها:
- جذب عملاء جدد .
- تكثيف التعامل مع العملاء الحاليين.
- مواجهة ترويج المنافسين.
- المحافظة على العلاقة مع العملاء.



وتصنع هذه الأهداف العامة شكلا هرميا يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز العملاء على إتخاذ قرار شراء هذه الخدمة ، كما يمثل الشكل الآتي :

شكل رقم (04) : هيكل الأهداف

العامّة للترويج

4-4-3- إستراتيجيات الترويج المصرفي :

إن صياغة الإستراتيجيات الترويجية تعتمد أساسا على الأهداف التسويقية العامة للبنك ، يوجد عدة استراتيجيات يتم الإعتماد عليها في ترويج الخدمات البنكية ويمكن الإختيار بينهما:¹

أ - إستراتيجية الدفع : **Push Strategy** وتعني أن يقوم المصرف بالتركيز على البيع الشخصي أساس في الترويج أكبر من اعتمادها على الإعلان والوسائل الترويجية الأخرى ، وذلك عن طريق دفع العملاء إلى شراء الخدمة المصرفية من خلال شتى فروعها المنتشرة ، فهي من بين مكونات المزيج التوزيعي الغرض منها التغلب على المنافسين.

ب - إستراتيجية الجذب : **Pull Strategy** وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية عناصر المزيج الترويجي الأخرى لجذب العملاء، فيكون إعلاننا مكثفا مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى إثارة اهتمام العملاء وتحفيزهم لمعرفة الخدمات المصرفية من خلال فروع المصرف، هي من مكونات المزيج الاتصالي (التركيز على الإتصال والإشهار لإستقطاب الزبائن بفضل قوة الضغط الإشهارية والترويجية للتعريف بمنتجات وخدمات البنك الجديدة المطروحة في السوق سواء كان المنتج يتميز بتحديد جذري أو تدريجي لعامة الزبائن الحاليين والمرتقبين).²

ج - إستراتيجية الضغط : **hard sell strategy** تعتمد على الطرق الشخصية أي البيع الشخصي، من خلال اتباع أسلوب دعائي في إقناع الزبون لشراء المنتج وفي هذا الأسلوب تتم المقارنة بين منتجات المؤسسة ومنتجات المؤسسات المنافسة والحث أو الضغط على الزبون أو العميل بالشراء فورا.

المبحث الثاني: استراتيجيات التسويق البنكي

مع شدة المنافسة التي تتسم بها السوق البنكية فإن ذلك يفرض على البنوك انتهاز استراتيجيات لأنشطتها التسويقية ، علما أن كل مؤسسة بنكية تسعى لتقدم أفضل ما يمكن من خدمات جديدة اعتمادا على إطار متكامل مبني على عناصر المزيج التسويقي لتحقيق رضا العميل.

وعلى أساس ما تم ذكره فمن خلال هذا المبحث سيكون هناك تكيف هذه المختصرات مع التفاصيل اللازمة لإستيعاب مضمون المبحث.

¹ مبادئ التسويق، طبعة 1429، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، مرجع سبق ذكره، ص:67.

²Emilie Moronvalle, « la promotion d'in produit , stratégie Push ou Stratégie Pull », article publié le 18/01/2013.

المطلب الأول: تقسيم السوق البنكية وشروطها.

من الضروري دراسة السوق لإجراء تقسيم للسوق البنكي، وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، وبالتالي تحقيق الموافقة بين عرض المنتجات البنكية والطلب عليها.

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة السوق البنكية، والتطرق إلى مفهوم تقسيم السوق البنكي، باعتبار أن دراسة السوق بصفة عامة والسوق البنكية بشكل خاص من المهام الرئيسية التي يجب أن تهتم بها إدارة المؤسسة البنكية .

أولاً: مفهوم السوق

السوق بالمعنى الاقتصادي: مكان التقاء البائع بالمشتري أي مكان التقاء العرض والطلب¹.

كما يعرف السوق بأنه "مجموعة الأفراد والمنظمات لديهم الحاجة والرغبة لمنتجات معينة، ولهم القدرة الشرائية لشراء هذه المنتجات التي يقوم البائعون بعرضها أو المنتجون على السواء"²

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفت السوق على أنه مجموعة الشروط التي على أساسها يتخذ المشترون والبائعون قرارات ينتج عنها انتقال السلع والخدمات أو أنه الطلب الطلي للمشتريين المحليين لمنتج ما.

ومن خلال ما تقدم من تعريفات يتضح لنا أن السوق يمثل حالة متغيرة وغير مستقلة، وهذا التغير يرجع إلى عدة عوامل والتي تؤثر بشكل فعال على حركيته، لذلك فإن دراسة السوق يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لأنها تؤثر على حاجات ورغبات، ولها دور فاعل في تغيير وتطوير أذواق المستهلكين، نتيجة لتغيير عوامل البيئة المحيطة بهم مثل ذلك الدخل، حجم السكان، العوامل الجغرافية والإجتماعية .

كما يشير كوتلر³ أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب توافرها حتى يصبح هناك سوقا:

- توافر الحاجة لدى الأفراد أو المنظمات للمنتج.
- توافر القدرة على شراء المنتج (القوة الشرائية).
- توافر الإستهعداد لدى الأفراد والمنظمات لإستخدام قوتهم الشرائية.
- توافر السلطة لدى الأفراد أو المنظمات لشراء منتجات معينة.

¹ : Ph Kotler et B, Dubois, Marketing Management, 10emeédition, Pearson éducation, Paris,2000,p15.

² الصميدعي وردنية، التسويق الإعلامي -مدخل استراتيجي - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص120

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، وتحليلي، "مرجع سبق ذكره، ص 171.

ثانيا: مفهوم السوق البنكية

يمكن تحديد تعريف السوق البنكية على أنها: مجموعة من المستفيدين الحاليين والمستقبليين اللذين لديهم الاستعداد للاستفادة من الخدمات البنكية المقدمة.

وبالتالي فإن السوق البنكية تركز على عدة مقومات لا بد من توفرها:

- توفر مؤسسات لديها القدرة والاستعداد لتقديم الخدمات البنكية.
- القدرة على التأثير بمختلف الوسائل وحث المستفيدين وإقناعهم لشراء الخدمات البنكية المختلفة.
- إن قوى العرض والطلب تتحكم بالسوق البنكية، وتتحقق فيها عملية الاستفادة من الخدمات.

ثالثا: مفهوم وأهداف تجزئة السوق البنكية.

إن أسلوب تجزئة أو تقسيم السوق البنكية إلى قطاعات يهدف إلى التعرف على خصائص كل قطاع وتحديد العوامل المؤثرة عليه.

3-1- من حيث المفهوم:

حدد Skinner 1990، تجزئة السوق بأنها العملية التي بواسطتها يتم تقسيم السوق الإجمالي إلى مجموعة صغيرة من المستهلكين لهم نفس الحاجات نسبيا، زيادة على هذا المفهوم فقد أضاف Kotler أن هذه المجموعات يمكن اختيارها كسوق مستهدف يمكن الوصول إليها من خلال الإعتماد على مزيج تسويقي مميز.

كما أكدت الدراسات التسويقية الحديثة أن كل جزء من السوق هو عبارة عن مجموعة من الزبائن الذين يختلفون في خصائصهم واحتياجاتهم، وهي الحقيقة التي يقوم عليها مفهوم تجزئة السوق.

3-2- أهداف تجزئة السوق البنكية:¹

تهدف المؤسسات البنكية من خلال عملية التجزئة إلى تحقيق الأهداف التالية: حسب كل من الباحثين (Barry 1986، Rome 1982):

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، وتحليلي،" مرجع سبق ذكره، ص: 178.

- 1- تحديد أجزاء السوق ذات المردود الأفضل، وتحديد السوق المستهدفة.
 - 2- التجزئة تساعد المؤسسة البنكية على اختيار المزيج التسويقي المناسب والفعال.
 - 3- التعرف على الأنشطة المنافسة في القطاعات المستهدفة مع تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسات المنافسة.
 - 4- تمكن المؤسسات البنكية من تقديم خدمات متميزة والتي من خلالها تكسب رضا المستفيدين مما يعزز ثقتهم.
 - 5- استبعاد الخدمات التي لا تلقى رواج في القطاع، مع تحديد طبيعة الخدمات المتزايد الطلب عليها والإستجابة لذلك.
- 3-4- شروط التجزئة الفعالة للسوق البنكية:**

نظرا لاتساع السوق الذي تعمل فيه المنظمات المالية فهي غير قادرة على تلبية حاجات ورغبات جميع المستهلكين، فكان الحل المشترك والوحيد هو تبني مفهوم تجزئة السوق إلى قطاعات مع ضرورة تقييم كل قطاع على حدى لغرض التوصل إلى نتيجة، وإتمام هذا الأمر لابد من تحقيق تجزئة فعالة وهذه الأخيرة يجب أن تتوافر فيها بعض الشروط وهي كالآتي:

- 1- إمكانية القياس: القطاع السوقي الذي يكون محل الدراسة يجب أن يكون قابل للقياس، أي تتوفر فيه إمكانية تحديد وقياس الأجزاء في السوق الكلي، فالأجزاء المقسمة وفقا لأسس جغرافية وديموغرافية تكون عملية قياسها سهلة مقارنة مع الأسس النفسية والسلوكية.¹
- 2- حجم السوق: بمعنى أن القطاعات التي تم اختيارها في السوق المصرفي قطاعات كبيرة ومربحة بالنسبة للبنك بالدرجة التي تبرر توجيه الجهود التسويقية والميزانية المتفق عليها.²
- 3- التجانس: لتحقيق الفعالية يجب أن تكون للزبائن حاجات متجانسة نسبيا في الجزء الواحد ولكنها مختلفة كثيرا عن الحاجات في الأجزاء الأخرى، لأن شرط التجانس يعتبر ضرورة حتمية لإجراء التجزئة.³
- 4- توفر الإمكانيات والقدرات المالية الكافية لكي يتمكن من وضع برامجه موضع التنفيذ.
- 5- تجاوب القطاع: يجب أن يكون القطاع السوقي المستهدف متجاوب ويتأثر بالأنشطة التسويقية الموجه له.⁴

¹ محمود حاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، ط 1، ج م ع، 1999. ص 143

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 84.

⁴ تيسير العجارمة، المرجع نفسه، ص: 177.

المطلب الثاني: الإستراتيجية التسويقية والسوق البنكية

قبل التطرق إلى محتوى الإستراتيجيات التسويقية، لابد من معرفة معنى الإستراتيجية.

الإستراتيجية هي أسلوب منهجي، يسمح للمؤسسة البنكية بممارسة نشاطها وذلك لأجل الوصول إلى هدف يتناسق مع استعمال مواردها المالية، مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل المكونة للمحيط البنكي (باعتباره معقد ومتغير).¹

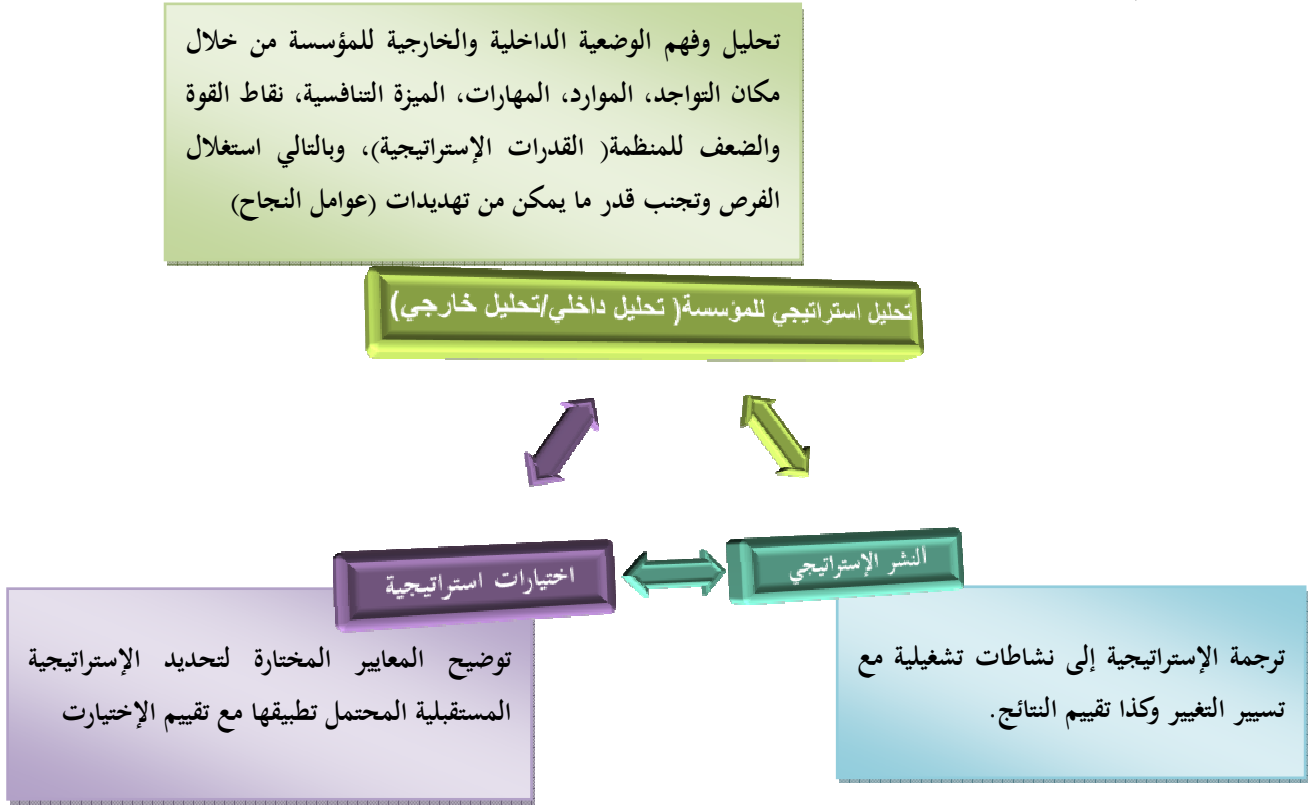
اعتمادا على أعمال كل (Chandler, 1962 D 'après R.A. Thiétart, 1991. Serge Tchuruk, 1995) فإن مفهوم الإستراتيجية يكمن في اختيار الكيفية التي من خلالها يكون توجيه نشاطات المؤسسة على المدى البعيد، مع الإهتمام بفعالية مستقبلها أي أهدافها، حتى تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، فضلا عن ذلك فإن الإستراتيجية من منظور **Chandler** باعتباره من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والإستراتيجية بالمؤسسة الإقتصادية، أن الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة بتخصيص الموارد الضرورية والمهارات الخاصة بالمؤسسة، في ظل محيط متغير وذلك لغرض بلوغ الغايات المسطر إليها على المدى المتوسط والبعيد مع تحقيق الإنسجام بين ما تم التخطيط له وما سوف يتم تحقيقه، أي أن الإستراتيجية تحقق ما هو ضروري وواجب الوصول إليه.²

أما من وجهة نظر (Pearce and Robinson 1987) الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين مسار نشط وحركية المنظمة وأهدافها، وبين البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

¹ Mr Chennini abderrahmane, « la stratégie » conférence de magistère ; « Management bancaire », 2005

² Chandler, 1962 D 'après R.A. Thiétart, 1991. Serge Tchuruk, 1995
1963: Alfred Chandler fait entrer le terme de stratégie dans la sphère économique avec son ouvrage *Strategy and Structure*

شكل رقم 05: بيان لإعداد الإستراتيجية:¹



أولاً - الإستراتيجية التسويقية:

- يقصد بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين هما اشباع رغبات وحاجات المستهلك، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة².

الإستراتيجية التسويقية تخدم تطلعات المؤسسة ولتحقيقها من الضروري التأكد من تطبيق ثلاث محاور أساسية، وهي:³

- تجزئة السوق إلى قطاعات ومن ثم يتم تقييم كل قطاع واستهدافه لأن تحديد الأسواق المستهدفة من أولويات تصميم الإستراتيجية التسويقية لأنه يشكل هدف تسويقي تسعى المؤسسة الوصول إليه.

¹ G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, Stratégique, 8ème édition, Pearson France, 2000, p. 35-40.

² أبو حفص عبد السلام، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، 2002 ص:67

³ Nathalie Van Laethem Guénaëlle Bonnafox Corinne Billon Véronique Hermann-Flory Valérie Lacroix « les fiches outils du marketing, EYROLLES, 2015, p p :17-19

- **التوجيه على المدى المتوسط.**، حيث تسعى المؤسسة نحو اكتساب مكانة في السوق والمحافظة عليها، مع توجيه وتنفيذ المزيج التسويقي المناسب، وكذا تعزيز الموقف الإستراتيجي من خلال الميزة التنافسية فيكون هناك النمو والتوسع مع طرح منتجات جديدة واستغلال فرص تسويقية تيسر لها النجاح عن منافسيها أكثر .

- **التموقع:** بعد تجزئة السوق وتحديد التوجهات الإستراتيجية، يبقى للمؤسسة مهمة اختيار التموقع الجيد باعتباره أداة إستراتيجية نحو التميز عن باقي منافسيها، للتفوق على كل التهديدات المحيطة بالمؤسسة.

إذن **الإستراتيجية** يمكن اعتبارها منهج لعملية تموقع والغاية من ذلك هو خلق قيمة للمستهلك وتحقيق علاقات مربحة، ومصدر القيمة يكمن في تجزئة، استهداف والتموقع في السوق المستهدف.¹

ثانياً- أبعاد الإستراتيجية التسويقية:

إن المؤسسات التي تعتمد إستراتيجية تسويقية تحقق فرص أكبر للنجاح، ولدعم إستراتيجية التسويق لابد من تفاعل ثلاثة قوى والمعروفة ب **Strategics 3C** وتمثل في :²

- **إستراتيجية الزبون. Customer:** الإهتمام بتحقيق احتياجات المستهلك وكسب رضاه هي من اهتمامات المؤسسة حين إعداد الإستراتيجية التسويقية، فالعلاقة تبادلية تنشط المؤسسة بتفعيل العلاقات بين الزبائن من أجل تحسين قيمة الخدمة.

- **إستراتيجية المنافسة. Competitor:** من ركائز المثلث الإستراتيجي وذلك من خلال صياغة وتنفيذ برامج تسويقية حتى تتمكن من التعرف على جميع منافسيها، وتستند بذلك على قدراتها التي تسمح لها من تحقيق التمايز أمام المنافسين.

- **إستراتيجية المنظمة. Company:** إن التركيز على التسيير الأفضل للوضع الداخلي للمنظمة، مثلاً التركيز على قطاع سوقي معين، من خلال المراجعة وبشكل مستمر للتكاليف لغرض تخفيضها، لأن التفوق في تخفيض التكاليف يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز لتقدم قيمة أفضل لمستهلكيها مقارنة مع باقي المتدخلين في السوق مما ينعكس إيجاباً على سمعة وشهرة المؤسسة.

¹ حاتم علي الصميدعي، مدخل التسويق المتقدم، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 86.
² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق -مدخل كمي وتحليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 132-133.

ثالثاً- أهمية الإستراتيجية التسويقية:

- تكمن أهمية تبني إستراتيجية تسويقية للبنك من وجود تغيرات مستمرة وخطيرة في البيئة التي يعمل فيها، ويتعرض فيها إلى صدمات غير متوقعة في الأنشطة التسويقية، ويمكن تسمية هذه الصدمات بالنوافذ الإستراتيجية التي يسعى البنك إلى إغلاقها في وجه المنافسين المحتملين قبل أن يتمكنوا من الوصول إلى السوق المستهدف، وبالتالي فالإستراتيجية التسويقية لها أهميتها البالغة حيث:
- تساعد المؤسسة التعرف على البيئة التي تعمل فيها والكشف عن الفرص المتاحة لها ، والقيود والتهديدات التي تؤثر على تحقيق التوازن بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها.
 - تساعد الإدارة على تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في الأعمال التجارية مقارنة مع منافسيها.
 - مساعدة المنظمة على قياس وتحليل وتقييم فرص التسويقية واختيار وتحديد أهداف أكثر واقعية.

المطلب الثالث: أنواع الإستراتيجيات التسويقية البنكية

على أساس ما سبق ذكره، فيإمكاننا أن نقول أن استراتيجيات التسويق البنكي بأنها الرؤيا التي تعكس الطريقة أو الأسلوب التي يتم من خلالها الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي البنكي وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف التسويقية على المدى المتوسط والبعيد .

من خلال التعريف نقتبس ثلاثة محاور رئيسية لإستراتيجية التسويق البنكية:¹

- الرؤيا ومعنى ذلك اختيار الطريقة أو الأسلوب الأمثل في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية البنكية.
- الإستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويق البنكي باعتباره جوهر إستراتيجية التسويق البنكي.
- ضرورة التكامل والتناسق بين الرؤيا الإستراتيجية والإستخدام الأمثل للمزيج التسويق البنكي .

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي، وتحليلي ، مرجع سبق ذكره، ص 152-153

أولاً-أنواع الإستراتيجية التسويقية: هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي وهي:

1- الاستراتيجية الهجومية: وتستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب بأن يكون موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية، وتشمل على الاستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية وهي:

- استراتيجية التوسع الجغرافي: وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها، وتعتمد هذه

الاستراتيجية على السعي إلى زيادة الطلب على الخدمات المصرفية للبنك وتوسيع نشاطه عن طريق زيادة عدد فروعها.¹

- استراتيجية اختراق السوق: وتهدف هذه الاستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم، والعمل على الحصول على

نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً، وتعتبر أكثر الاستراتيجيات

انتشاراً في الخدمات المصرفية. إن التخطيط الجيد لإستراتيجية اختراق السوق يكسب زبائن جدد من خلال الفهم الجيد

لاحتياجاتهم. كما تتعلق هذه الإستراتيجية بالزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الحاليين أو الجدد في السوق

الحالي.²

- استراتيجية السوق الجديدة: وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتماً بها من قبل عن طريق تنمية السواق

وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبون.

- استراتيجية قيادة السوق: تستعمل هذه الاستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة

على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له، حيث يكون غالباً هدفها البقاء في موقعها القيادي، وتحت هذا الهدف تندرج

أهداف أخرى تتمثل في زيادة الحصة السوقية لهذه البنوك أو حماية نصيبها في السوق، إذ أن تحقيق ذلك يتطلب منها تفعيل كل

الترويج والتسعير فيما بينها وبين البنوك المنافسة.³

- استراتيجية التحدي: وتعني هذه الاستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة سوق.

¹ محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 331 .

² تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 394

³ محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 334. 335.

- استراتيجية الهيمنة المصرفية: وتهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق تكوين تكتلات مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف، أي سياسة إقامة التحالفات البنكية ذات الطابع القوي.¹

* استراتيجية المنتجات الابتكارية: تتطلب هذه الاستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي.

2- الاستراتيجيات الدفاعية: وهي استراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين، وهي التي يسعى من خلالها البنك إلى الحفاظ على الحصة السوقية وذلك من خلال تجنب الدخول في منافسات قوية أو صراعات تسويقية خاصة مع البنوك القوية والقائدة ذات الشهرة الكبيرة. والإمكانات العالية، إذ يسعى من أجل تحقيق ذلك إلى إنشاء علاقة طيبة بينه وبين هذه البنوك. ويقسم هذا النوع من الاستراتيجيات إلى:

1- الإستراتيجية التبعية: إن هذه الإستراتيجيات هي الأفضل بالنسبة للمؤسسات البنكية الصغيرة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبرى، إن التبعية تعني أن المؤسسة البنكية الصغيرة تحذو إلى تقليد المؤسسة البنكية الكبيرة في بعض الأنشطة والفعاليات.

2- القيادة في جزء من السوق (التخصص): وهي التي تهدف إلى الحصول على ميزة تنافسية، وذلك من خلال التخصص في الأسواق الصغيرة نسبياً والتي لا تكون موضع اهتمام البنوك الكبيرة، وذلك من أجل تجنب الاصطدام معها، كاختيار بعض البنوك المتخصصة في تزويد الزبائن بالخدمات المصرفية الدولية، إن الهدف هنا يتمثل في رغبة البنك في أن يكون المسيطر لكن ضمن مساحة محدودة نسبياً.

3- استراتيجية التنويع: وفيها يقوم البنك بالمشاركة في عدة أنشطة لزيادة حصته السوقية من خلال العمل باتجاهين في نفس الوقت، تطوير منتجات بنكية جديدة محاولة بذلك الدخول إلى أسواق بنكية جديدة، وتميز بالخطورة في التطبيق في حالة ما إذا كانت المؤسسة البنكية قليلة الخبرة في السوق.

¹ محسن أحمد الحضيري، المرجع نفسه، ص. 337

3- إستراتيجية الرشادة التسويقية: تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الربح.

ظهرت تطبيق إستراتيجية الرشادة التسويقية، التي تضم بدورها نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما:

إستراتيجية تخفيض التكلفة: وتقوم هذه الإستراتيجية على التكلفة التي يتحملها البنك، نتيجة قيامه بتقديم خدماته

المصرفية إلى عملائه، ويشمل هذا بالطبع: تكلفة العمالة، وتكلفة تشغيل الفروع. وقد تؤدي هذه الإستراتيجية إلى¹:

— إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة والتي لا تعطي عائدا أو الحد من نموها.

— إغلاق الفروع التي لا تحقق عائدا يغطي تكلفتها، بحيث أن قرار الغلق يجب أن يدرس جيدا قبل تنفيذه لما له من أثر سيئ على

العملاء الحاليين للفرع، و للبنك ككل.

إستراتيجية تعظيم الربحية: وتقوم هذه الإستراتيجية على التوسع في العمليات ذات الربحية المرتفعة، خاصة عمليات تمويل

قطاع الخدمات التجارية، وكذا المشروعات الصناعية التي تضمن ارتفاع معدل التشغيل، وتقدم مجموعة من الخدمات المتكاملة التي

يحقق البنك من خلالها أرباحا مرتفعة، الأمر الذي من شأنه زيادة قدرة الفرع على انجاز أعماله وتفرغ العنصر البشري لعملية التطوير،

يمكن القول في الأخير إن كلا الإستراتيجيتين تعتبران وجهان لعملة واحدة، لأن أي تخفيض في التكلفة سيزيد من فرص الربحية

والعكس صحيح.²

المبحث الثالث: الميزة التنافسية وجودة الخدمة البنكية

تشكل الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا للبنوك التجارية، فهذه الأخيرة تهتم بتحقيق ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة التي

تتميز بالتنوع والتطور مقارنة عن باقي منافسيها، حيث أن عامل التمايز في المؤسسة البنكية يتطلب رفع مستوى الأداء وجودة

المنتجات البنكية فضلا عن التقليل أو الضغط على التكاليف.

ومن هذا المنطلق سنتطرق إلى محتوى هذه المحاور بداية مع مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها، فضلا عن الاستراتيجيات

التنافسية التي من خلالها تتنافس البنوك لاكتساب حصة سوقية أو على تحقيق ربحية ومردودية أكبر مع جلب عملاء جدد، بالإضافة

إلى تحليل العلاقة بين التسويق البنكي وعلاقته بالميزة التنافسية ومعرفة امكانية استغلال الفرص المتاحة والنتائج الممكنة تحقيقها.

¹ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 342

² المرجع نفسه، ص 343.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها وخصائصها

أولاً- للميزة التنافسية تعاريف عديدة نذكر منها :

- ✓ حسب Porter فقد أكد على أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي يستطيع البنك أن يتيحها لعملائه، إذ يمكن أن تكون على شكل أسعار منخفضة، أو تقديم منافع متميزة مقارنة بالمنافسين¹.
- ✓ تعرف أيضاً على أنها "القدرة التي تمكن المنظمة من التحمل و المواجهة الإيجابية للمنافسة، وتوسيع الحصة السوقية لها².
- ✓ تعتبر الميزة التنافسية عنصراً جوهرياً للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المؤسسة لمواردها وامكانياتها بشكل يتسع بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها³.
- كما يعرف (علي السلمي) الميزة التنافسية البنكية أنها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع مختلف الأسواق البنكية وكذا عناصر البيئة المحيطة به بشكل أفضل عن باقي منافسيه، بمعنى هي مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز المنافسين على تقليدها⁴.

وبالتالي يمكن القول أن للميزة التنافسية ليس لها تعريف واحد وموحد وإنما تختلف التعاريف باختلاف البيئة والقطاع، وعلى هذا الأساس فإن الميزة التنافسية في القطاع البنكي (مجال المنتجات البنكية) تمثل الكيفية التي تستطيع المؤسسة البنكية التميز بها وتحقيق عنصر التفوق عن غيرها من البنوك المنافسة، وذلك من خلال الاستناد على مدى قدرة البنك على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعله في مركز أفضل من منافسيه.

إذن فالميزة التنافسية باختصار، تتمثل في ذلك التميز الذي تحوزه المؤسسة المصرفية عن منافسيها حيث يمكنها من الاستفادة من

عدة مزايا منها:

- الحصول على أرباح مرتفعة.
- تطبيق أسعار تنافسية منخفضة.
- الحصول على حصة سوقية أكبر.

¹ Michel Porter,(2000), « l'avantage concurrentiel », edition dunod,paris p08.

²Henri Mahé de Boislandelle, dictionnaire de gestion, ed:économica, Paris, 1998, P71.

³ عز الدين على السويسي، نعمه عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير والتنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص:70-71.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص:104.

ثانياً-خصائص الميزة التنافسية:

- من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الميزة التنافسية والتي بدورها تحقق توفر عنصر الموافقة بين الموارد الداخلية والمحيط الخارجي للمؤسسة المنافسة :
- الميزة التنافسية تحقق التفوق والأفضلية على باقي المنافسين، لأن المؤسسة تمتلك المهارات ولها كافة القدرات على توظيفها فضلاً عن توفرها على أصول استراتيجية التي تساعدها على خلق قيمة مضافة مقارنة مع منافسيها في السوق محل التنافس.¹
 - الميزة التنافسية بعيدة المدى، لها أثر ملحوظ في السوق المنافسة وبالتالي التطبيق الجيد لها يمكن المنظمة من اكتساب والحصول على فرص تسويقية وحصصة سوقية أفضل.
 - مصدر وأساس التفكير وتحصيل الميزة التنافسية هو رغبات وحاجات الزبائن.
 - الميزة التنافسية تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة،

من حيث الأهمية نذكر الآتي:

- التميز عن المنافسين من خلال الجودة والسعر،
- امكانية الحصول على حصصة سوقية أفضل، في حالة تحقيق الرضى والقبول لدى المستهلك باعتبارهما أهداف استراتيجية لا بد التوصل إليها مهما كانت الأسباب.
- زيادة العوائد المالية والأرباح في حالة ارتفاع الحصصة السوقية .
- الرغبة بالتعريف عن كيانها وقدرتها على مجابهة التحديات وبالتالي الإنتقال من المحدودية إلى التوسعية (أي ممارسة النشاط خارج النطاق).

¹ Sylvie De coussergues, Gautier Bourdeaux, « Gestion de la banque ,du diagnostic à la stratégie »,7eme édition, dunod, Paris,2013, p

ثالثاً-أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها: يمكن التمييز بين أنواع للميزة التنافسية

- ميزة التكلفة الأدنى: (القيمة المدركة لدى العميل) بمعنى خفض تكاليف المنتجات بأقل عن منافسيها، وهو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى ارتفاع حجم المبيعات، فخفض التكاليف يؤدي إلى خفض الأسعار إلى حد يتعدى قدرة المنافسين.
- ميزة الجودة العالية: جودة المنتجات هي من الأولويات التي يهتم البنك لإظهارها، حيث ترتبط جودة الخدمات بقدرة وحاس كل من العمل والمستفيد، فرأي المستفيد أو مستعمل الخدمة أصبح أكثر فأكثر أهمية عند إنتاج الخدمة، لذلك فإن جودة الخدمة مسؤولة توفيرها تقع على عاتق كل من خبرة المنتج وحضور المستهلك حتى تكون هناك جودة ذات قيمة أكبر في نظر العملاء على نظيراتها.

3-3-محددات الميزة التنافسية: تتحدد الميزة التنافسية من خلال:¹

أ- نطاق التنافس:

- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم.
- درجة التكامل: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا أو خارجيا، فالتكامل المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
- البعد الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، حيث يسمح النطاق الجغرافي بتحقيق ميزة تنافسية من خلال المشاركة.

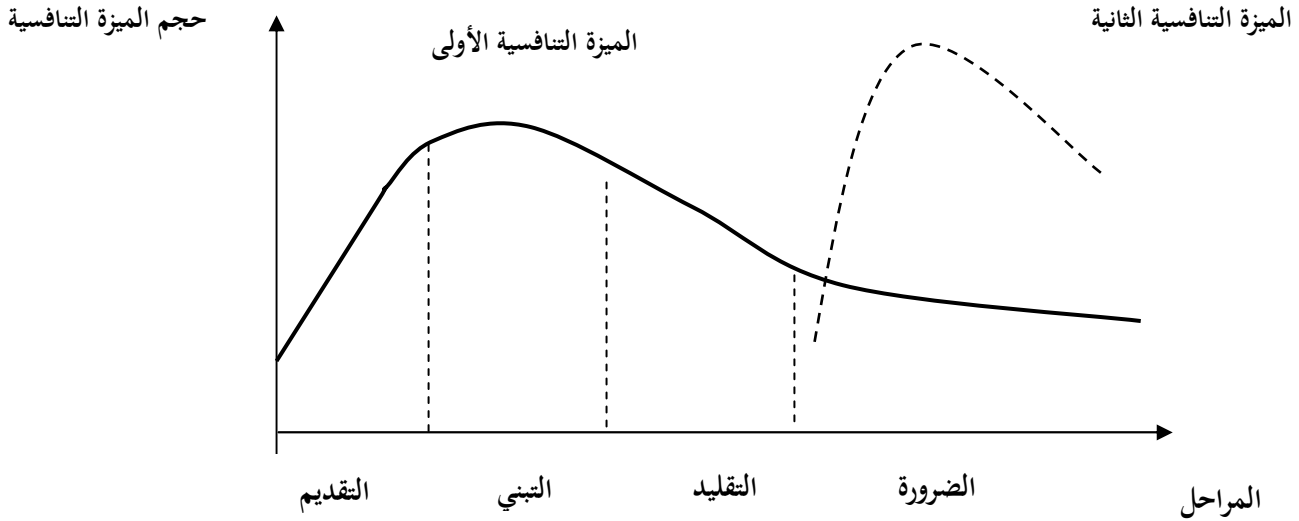
ب- حجم الميزة التنافسية:

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج الجديد فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفسها، كلما كانت الميزة أكبر، وهو

ما يبينه الشكل التالي:

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بدون طبعة، بيروت، 1996، ص:88.

شكل رقم 06: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006 ، ص86

- **مرحلة التقديم:** تعتبر أطول المراحل، ومن متطلبات هذه المرحلة ضرورة التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي لغرض خلق ميزة تنافسية تميز المؤسسة عن باقي نظيراتها في السوق المبرمج استهدافه، ومع مرور الزمن المدروس فإنها تعرف انتشارا ملحوظ وبالتالي القبول العام.
- **مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تعرف الميزة استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، ومباشرة تظهر ردود أفعال المنافسين من خلال التركيز على هذا التميز وأسباب نشوءه ومعطياته، لأن هذه المرحلة توفر للمؤسسة المتميزة وفرات حجم والإستفادة من منافع معتبرة نسبيا، مع اكتساب خبرات يستفاد منها لاحقا.
- **مرحلة التقليد:** ما يميز هذه المرحلة انحدار المنحنى، أي تناقص حجم الميزة التنافسية لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي يتراجع تصنيفها عليهم،
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة التدخل السريع أي التجديد مع تحسين وتطوير الميزة الحالية بشكل سريع أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعملاء، بمعنى تقديم تجديد حول تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة التميز ومعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير، وهذا ما يساهم في إعادة حجم الميزة التنافسية نحو الإرتفاع.

وعليه نستنتج أن أي مؤسسة اقتصادية إذا فكرت في المحافظة على مركزها التنافسي لابد من البحث المتواصل، مع مراعاة التمتع بالإنتباه لمعرفة وقت إجراء التجديد، حيث أن الفجوة الزمنية لإمتلاك الميزة التنافسية وحجمها متغيرة غير ثابتة تبعا لمعطيات المحيط الخارجي، لهذا السبب ومن أجله فإن استدامة الميزة التنافسية وثباتها غير ممكن، لكن التفكير في خلقها وإنشائها لغرض التميز ممكن في الحين في أي لحظة تفكر فيها المؤسسة ان تدخلها لابد منه.

المطلب الثاني: المنافسة البنكية والإستراتيجيات العامة للتنافس .

ان تحقيق القدرة التنافسية ما هو الا محصلة لعوامل حقيقية عديدة تندمج في تخفيض التكلفة و تحسين الجودة ، و بالتالي يترتب على البنوك ان تختار استراتيجية تستند على نقاط القوة و الحد من نقاط الضعف، و التركيز على عوامل مهمة كالمناطق الجغرافية و طبيعة الزبون والسرعة في تقديم الخدمة البنكية (الجودة).

أولا- المنافسة البنكية

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين ، أو السباق للوصول إلى هدف ما، يعرف Golvan المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف إمتلاك ميزة عن باقي المتدخلين.¹

وبالتالي فإن المنافسة من منظور التحليل الإقتصادي، تعكس الوضعية التي يكونوا عليها المتدخلين في السوق البنكية من خلال تعرضهم إلى عوائق متعددة تفرض عليهم إعادة النظر في قدراتهم واستراتيجياتهم حتى يتوفر شرط الإستمرارية في اقتصاديات السوق.

1-1- أشكال المنافسة البنكية: تختلف أشكال المنافسة البنكية حسب الطريقة وكذا حالة السوق.

¹ Le Golvan.Y.,1988, « dictionnaire marketing banque, assurances »,dunod.p :34 .

1- حسب طريقة المنافسة

تنقسم المنافسة إلى قسمين المنافسة سعريه , وغير السعريه.

1-1- المنافسة السعريه:

وهي تركز على السعر الذي يمثل الأداة النقدية التي تعبر على القيمة أو تكلفة المنتجات أو الخدمات، فالمنافسة السعريه تتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب أكبر حصص في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار، وذلك فيما يتعلق مثلاً بالعمولات أو بالفوائد المفروضة على القروض، كما تكون هذه المنافسة كذلك عن طريق الرفع من أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع.¹

1-2- المنافسة غير السعريه:

ترتكز على وسائل أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا العمل على توفير الراحة للعملاء بهدف جذبهم ، ويمكن للبنوك الإستناد عليها للتنافس على جلب العملاء.

2- حسب حالات السوق: حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه تأخذ المنافسة شكلين، منافسة كاملة وأخرى غير كاملة:

- المنافسة الكاملة (التامة) **concurrance parfaite**: هذا النوع من المنافسة يشكل السوق مجموعة من الخصائص نذكر منها:²

أ- وجود عدد كبير من المتعاملين في السوق (بائعين ومشتريين): لا يمكن التأثير في سعر المنتج حيث السعر السائد هو سعر السوق .

ب- التجانس والتماثل التام للسلع والخدمات المعروضة في السوق.

ج- حرية الدخول والخروج من السوق: حيث لا توجد أي حواجز تعيق دخول أو خروج مؤسسات من السوق محل النشاط إذا لم تتوفر فرصة الربح.

د-شفافية السوق (العلم بكل ظروف السوق): وفرة كل المعلومات عن المنتجات والخدمات المعروضة وأسعارها.

¹ طارق عبد العال حماد، التحليل الفني والأساس للأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، ص60

² Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, « Marketing startégique et opérationel, du marketing à l'orientation-marché », 7eme edition, dunod, paris, 200_, p :261-262

- المنافسة غير الكاملة: حيث تعتمد بشكل كبير على عدد المؤسسات المنتجة وطبيعة السلع المعروضة داخل السوق سواء كانت متماثلة أو غير متماثلة وهي تأخذ الوضعيات التالية:¹

أ-الإحتكار: يعتبر الحالة المعاكسة للمنافسة التامة، وهو يتميز بوجود متعامل واحد في السوق مع غياب المنافسين نظرا لهيمنة بعض المتدخلين في السوق الإحتكاري ، وتعتمد وضعيات الإحتكار على تثبيت الأسعار إلى أعلى مستوى من السعر الذي يتم تحديده في نموذج المنافسة الكاملة، ويكون الإحتكار مطلقا إذا ما توفر الشرطين التاليين:

- عدم وجود سلع بديلة للسلع المعروضة.

- وجود حواجز تعيق دخول المنافسين إلى السوق.

ب- المنافسة الإحتكارية **Concurrence monopolistique**: اعتمادا على أعمال كل من الإقتصاديين (Robinson et Chamberlin ,1950) يحتل مركز الوساطة بين الإحتكار الذي يتحقق على المدى القصير وذلك عندما يتحصل مختلف المتعاملين داخل السوق على أكبر مردودية ممكنة من جراء قوة طلب العملاء بسبب التمييز في عرض المنتجات، وبين المنافسة الكاملة، اين يكون عدد المنافسين عديد ،مع اختلاف المنتجات المطروحة أي يكون عرض منتجات بديلة عن المنتجات الموجودة عند الإنتماء لهذا النوع من السوق.²

ج - إحتكار القلة **l'oligopole**:وهو الشكل الذي يسيطر فيه عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي، ويقوم هذا النوع من المنافسة على مدى سيطرة عدد من المؤسسات على صناعة ما بغض النظر عن عدد المؤسسات الموجودة في السوق.

¹ Jean-Jacques Lambin,Chantal de Moerloose,op cité, p :261

²ibid,, p :262

جدول رقم 02: يوضح الوضعيات التنافسية الأربع.

شدة المنافسة		التميز
مرتفعة	ضعيفة	
منافسة احتكارية	احتكار أو احتكار القلة	مرتفعة
المنافسة التامة	احتكار التميز	ضعيفة

Source : Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, op cité, p :261.

ثالثا-العوامل المحددة للمنافسة داخل الأسواق البنكية:

لتحليل طابع التنافس ما بين البنوك يجب تحديد العوامل التي تحكم المنافسة، وفي إطار هذا التحليل سيتم استعمال مفاهيم الإقتصاد الصناعي خاصة التقارب المعتمد من طرف M.Porter باعتباره أمثل طريقة للتحليل التنافسي داخل القطاع البنكي، وذلك من خلال خمس عناصر باعتبارها القوى المحددة للمنافسة داخل السوق وهي موضحة في الشكل الموضح أدناه:

شكل رقم 07: القوى المحددة للمنافسة داخل السوق البنكية



Source :Sylvie de Coussergues, (1996), « la banque structures, marchés,gestion », 2em edition dalloz, p :124.

1- تهديد ظهور منافسين جدد:

يسعى المنافسين الجدد لإمتلاك حصة مهمة في السوق، أو امتلاك موارد إضافية ، لذا تسعى المؤسسات الموجودة حفاظاً على مستوى مردوديتها وحصتها داخل السوق إلى فرض عوائق من شأنها تمنع دخول منافسين جدد، فكلما كانت ردود الأفعال قوية للمؤسسات المتواجدة كلما كانت قدرة المتدخلين الجدد ضعيفة، فالعوائق عديدة وتأخذ الأشكال التالية:

العوائق التكنولوجية: إن ممارسة النشاط البنكي يستدعي الإستثمار بمبالغ كبيرة في المجال الإلكتروني لتوطيد العلاقة بين العملاء وهيئات القرض عن طريق التواصل الإلكتروني، التطور التكنولوجي يشكل الدافع الهام لزيادة تنافسية البنوك، لأنها تمنعها من كسب عملاء جدد وبالتالي تعديل أساليب ممارسة النشاط البنكي.

العوائق ذات الصلة بشهرة وسمعة البنك: إن مكانة المؤسسة البنكية في المحيط البنكي التنافسي مرتبط بشكل رئيسي بسمعة وشهرة هته الهيئة، حيث أشار أحد مسؤولي أمين صندوق الودائع من الضروري اجتناب التعامل مع هيئات القرض التي لم تتجاوز عمر نشاطها وحركتها داخل السوق البنكية أقل من 05 سنوات، السمعة الجيدة تشير إلى قدرة البنك والثقة المطلقة للعملاء به لأن شرط الحماية أموال المودعين متوفر، وهذا يجعل إمكانية دخول المنافسين الجدد إلى أسواق المال مستحيلة أي أنها ستتحمل أعباء معتبرة ناتجة عن ارتفاع معدل خطر الإستثمار داخل هذه الأسواق.¹

طبيعة المنافسين داخل السوق البنكية: تختلف شروط التنافس في القطاع البنكي وفقاً لطبيعة المنافسين داخل السوق، حيث تعتمد الدراسات النظرية على تحليل هيكل السوق البنكية تبعاً للمعايير التالية:

- **حجم البنوك الممارسة للنشاط:** اختلاف حجم البنوك الممارسة للنشاط البنكي قد تؤدي إلى تقديم خدمات مختلفة، فالبنوك الكبيرة تمتلك فرص تنافسية أكبر من البنوك الصغيرة التي تمتلك معلومات بسيطة وتتعامل مع أصغر المقترضين وأكثرهم عرضة للخطر إلا أنها لا تتعرض إلى مشاكل الوكالة مثل البنوك ذات الحجم الأكبر.
- **وجود البنوك الأجنبية إلى جانب البنوك الوطنية:** تمتلك البنوك الأجنبية فرص تنافسية أكبر منها لدى البنوك الوطنية خاصة فيما يتعلق بالتقنيات عالية الجودة لتسهيل عرض المنتجات البنكية، فالمنافسة الناتجة عن نشاط البنوك الأجنبية يصنع ضغطاً على البنوك الوطنية فترغمها على إثبات وجودها والرفع من مستوى الخدمات المقدمة فضلاً إلى التوزيع الأمثل لمواردها.

¹ Sylvie de Coussergues , op cité,p :52

- ملكية البنوك المنافسة (الحكومية والخاصة): عادة ما تسيطر البنوك العمومية على أكبر حصة داخل أسواق التعامل، فهي تهدف أساسا إلى تنمية قطاعات معينة، تشجيع الإستثمار وعمليات التصدير فضلا عن هدف الربح طبعاً، وهذا يرفع من حدة المنافسة ما بين البنوك، ويتم إهمال خدمات بنكية أخرى بدلا من التنوع وعرض تشكيلات من المنتجات البنكية والتنافس على تطويرها، مما يؤدي إلى تدهور القدرات التنافسية للبنوك المتواجدة، فتركز البنوك الحكومية بصاحبه انخفاض مستوى التنافس ما بين البنوك مما يكون له نتائج سلبية على مستوى الفعالية الإقتصادية .

- المنافسة بين المؤسسات البنكية وغير البنكية: المؤسسات غير البنكية هي تلك المؤسسات التي تمارس النشاط البنكي دون أن تملك الشكل القانوني للبنوك بهدف التوسيع من مجال أعمالها بتكوين التكتلات المالية.¹

2- تهديد المنتجات البديلة: les produits substituables إن التهديدات التي تمارسها المنتجات الجديدة يرجع

أساسا عن الإستغناء للوساطة البنكية والتوجه نحو التمويل المباشر الذي ساهم بشكل واضح في تعدد المنتجات البديلة، حيث أن تطور ظاهرة تجديد المنتجات يعبر عن التجديد في السلوك الذي يسمح للهيئات البنكية بتجاوز العوائق التنظيمية التي كانت تفرض عليها، إذ على البنوك المحددة لمنتجاتها أن تتحكم في هيكله التكاليف والأسعار حتى تتمكن من امتلاك حصة مهمة ودائمة في السوق وتحسين منتجاتها الحالية تكون بديلة للمنتجات الحالية تجعل من البنك في موقع قوة مهدد لمنافسيه الحاليين أو الجدد.

3- تهديد القوة التفاوضية للزبائن: يحاول العملاء (الزبائن) من خلال التعامل مع البنوك على الإستفادة من أحسن الشروط

التي لها صلة بالأسعار أو النوعية، لذلك يؤخذ بعين الإعتبار أحسن العروض التي يقترحها مختلف المنافسين ضمن الصناعة البنكية، فاختلاف طابع المتعاملين يعكس اختلاف الطلب على المنتجات البنكية وبالتالي في سلطة التفاوض مع البنوك

4- تهديد القوة التفاوضية للموردين: يعتمد الإنتاج البنكي بشكل كبير على استخدام التكنولوجيا من طرف موردي تجهيزات

وخدمات الإعلام الآلي من ناحية النوعية والسعر، فالإنتاج البنكي بحاجة إلى مثل هذه التقنيات إذ لها أثر كبير على رفع قدرات التنافسية للبنك عند امتلاكه ميزة تنافسية عن باقي المتدخلين، و تزداد قوة الموردين في قطاع المصارف في الحالات

التالية :

¹ zuhayr Mikdashi,(2000), « les banques à l'ère de la mondialisation »,economica,p128

- عندما يزودون البنك بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه؛
- عندما يكون عدد المصارف قليلا في القطاع البنكي و ذات الحجم الكبير.
- لذا فإن الضغط الكبير الذي يمارسه المورد قد يؤثر بشكل كبير على نشاط البنك، أي الضغط المباشر على الإدارة العامة مع إعادة النظر بشكل كامل في الأنشطة المعروضة للعملاء.

جدول رقم(03): أهم الحواجز التي تعيق ظهور المنافسين الجدد داخل الصناعة البنكية¹

من خلال التمركز	من خلال الإمتلاك
العوائق التنظيمية المتعلقة بـ	
<ul style="list-style-type: none"> - الدخول للأسواق الوطنية - الدخول إلى الأسواق المحلية - بالسياسة النقدية - بالشروط البنكية - بالحدود الداخلية للنظام المالي. 	<ul style="list-style-type: none"> - بالإستثمارات الأجنبية المباشرة - بالتشريعات المؤسسية - حقوق الموظفين - حقوق المساهمين - الشكل التأسيسي والتشريعي للبنوك
العوائق الاقتصادية المتعلقة بـ	
<ul style="list-style-type: none"> - الإقتصاديات السلمية - التكاليف غير المسترجعة - التمايز - عدم تماثل المعلومات - تكاليف الصفقات والمعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - شفافية المعلومات - التطبيقات المحاسبية - تركيبة ملكية رأس المال - التطبيقات البنكية النوعية.
العوائق الجبائية المتعلقة بـ	
<ul style="list-style-type: none"> - العوائق التكنولوجية المتعلقة بـ - الدخول لشبكة التوزيع الإلكتروني. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإستحواذ - الشركات القابضة

¹ Source : Muldur(1991b), ,sylvies de Coussergues op cite p :50

رابعاً- الإستراتيجيات العامة للتنافس :

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية هي: التكلفة، الجودة والسعر والتي توافق ثلاثة إستراتيجيات، إستراتيجية القيادة بالتكلفة، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز.

وتتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. **طريقة التنافس:** وتشمل على عدة إستراتيجيات كإستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع.

2. **ميدان التنافس:** ويتضمن اختيار الأسواق والمنافسين؛

3. **أساس التنافس:** ويشمل على الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة.

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث إستراتيجيات، وفقاً لهذا النموذج تستطيع الشركة أن تحقق ميزة تنافسية، وقد اقترح

Porter ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين وتشمل:

4-1- الإستراتيجيات العامة للتنافس:

للمؤسسات حق الإختيار لطبيعة الإستراتيجية التنافسية وذلك تبعاً لمهاراتها، وإمكاناتها ووضعها التنافسي، وتكمن هذه

الإستراتيجيات فيما يلي:¹

1. **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، من حيث تخفيض تسعير

المنتجات والخدمات بطريقة تنافسية تتفوق بها سعرياً على المنافسين، إلى جانب ذلك فتطبيق هذه الإستراتيجية يستدعي من المؤسسة

أن تكون الوحيدة السائدة في التكاليف، لأن الإستراتيجية تصبح غير قابلة للاستمرار في حالة وجود منافسين يقلدون المؤسسة في

إستراتيجياتها، وإذا ما تم تطبيق هذه الإستراتيجية بنجاح فإن البنك يستطيع أن يحقق ويحافظ على القيادة في التكلفة، ومن ثم يصبح

قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه من جانب التكلفة.

2. **إستراتيجية التمييز:** حسب Levitt حتى يكون هناك المنتج مميز غير قابل للتقليد، أو على الأقل يصعب تقليده، كما يجب أن

يقدر الزبون للتمييز الملحوظ، حتى تتمكن من كسب خاصية استثنائية يريدها الزبائن وتتميز فيها من جودة عالية، تكاليف منخفضة،

تسهيلات الدفع، مواعيد مع سرعة التنفيذ لمتطلبات الزبائن، كلها معايير تمثل التمييز، غير أن Porter يرى أن التمييز من متطلباته

التكلفة العالية، لأن التمييز يشترط التسعير الإضافي للإستفادة من هامش الربح.

¹ مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات التنافسية لبورتر، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص: 46-52.

3. استراتيجية التركيز: يقصد بالتركيز اختيار المؤسسة اختياريًا مجال تنافسي في قطاع سوقي واحد لهم حاجات متجانسة، حيث يكمن

الفرق بين استراتيجية التركيز والإستراتيجيتين سابقه الذكر هو اختزال المؤسسة للسوق ضمن فئة محددة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية بالإعتماد على بديلين لتطبيقها في الوقت المناسب لذلك أي:

1. التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة؛

2. التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف، حيث يمكن للمؤسسة المنافسة تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه

الاستراتيجية من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

ويمكن القول أن اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها يختلف باختلاف طبيعة الإستراتيجية التنافسية المعتمد عليها .

والجدول التالي يبين نوع من المقارنة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة والميزة التنافسية لكل منها.

جدول رقم 04: الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة¹

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبائن لانخفاض أسعار منتجات المؤسسة عن منافسيها.	القيادة في التكلفة	جميع قطاعات	حجم
إدراك الزبائن للخصوصية (نوع من التميز) التي تقدمها المؤسسة.	التمييز	السوق	السوق
إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للإستجابات المتوفرة من طرف المؤسسة.	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

¹ كامالسيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999، ص 120.

المطلب الثالث: جودة الخدمات البنكية وعلاقتها بالميزة التنافسية للبنوك التجارية

إن التحديات التي تواجه المؤسسات البنكية هو كيفية النجاح والتميز في سوق تزداد فيه حدة المنافسة، لأن الوضع الاقتصادي الجديد فرض منافسة حادة بين المؤسسات المالية والبنكية المحلية وبين الأجنبية منها، فجميع هذه المؤسسات تقدم نفس نوع الخدمات إلا أنها تختلف في مستوى جودة الخدمة المقدمة ومدى الالتزام بمعاييرها للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وذلك عن طريق التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا ما سوف نوضحه في العناصر الآتية.

أولاً- جودة الخدمات البنكية وتأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة البنكية

1-1- مفهوم جودة الخدمات البنكية:

يعرف "ديمنج ادوارد" الجودة على أنها نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان، تساعد مالكيها مادياً وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة.¹

ويعرفها جوزيف جوران في كلمتين "القابلية والإستخدام"² فهو يرى الجودة من منظورين هامين، هما تخفيض معدلات الأخطاء والتحسين المستمر في شكل ومضمون الخدمة الأمر الذي من شأنه يؤثر تأثيراً مباشراً في جودة الخدمات المقدمة وهذا ما يساعد في تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:

- زيادة الميزة التنافسية بغية الوصول إلى رضا العملاء.

- انخفاض معدل حدوث الخطأ، وانخفاض معدل تكاليف الخدمة أو السلعة المقدمة.

وفي هذا الشأن أكد (Skinner, 1992)، أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية للعديد من الشركات الأمريكية هو إهمال عنصر الجودة وعدم التفكير بتحسينها على الأمد البعيد والإهتمام فقط بالكلفة والإنتاجية، فالجودة قوة ذات تأثير في أداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي (Bank, 1992).³

¹ الجودة الشاملة ، نشأتها، تطورها ، أساليبها" ، شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، 2015 دار الفكر الأردن، ط.1. ص 77.

² المرجع نفسه، ص 77

³ عز الدين علي سويسبي، نعمة عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:45.

1-2-تعريف جودة الخدمة:

ينظر كل من (Lewis, Orledge et Mitchell 1994)¹، أنها التركيز على إلتقاء الإحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن وجودة الخدمة المدركة **Perceived Service Quality** هي الإتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، وهذا الرأي ناتج عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة.

- هي مقارنة إدراكات الخدمة المتلقاة مع توقعات الخدمة المرغوبة، (Fitzsimmons,James 1994)،

- جودة الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي أنها الفرق بين توقعات وإدراكات

الزبائن للأداء الفعلي لها.

من أفضل التعريفات للجودة:²

1- الجودة هي الملائمة للغرض.

2- الجودة هي الخلو من العيوب.

3- الجودة هي التطوير والتحسين المستمر.

4- الجودة هي أيضا انخفاض شكوى العملاء.

1-3-أهمية جودة الخدمة:

باعتبار أن جودة الخدمة هي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك ومن بين الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى

النوعية في خدماتها، فإنه من الممكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهميتها.³

- ازدياد المنافسة: لأن الجودة توفر العديد من المزايا التنافسية.

- الفهم الأكبر للعملاء: إذ لا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول من دون توفر المعاملة الجيدة.

¹ رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"،الوراق للنشر ، 2007 ص198-199

² محمد سلطان حمو، مرجع سبق ذكره، ص 225.

³ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:194.

إن المفهوم العلمي للجودة هو يركز على قابلية المنتج أو الخدمة على تلبية مجموعة من الرغبات وتوقعات العملاء، ويعتبر بعض المؤلفين الجودة على أنها الأداء المتميز للمنتج، وقد قسم البعض الآخر الجودة إلى عدة نوعيات، يعتمد البعض في تعريفاتهم على أساس المستخدم حيث يعرفونها من جانب التسويق على أنها أداء أفضل، أما من جانب الإنتاج فهي تعني بالنسبة لهم المطابقة للمعايير والمواصفات، وقد اتجهت التعاريف الأخرى إلى اعتبارها المتغير الخاضع للقياس والتدقيق.¹

1-4- جودة الخدمات البنكية: تعد جودة الخدمة البنكية وسيلة فعالة للتنافس حيث أصبحت البنوك تستعملها للتميز بخدماتها

عن منافسيها ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر الإهتمام بالعملاء باعتبارها المحور الأساسي لتركيبية معظم استراتيجيات البنك . كما تعرف جودة الخدمة البنكية أنها: " الفجوة بين توقع زبون لمستوى الأداء في تقديم الخدمة البنكية، وبين إدراكه للأداء الفعلي الذي تلقاه أثناء تجربة الخدمة، حيث يدخل هذا التعريف ضمن نطاق تحليل الفجوة الذي طوره (berry et Al,1985).²

كما تشير جودة الخدمات البنكية إلى المستوى المرغوب من الخدمات البنكية الذي يعكس ما يريده زبائن البنك، بمعنى خدمة بنكية كافية ومقبولة، والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله، ومستوى الخدمة البنكية المأمول تقديمه.³

1-5- مستويات جودة الخدمات البنكية:

اعتمادا على أعمال (Parasuraman,1985) فقد تم تصنيف جودة الخدمة البنكية إلى مستويات خمس وهي

كالآتي:⁴

- 1- الجودة المتوقعة: أي الجودة الواجب توفرها عند أداء الخدمة.
- 2- الجودة المدركة من قبل الإدارة: حيث يسعى البنك إلى تقديم خدمات بنكية تحمل مواصفات التي تكون في مستوى رضى الزبون، مع الأخذ بعين الإعتبار التجارب السابقة واقتراحات الزبائن التي تم النظر فيها هي أساس تجديد المنتج البنكي.
- 3- الجودة المروجة: وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وتعهد البنك بتقديمها والتي يتم نقلها إلى الزبائن من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

¹ حمدوي وسيلة،(الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية)، مديرية النشر جامعة قلمة 2009، ص15.

² هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات" ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن،2005، ص:439.

³ رعد حسن صرن، عولة جودة الخدمة المصرفية، الوراق للنشر، عمان، 2007، ص:99.

⁴ حلوز وفاء، أطروحة دكتوراه " تدعيم جودة الخدمة البنكي وتقييمها من خلال رضى العميل"، 2014، ص23-24.

4- الجودة الفعلية المقدمة للعميل: أي تقديم الخدمة طبقا لمواصفات التي حددها البنك، والأکید في الأمر أن هذا الصنف يتوقف أساسا على مدى مهارة وتكوين العامل.

5- الجودة المدركة من طرف الزبون: وهي الخدمة الفعلية المقدمة للزبون، والتي تقاس بتوقعات الزبون، حيث أن سرعة أداء وسرعة الإنجاز دليل واضح على جودة الخدمة، كما أن تلبية حاجات وتوقعات الزبون والتفوق عليها يعكس الموقف الإيجابي له وشعوره بالثقة في مستوى الجودة، باعتبار هذه الأخيرة هي أساس اكتساب ميزة تنافسية .

والقدرة التنافسية لها حدین كلاهما یخدم الآخر، الحد الأول القدرة على التميز عن المنافسين وأما الثاني فهو القدرة على التفاعل واستحواذ على الذهنيات وبالتالي التأثير على العملاء من خلال الجودة، ولا شك أن التفاعل الجيد بين هذين المتغيرين سوف ينتج عنه تقديم منفعة ذات قيمة عالية وكسب رضاه وديمومة العمل معه وبهذه الإجراءات سوف يكون زيادة في الحصة السوقية للبنك باختصار يمكن تلخيص الجودة هي أنها الخاصية التي يمكن أن تميزها عن غيرها، يتطلب تحقيقها الوعي بضرورة

التغيير .

وحدات البناء العامة للميزة التنافسية:

هناك أربعة عوامل لبناء الميزة التنافسية هي¹:

- 1- الكفاءة: أي قدرة المؤسسة على التحكم في تخفيض التكاليف واكتساب صفة التميز مقارنة بالمنافسين.
- 2- الجودة: ² يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة صفات للمنتجات المقدمة للزبائن لتعزيز جاذبيتها التنافسية، فالجودة تمنح عنصر التفوق للمؤسسة بشرط إرضاء توقعات الزبون.
- 3- التجديد: (التميز) أهم مصادر بناء الميزة التنافسية ،خلق أفكار جديدة في مجال الإنتاج، تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية على أن تكون للمؤسسة الأسبقية في ذلك بالنسبة للمنافسين ، فالتجديد يمكن أن يكون الإشارة الأكثر أهمية لوحدة بناء الميزة التنافسية، فعلى المدى البعيد يمكن أن ينظر إلى المنافسة كونها عملية يقودها التجديد.

¹ فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، دارالصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص:188.

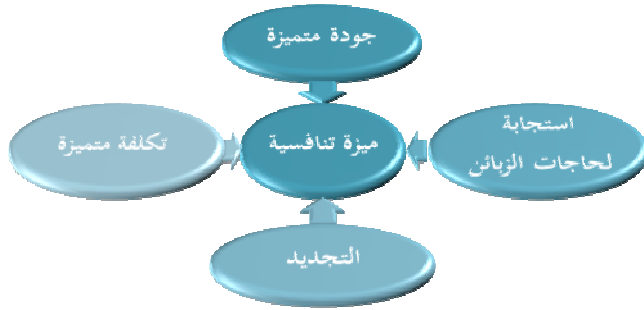
² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات ، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان، ص:24-25.

4- الإستجابة لحاجات الزبائن: أي قدرة المؤسسة على تحديد رغبات الزبون والإستجابة لها مما يخلق صفة التميز، ويمكن

القول أن تحقيق النوعية والتجديد بمعدل عال يكونان الجزء المقوم من تحقيق الإستجابة العالية للزبون.¹

وتلخيصا لما سبق فإن الكفاءة والجودة والإستجابة للزبون والتجديد، كلها عناصر مهمة لبناء شامل للميزة التنافسية والتي يمكن أن تتبناها أي مؤسسة.

من هذا المنطلق فإن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على توفر أصول إستراتيجية تكون بجوزة المؤسسة والتي من شأنها أن تخلق



قيمة أفضل للعملاء، وبالتالي

فإن كل من التجديد (التميز)

والجودة يمثلان مصدرين مهمين

للميزة التنافسية وبالتالي للأداء

التميز مقارنة مع المنافسين

الحاليين أوالمحتملين.

ثانيا- الإختلافات الأساسية

بين الجودة والتميز في تقديم الخدمات البنكية وتأثير ذلك على الأداء

إن المنافع التي يحصل عليها المستفيد تتطور من خلال الربط بين الجودة والتميز، بحيث يرتبطان في نطاق الوفاء باحتياجات

الزبائن ويتمثل كل منهما في مجالات عديدة منها:

1- الإلتباه إلى اهتمامات المستفيدين ومعالجة شكواهم،

2- المحافظة على العلاقات الطيبة مع الزبائن لأنها أساس التفاعل والتواصل .

3- استغلال الأمل للوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها.

ثالثا- تأثير الجودة والتميز على أداء المؤسسة البنكية:²

إن التأثير يكون على درجات متفاوتة على أداء المؤسسة البنكية وذلك من خلال :

¹ أ.عمر مطران- أ/ سفيان بن عبد العزيز، "الجودة الشاملة" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز، "مجلة ايكونوميكات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 9، ص30.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مدخل إستراتيجي، كمي، تحليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 79-80

- من حيث التكاليف: يعتمد مدخل الجودة على تخفيض التكاليف من خلال التدقيق بين الأوقات المتاحة لدى العاملين داخل البنك والإحتياجات المتوقعة للزبائن مع التقليل من الأخطاء، أما مدخل التميز فنادرا ما يقلل التكاليف لأنه غالبا ما يشكل بحد ذاته تكاليف مضافة على المؤسسة البنكية تسترجع من خلاله الحصة الأكبر في السوق.
 - من حيث التمايز في السوق: يؤكد مفهوم الجودة إلى الحاجة لأن تكون المؤسسة البنكية أفضل من نظيراتها، في مجال الدقة، الراحة، والتوقيت الدقيق، اللياقة، فالتميز يؤكد على تمايز المؤسسة البنكية من خلال جعل الزبون يشعر بأنه يتعامل بخصوصية مع البنك.
 - تدريب العاملين لرفع مستوى الخدمة: ضرورة تدريب الموظفين على أن الأداء يتحدد بمعايير الجودة التي لا بد من أن هذه الأخير تكون وفقا لمحدداتها لضمان الوصول إلى المعايير الأعلى للخدمة بدون ارتكاب أخطاء لأن مثل هذه التجاوزات يؤدي باختلال توازن المؤسسة خاصة مقارنة مع منافسيها وهذا ما تسعى المؤسسة اجتنابه لتحقيق ميزة تنافسية .
 - الاهتمام بملاحظات الزبون من حيث إدخال التحسينات: نتيجة لشدة المنافسة وتطور أذواق المستفيدين من الخدمات، فإن إدارة البنك تسعى لتكريس جل وقتها لتحليل هذه المعطيات التي من شأنها تنشيط وتحفيز المؤسسة البنكية من حيث التفكير وضرورة التجديد لغرض البقاء والإستمرار.
- رابعاً- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة البنكية:
- تتمحور أهداف البنوك التجارية بصفة أساسية حول تحقيق الربحية مع تجنب التعرض لنقص السيولة، وتحقيق أكبر قدر من الأمان بالإضافة للاستجابة لمتطلبات العملاء الخاصة بتحقيق الجودة المطلوبة، فالأهداف النوعية ذو أهمية بالغة في ظل السوق والمنافسة.
- حيث تتصف هذه الأهداف بأن تكون مرتبة على حسب أولويتها في التنفيذ ومحددة بشكل زمني مناسب وقابلة للقياس، أهم هذه الأهداف نذكر: ¹

¹ حمداوي وسيلة ، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر قلمة، 2009، ص:56-57

1. **تعظيم الربحية في البنوك:** تهدف البنوك إلى تعظيم إيراداتها الصافية وإلى الضغط على تكاليفها عبر التسيير المحكم لميزانيتها (مصادر الأموال واستخداماتها) حيث يقوم البنك التجاري باستثمار موارده المالية المختلفة من ودائع ورأس المال وحقوق المساهمين...) وبتقديم منتجات وخدمات مختلفة لعملائه لغرض تحقيق دخل مناسب.
2. **هدف النمو:** إن تحقيق معدل نمو مناسب للأعمال البنكية يمكن البنك من الإستمرار والتوسع والبقاء في السوق، كما يمكنه من مواجهة المنافسة المحلية والأجنبية.
3. **زيادة نصيب البنك في السوق:** بمعنى زيادة رقم المبيعات في السوق من خلال تحسين الخدمات وتطوير المنتجات من أجل الحصول على مزايا تنافسية.
4. **هدف الجودة:** هو الإستجابة لمتطلبات العملاء و تنظيم الإشباع بتقديم المنتجات المناسبة لهم وبأقل التكاليف، وهو من أهم الأهداف للبنك.
5. **هدف التجديد:** إن تطوير معدل النتائج الإقتصادية للمؤسسة البنكية مرتبط بشكل رئيسي بالتجديد الخدماتي والتحسين لدرجة التطوير للقدرات والكفاءات الإدارية والتقنية.

خامسا- الوعي بضرورة التغيير في البنوك التجارية وتطوير الوظيفة البنكية

التغيير هو إنتقال المؤسسة من الواقع الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل ذات طابع دائم نسبيا¹

حيث يشمل التغيير:²

- تغيير القدرات المهنية.
- تغيير الوظائف والهياكل.
- تغيير أسلوب الإدارة وطريقة العمل، وبالتالي فإن فعالية عملية التغيير تساهم لإنجاح عملية التأهيل .

حيث يعرف (Lunenbug,2010)، أن استراتيجيات التغيير تشمل خطط وأساليب العمل، كما تعمل على تغيير

المنظمة إلى الأفضل من أجل تحقيق أهدافها، كما يشير (Sadeghi,2011) أن استراتيجيات التغيير تشمل البنية التحتية الخمس

¹ Pierre Collette, Gilles Delisle, Richard Perron, « le changement Organisationnel, théorie et pratique »2002, PUQ, p18.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

وهي: الإنسان، والموارد، التكنولوجيا، الثقافة، والهيكل التنظيمي، وهي تمثل أفضل نماذج التغيير لأي مؤسسة، في حين أغلب الدراسات تؤكد أن أغلب الإنمات تحدث تغيير في المؤسسة من خلال الأداء.¹

5-1- نماذج التغيير:²

وفي هذا المجال تبني الكثير من الباحثين نماذج إحداث التغيير ومراحلها، وسوف يتم التطرق إلى مناقشة بعض النماذج كما يلي:

1- نموذج (Levitt Model, 1964):

اعتبر Levitt أن التغيير التنظيمي يشمل على الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والعمليات الإنتاجية والموارد البشرية، وثقافة المنظمة، وبنفس الإتجاه طرح (Hellriegel el, 2001) فكرة اعتمادية والتداخل بين هذه المتغيرات الرئيسية التي تشملها عملية التغيير. يشير هذا النموذج ضرورة تحديد مستويات التغيير فيما إذا كان جزئياً أو شاملاً.

2- نموذج (Kotter, 1996):

يتمحور نموذج التغيير لكوتتر في الخطوات الرئيسية التالية:

1- الحاجة الملحة للتغيير من خلال الإقناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟

2- تكوين تحالف لإجراء التغيير.

3- تشجيع الفريق على تكوين رؤية استراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء.

4- نشر الرؤية الإستراتيجية حتى يتمكن أفراد المنظمة من المشاركة.

5- تمكين العمل والتخلص من العوائق، والإعتراف بالإنجازات .

6- التخطيط لإمكانية تحقيق أهداف على المدى القريب.

7- تحسين التغيير المستمر وإبراز معالم التغيير المنجزة.

8- إدماج مفهوم التغيير الناجح ضمن العمل وتدعيم ذلك.

¹ د. عز الدين على السويسي، د. نعمه عباس الحفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 36-41.

² المرجع نفسه، ص: 29.

3- نموذج (Robinson et Al,2008):

يتضمن نموذج Robinson سبع مراحل لتغيير الفرد، فهو نموذج مكل للتغيير والمراحل هي:

- **مرحلة التغيير:** تتسم هذه المرحلة بالصدمة كرد فعل تلقائي للتغيير حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف .
 - **مرحلة الإنكار:** تتصف هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي إلى عدم اهتمام الأفراد لوجود هذا التغيير.
 - **مرحلة الضعف:** بعدما يصبح التغيير حقيقة واضحة، وبمجرد إدراك الأفراد بأن الأمور ستتغير، يظهر الغموض، والضعف والغضب وعدم القدرة على السيطرة على انفعالهم.
 - **مرحلة القبول:** يصبح الأفراد أكثر وعيا بالتغيير، تزداد درجة قبولهم بوصفه واقع فعلي لا بد من التعامل معه.
 - **مرحلة الإختبار:** تجربة التغيير من طرف الأفراد، بروز مواقف جديدة، حيث تظهر طاقات جديد مثل سوء الفهم، وقد تظهر أيضا بعض الأفكار الإبداعية.
 - **مرحلة البحث عن معاني التغيير:** إن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير وقبول الحقائق، يساعد على استمرارهم في عملية التغيير.
 - **الإندماج:** عند استيعاب المعنى الحقيقي للتغيير يصبح جزءا من الواقع اليومي للفرد، غير أن هذا التحول يستغرق وقت طويل و دليل ذلك تعدد المراحل بغية الوصول لمرحلة الإندماج.
- يعتبر التغيير أمرا حتميا وضروريا للبنوك التجارية، فهو يتطلب أسلوب تفكير جديد يمكنها من اختيار استراتيجيات التغيير الملائمة التي تضمن لها انتاج متميز والسمعة والمكانة العالية وتعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز على¹:
- التأكيد على ضرورة تأهيل المؤسسة البنكية من عدة جوانب الإدارية منها والتنظيمية لرفع مستوى أدائها وتحسين جودة منتجاتها.
 - التأكيد على متطلبات إدخال أسلوب الجودة الشاملة في البنوك التجارية وذلك من خلال تحسين مهام إدارة الموارد البشرية ، إدارة الإنتاج والتسويق.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره ص: 118-119

- تهتم الإدارة العامة في المؤسسة البنكية بتصميم إستراتيجية التغيير وتحديد الثقافة التنظيمية حيث تهتم هذه الثقافة بالفرد وتعتبره موردا إستراتيجيا.

- تهتم النظريات الحديثة للإدارة بتحسين ظروف العمل، تنمية المعارف، والمشاركة في وضع الأهداف والقرارات واختيار الإستراتيجية المناسبة.

وعلى هذا الأساس فإن جودة الخدمة البنكية لها دورا مهما في رفع قدرات أداء البنوك، حيث ينتقل التركيز الإستراتيجي في الصناعة البنكية إلى جودة الخدمة المقدمة بدلا من السعر، لذلك فإن التحسين المستمر في الجودة يعد من المتطلبات الأساسية لتطوير الوظيفة البنكية مع تحقيق التحسين المستمر والمتواصل في أداء البنوك.

خلاصة الفصل:

على أساس ما تقدم بيانه ضمن محتوى الفصل الثاني فإننا نخلص إلى القول بأن التحولات التي يشهدها المحيط البنكي يفرض على المؤسسة البنكية ضرورة تبنى مفهوم التسويق، فالاهتمام بالنشاط التسويقي للبنوك يضمن تقديم أفضل الخدمات والتسهيلات للزبائن ويساهم في توسيع نطاق أسواقها وزيادة أرباحها بما يحقق الاستمرار والنمو في نشاطها المصرفي.

وعليه فقد ساهم ظهور التسويق في البنوك في تغيير اتجاهاتها نحو الاهتمام بصياغة مزيج تسويقي يلي احتياجات العملاء سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ونظراً لطبيعة الخدمات المصرفية المتمثلة في عدم ملموسيتها وعدم القدرة على تخزينها إضافة إلى ارتباطها بمقدمها، فإن ذلك جعل المزيج التسويقي لها يتوسع إلى سبعة عناصر بإضافة ثلاث عناصر أخرى تتمثل في: العاملون بالمصرف، الدليل المادي إضافة إلى العمليات.

ونظراً لأهمية ذلك فقد حظي تسويق الخدمات المصرفية اهتمام كبير من جانب القائمين على إدارة البنوك التجارية، وذلك بتنافس هذه البنوك فيما بينها سعياً وراء زيادة حجم عملياتها وذلك عن طريق جذب عملاء جدد، ومن هذا المنطلق قامت الكثير من البنوك بإنشاء إدارة مستقلة للتسويق المصرفي التي تمكن البنك من تحقيق هذا الهدف.

وعلى أساس ما سبق ذكره، فقد بينا إن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية هو كيفية النجاح والتميز في سوق تزداد فيه حدة المنافسة، ولمواجهة هذا النوع من التحديات جاءت ضرورة مواكبة النشاط البنكي لمتطلبات الحديثة فقد أظهرت الحاجة إلى تحسين الربحية، الإنتاجية، والجودة باعتبارها من أهم الميزات التنافسية التي تكمن المؤسسة البنكية من مواجهة ديناميكية المحيط الخارجي ومتغيراته.

الفصل الثالث

تجديد المنتجات البنكية وتطويرها

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى البحث في التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية عامة والهيئات المالية بصفة خاصة، في ظل التحولات الاقتصادية التي تضمن لها التطور والبقاء في محيط يتسم بالتغير السريع مبني أساسا على الثروة التكنولوجية، انطلاقا من مدخل هام يطلق عليه بمصطلح الهدم أو التدمير الخلاق والذي بدوره يؤثر على أهداف المؤسسة، فزيادة المعارف والمهارات مع تحسين الجودة ونجاح عملية التجديد من أهم السبل التي لا بد على المؤسسات القيام عليها لاكتساب رؤية إستراتيجية للتجديد .

حيث تسعى عملية التجديد في المؤسسات بادخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين المحيط الداخلي للمؤسسة وتحسين أدائها بأسلوب تجديدي يضمن البقاء في ظل الحركة الديناميكية وهي إشارة ضمنية إلى أهمية التجديد.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى أهم الزوايا النظرية منها والتحليلية التي لها صلة بموضوع التجديد، من نظريات ومفهوم وأبعاد و أصناف ومجموعة من الخيارات الإستراتيجية بما في ذلك التجديد في الممارسات التسويقية وتأثير ذلك على جودة الخدمة البنكية.

المبحث الأول : الإطار النظري للتجديد

التجديد كمصطلح جديد هو محل الإهتمام والبحث في وقتنا الراهن، نظرا لأهميته في الوصول إلى الأداء المرغوب تحقيقه بدلا من أداء المؤسسة الفعلي، وهذا ما يؤدي إلى تبني وسائل جديدة تكمن في إدماج التجديد ضمن استراتيجياتها واستخدامها كمصدر لإحداث التغيير.

فالتجديد يعتبر أحسن الوسيلة لضمان التطور، على الرغم من المخاطر أو المخاوف التي من الممكن أن تتولد عنها، فالإقتصاد الحديث يتميز بالعديد من المميزات التي تجعل الظروف المحيطة بالمؤسسة أكثر تعقيدا، ولتجاوز ذلك فلا بد لها أن تهتم بالتجديد في نشاطاتها لتتمكن من خلق منتجات جديدة، تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة، وبالنتيجة اكتساب حصة سوقية مقارنة مع منافسيها، مع شرط تخصيصها لموارد وامتلاكها لدعائم مثل ذلك تقنيات عالية وخبرات فنية وكفاءة الإدارة للإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن التي تتميز بدورها بالتنوع و التجدد.

وبالتالي من الواجب أن نتطرق لتعريف التجديد ، مع ضرورة معرفة مدى أهميتها،

المطلب الأول: الأسس التمهيدية للتجديد

أولا-1-1- ماهية التجديد:

التجديد يحمل عدة معاني، وتتغير على حسب الأراء، وعلى حسب الموضوع الذي استعمل فيه، وتبعاً لكل من Daltman, (1980), Barreyre (1973), Duncan, holbek فإن مفهوم التجديد له صلة بالتالي:

- عملية Processus شاملة يشابه الإبتكار.
- تبني ماهو جديد من طرف المنظمة.
- ما هو مستحدث بحد ذاته.

المفهوم الأول: يطبق التجديد في نظام ابداعي بطريقة تعطي تشكيلة جديدة ، فمدلول هذه الفكرة يتجه مباشرة نحو حل مشكلة معينة وبالتالي يصبح للتجديد قيمة إقتصادية واجتماعية .

المفهوم الثاني: كلمة التجديد تلك العملية التي من خلالها يصبح ما هو جديد مندمج ومكمل لثقافة وتصرفات الفرد والمجموعة التي تبنت مثل هذا النظام.

المفهوم الثالث: مصطلح التجديد يمثل استحداث كل عملية ، طريقة، نظام، إنتاج، أو فرصة تسويقية ، وذلك بإدارته على النحو المطلوب في الوحدة المحددة ، مهما كانت كيفية تبني أو امتلاك ذلك ¹.

فأصل كلمة تجديد **Innover, nouveau** تكون كالآتي: ²

جَدَّد: إدخال ما هو جديد ضمن مجال معين، أي تقلب شيء جديد

جديد: في صدد الظهور أو ظهر حديثاً.

منتجات جديدة ممكن أن تكون سلعة، خدمة، معرفة، أداة أو وسيلة تسيير أو منظمة أو وظيفة داخل الشركة، كما يمكننا أن نميز 04 أصناف مختلفة والتي من الممكن طرحها في السوق مع استمرار استعمالها من طرف المؤسسات:

- منتجات معاد تموضعها، إعادة تركيبها.

- تقليد منتج جديد.

- تجديد جذري أو نسبي.

- تكنولوجيا بالمفهوم الواسع.

يصنف كل من Dorey et Chffray 1983 المنتجات الجديدة المطروحة في السوق إلى ثلاثة أصناف ³: (2)

✓ إعادة تموضع (تموقع) المنتجات (Repositionnés): تلجأ المؤسسة إلى مثل هذا التقسيم لغرض إعادة إطلاق

المبيعات لتوسع السوق، مع تغيير الطريقة التي من خلالها المستخدم المستقبلي يدرك المنتج كما يتهيأ للمستخدمين أن

هناك نوع من التغيير غير أنه يحمل نفس الخصائص المادية، فالمنتج لم يخضع لأي تغيير ملحوظ.

¹ Stewart Thornhill ,Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes,Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Canada ,1 June 2005,p :695

² Sandrine Fernez Walch, Francois Ramon, « management de l'innovation, de la stratégie aux projets , 3^{eme} Edition, vuibert, p15-16.

³ Sandrine Fernez Walch, Francois Ramon,Ibid, p :17.

✓ المنتجات المعاد تركيبها: (Reformulés) هي تلك المنتجات التي أحدثت فيها المؤسسة تعديلات (تغيرات مادية، وظائف جديدة)، وهذا بطريقة توسع أو تزيد في نطاق التطبيق، مع محافظة المستهلك بنفس إدراكه تجاه المنتج.

✓ المنتجات الأصلية produit de repute تلك التي تكون خصائصها المادية والمعنوية تركز على أبعاد جديدة مقارنة مع تلك المتواجدة في السوق مثال ذلك استعمال الإنترنت بدلا من وسائل الإتصال التقليدية.

- من التقليد إلى منتج جديد : من خلال هذا الصنف يمكن التمييز بين أربعة أشكال جديدة:

1- توسيع السلسلة وهي سياسة تميز المنتجات الجديدة.

2- توسع جغرافي أو طرح منتج متواجد سابقا في أسواق أخرى.

3- تقليد أو إطلاق منتج متواجد سابقا في سوق مستهدف بعدما كان ذلك المنتج هو القائد في أول ظهور له.

4- منتجات جديدة في حد ذاتها.

إذن التصنيف الثاني يركز على معيارين للتمييز:

- تواجد المنتج من عدمه في السوق المستهدف (النوع)

- درجة التجديد مقارنة مع المتواجد، فمستوى التجديد ممكن أن يكون بدرجة ضعيفة أو عالية.

فتواجد المنتج يكون إما بالتقليد أو بالتوسع الجغرافي له أو يظهر لأول مرة، فنجد نوعين التجديد الجذري والتجديد النسبي.

التجديد كتابع للتسويق:¹

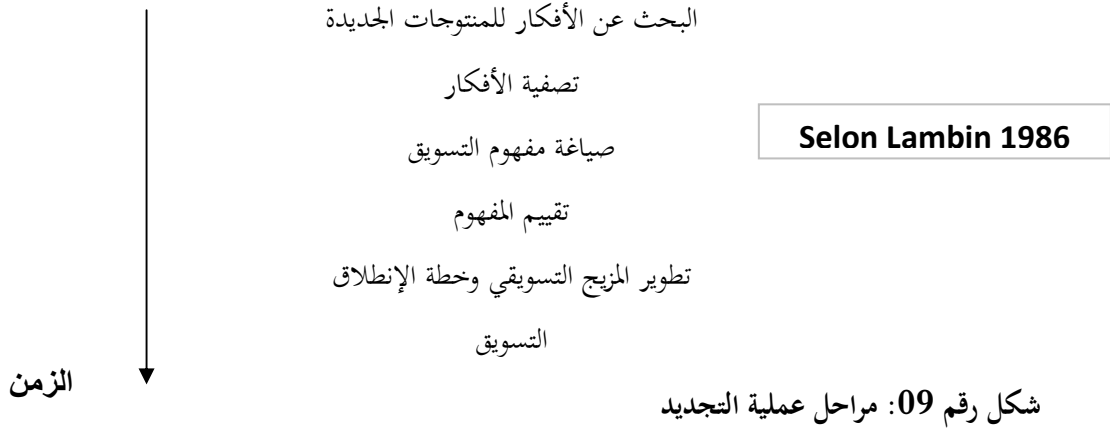
لقد بين البحث التسويقي أن التجديد هو عملية تابعة له وتحت إشرافه، وأيضا هو بمثابة عملية تطوير المنتجات الجديدة والتي تؤدي إلى تغيير تموضع المشروع جديد مع إعادة تصميمه لفائدة المستهلك، مع ضرورة تحليل التفوق التجاري من جهة والحذر من عامل الخطر في مرحلة التقدم أو الإنطلاق.

على حسب Barreyre 1980، فالتجديد ممكن أن يكون تجديد تسويقي كمفهوم جديد، تجديد تجاري، تجديد تكنولوجي،

تجديد العلامة التجارية، تجديد استراتيجي، تجديد في الت صرفات، خدمات، كيفية التوزيع.

¹ Sandrine fernez-Walch , « management de l'innovation », op cite, p :26

ضف إلى ذلك فإن (Lambin 1986) يصف عملية التجديد داخل المؤسسة بذلك التسلسل المتتالي لمجموعة من المراحل بدءاً من البحث عن أفكار لمنتجات جديدة إلى تسويقها (انظر الشكل رقم 09)، وخلال 1990 تم إدماج فكرة في الواجهة بين التسويق والبحث والتطوير R-D وكذلك فريق المتعدد الوظائف ومن ثم التقرب لعملية التدريب.



كما أن التجديد **Innovater** يشمل محورين،⁽¹⁾ :

- **المحور الأول:** عملية خلق بمعنى توليد أفكار جديدة ومن الممكن أن تؤدي إلى تطوير المنتجات أو خدمات الجديدة.
- **المحور الثاني:** هو الإعلان أو النشر **diffuser** أي تجسيد هذه الأفكار الجديدة حيث يتبناها المحيط أيا كان قطاعه إقتصادي، إجتماعي أو سياسي.

يعرف Schumpeter 1935 التجديد أنه دخول ناجح لمنتج جديد ونظام جديد ونموذج أو أسلوب تنظيم جديد.¹ كما يساند Bertrand Bellon تعريف شومبتير لأنه أشمل ويلمس عدة مفاهيم أين تقدر المؤسسة أن تساهم في التجديد المنتج، التقنية، والإدارة أو التنظيم، فالتجديد أصبح يمتلك بعد هام بنفس درجة التسويق، المالية، تسيير الموارد البشرية.²

¹ jean Marie Choffray, «le marketing de l'innovation» colloque de Grenoble , journée recherche du 04 dec1984, (entreprenre et innover , numéro spécial printemps 1985, p112,

² Bellon.B., « Innover ou disparaître »,ed economica, 1994,p09.

التجديد هو القدرة على كيفية التخصيص الأمثل للموارد المتاحة لغرض خلق ثروة. ، وبالنتيجة يرى شومبتير أن التجديد يخلق علاقة جديدة بين عوامل الإنتاج وهذا ما يدفع إلى ابتكار أفكار في السوق المستهدف.¹

1-2- تعريف آخر للتجديد:

وهو تعريف مقترح من طرف West 2002 (Aston Business school) حيث أدخل مفهوم الربح بوضوح ضمن التعريف: " التجديد هي عملية ضمنية وذلك من خلال إدخال وتطبيق أفكار جديدة، عمليات، منتوجات، وإجراءات جديدة والتي ينتج عنها ربح من خلال ادماج تغيرات داخل المنظمة وهذا ما يترتب عنه أرباح إقتصادية، زيادة معدل الإرضاء، تحسين العلاقات والإنسجام بين فوج العمل ، فعالية الإتصال داخل المنظمة، ونفس الشيء بالنسبة للإنتاجية أو الأرباح المالية ."²

ثانيا- رؤية شومبتير للتجديد³

باعتبار أن شومبتير جوزيف من بين الإقتصاديين الذين اهتموا بمجال التجديد فهو يؤكد على أن عملية التجديد هي المحرك الأساسي للإقتصاد الرأسمالي ، فهو يفرق بين الإختراع والتجديد، فالأولى هي اكتشاف تقني، أم الثانية فهي تصنيع مشروع جديد، ويمكننا اعتبار أن الإختراع هو مورد جديد للمؤسسة بينما التجديد يتمثل في ادماج هذا الإختراع في مختلف المنتوجات المطروحة في السوق المستهدف لغرض التميز.

كما حدد **Schumpeter .j** أن التجديد بأنه النتيجة الناجمة عن انشاء أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا تغيير في جميع مكونات المنتج، أو كيفية تصميمه، حيث قام بتحديد خمسة أشكال للتجديد تتضمن ما يلي:⁴

¹ Jean-Yves Prax, Bernard Buisson, Philippe Silberzahn, « Objectif :Innovation » ;dunod Paris, 2005 ;p :45.

² Camille Carrier et Sylvie Gélinas,(2011), « Créativité et gestion ,les idées au service de l'innovation »,presses de l'univ du Québec, p204

³ Vincent Boly, « Ingénierie de l'innovation »,organisation et méthodologies des entreprises innovantes, 2 edition,paris,lavoisier,hermes sciences pulications, 2008, pp36-37

⁴ Marcello Messori , « Innovation et Profit chez Marks,Schumpeter, et Keynes » ; cahier d'économie politique, n° 10-11 ; p232.doc généré le 02/06/2016.

- تصنيع منتج جديد.
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج .
- الحصول على مصدر جديد للتمويل بالمواد الأولية أو لمنتجات نصف مصنعة.
- فتح وغزو أسواق جديدة.
- تحقيق تنظيم جديد للمؤسسة

ثالثاً- التمييز بين بعض المصطلحات:

3-3- التفرقة بين الإبداع والتجديد: جدول رقم 05 يوضح الاختلاف

التجديد Innovation	الإبداع Créativité
-تقديم منتج أو خدمة جديدة من شأنه يوفر قيمة مضافة، وهو أسلوب جديد بتنفيذ الأفكار بشكل له قيمة.	الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عن الغير.
-يمتاز عن الإبداع من ناحية القدرة على التطبيق.	-عملية خلق شيء جديد من غير مثال سابق.
-يشمل مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً في أسلوب عمل تقليدي.	-مرتبط بما هو جديد من أفكار أو اختراعات.
-التجديد توليد أفكار جديدة مع تطبيق هذه الأفكار.	-الإبداع عملية ذهنية تساعدنا على توليد أفكار جديدة.
-التجديد هو استثمار وترويج وتنفيذ للفكرة.	-الإبداع هو صناعة فكرة دون اعتبار للمؤثرات الأخرى

المصدر: اعتماداً على مرجع نجم عبود نجم ، "إدارة الابتكار، المفاهيم، والخصائص والتجارب الحديثة" كان الإجهاد في تحليل المفاهيم واستخلاص الجدول الموضح

رابعاً- مصادر التجديد:

حيث أن الانتقال إلى تطبيق فكرة جديدة في السوق يتطلب ذلك مراحل والتي على أساسها يجب وضع تدفقات المعارف حيز التنفيذ، فالتجديد لا يظهر فجأة، وإنما هو تفاعل وتكامل مكونات السوق، فالتجديد هو انضباط في التشخيص وتقييم منهجي لمجالات التغيير التي من شأنها تمنح فرص وهو ما يراه Druker Peter، حيث لعملية التجديد 07 مصادر وهي موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم 06: مصادر التجديد

المصدر الفجائي أو غير المتوقع	يشمل كل نجاح غير متوقع، فشل مفاجئ، ظاهرة غير متوقعة
مصدر عدم التوافق (أو التعارض)	الفرق بين ما هو منتظر، وما يجب أن يكون وبين ما هو فعلي، كما يشمل تعارض الواقع مع الافتراضات المتعلقة به، التعارض بين توقعات الزبائن المدركة والواقعية.
مصدر الضرورة أو الحاجة لمنهج أو أسلوب	التجديد على أساس الإجابة على مشكلة ملموسة من الواجب حلها.
مصدر الصناعة والسوق	التغيرات الهيكلية للسوق بفعل المنافسة أو التغيير هي مصدر وفرصة تجديد للمؤسسة من خلال الإستجابة الفورية لهذه التغيرات مع مبدأ استغلال الفرص.
مصدر الثقافة وطبيعة الإدراك	التغيرات الثقافية ورؤية الأفراد ومعدل التغيير في الإدراك هي فرصة للتجديد.
الدراية الفنية (Know-how)	التجديد مصدره معارف جديدة للتوصل إلى مشروعات جديدة (منتج-خدمة جديدة)
العوامل السكانية	التغيرات المسجلة على النمو السكاني وهيكله أعمارهم تمثل فرصة للتجديد من خلال خلق قطاعات سوقية جديدة (تقسيم السوق إلى فئات) وتلبية احتياجاتهم من خلال التجديد الواجب توفره بعد استثمار افكار جديدة توافق رغباتهم.

Source :Jean-yves Prax,Bernard Buisson , Philippe Silberzahn, op cité ; p :45

المطلب الثاني: تصنيفات التجديد

عملا بأعمال MARCHESNAY et FOURCADE، فإنه يمكن تمييز تشكيلة مختلفة للتجديد على حسب مستويات

التطبيق ومدى تأثير التغيرات على تنظيم وتسيير المؤسسة¹.

¹ Marchesnay Et Fourcade, « Gestion de la PME/PMI »,ed Nathan 1997,p284

أولاً- التصنيف على حسب موضوع التجديد:

من الضروري تعيين طبيعة التجديد، فالتجديد يكون على المنتج، وكذلك على العملية الإنتاج، في السوق، فضلا عن تطبيقه على مستوى الإستراتيجية العامة المعتمد عليها من طرف المؤسسة، وهذا ما توصل إليه كل من Hamel et Breen. 2007¹

1-1 تجديد المنتج: يشمل هذا النوع بتجديد كل من وظائف و/أو خصائص ، قد يكون التجديد في تحسين منتج حالي من

خلال إدخال بعض التعديلات في التركيبة أو التصميم، ويمكن أن يكون التجديد جذري أو تدريجي لأنه لا يمكن لأي منتج أن يستمر لفترة طويلة في السوق دون أن يكون تغيير في ذلك، على حسب تغيرات رغبات المستهلك، فهو يأتي بالمنتجات الجديدة التي تقدم من أجل الإيفاء بالحاجات الحالية للعملاء بكفاءة أعلى وخصائص أفضل، فالمنظمة التي لا تمتلك القدرة على التجديد في مجال عملها ستواجه بالتأكيد تحديات كبيرة وصعبة، وذلك لأن منافسيها يقومون بالتغيير المستمر لمنتجاتهم لهذا فإن التجديد من أولويات اهتمام المنظمات في جميع المجالات بلا استثناء من أجل البقاء في السوق.

2-1 تجديد العملية: بمعنى استحداث طرق جديدة وأساليب أفضل للتنفيذ التغيير، أو تلك النشاطات والإجراءات المنجزة في

المؤسسة، وينتج عنها بالتأكيد مخرجات منفعة لصالح الزبون، هو التجديد الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة تغير طريقة العمل أو الإنتاج أو التوزيع بما يحقق إنتاجية أعلى، مع تخفيض التكاليف الوحدوية ، أو استخدام موارد أقل في إنتاج أكبر، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفية، هذا المفهوم ينتج عنه تغييرات معتبرة في كل من التقنيات، المعدات ، البرمجيات، والهدف منه هو تبسيط عملية الإنتاج للمحافظة على مكانتها وتقوية مركزها التنافسي.²

كما بين كل من (Abernathy et Utterback,1978) التجديد قبل كل شيء هو موجه للبحث في متطلبات ورغبات

الزبائن، وبعد الإحاطة وفهم توقعاتهم، فإن معدل تجديد العمليات يتجاوز بصفة معتبرة التجديد المتعلق بالمنتجات.

¹ revue française de gestion l'innovation managériale ,p :81

² Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglu, « Motivations et Déterminants de l'innovation technologique un survol des théories modernes », HAL ed ,4 march 2011, doc n°2011-09, page :04.

فالمؤسسة تسعى لتحقيق المستوى الأمثل لعمليات التجديد بجميع الوسائل، ، فالكثير من المؤسسات قد غيرت عملياتها الإنتاجية لتبني بفعالية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، حيث أن تطوير العمليات والتكنولوجيا تطرح فرص التجديد لكن الخطر يتعدى ذلك ولهذا لا بد من التمكن من إدارة العامل التقني وهو التكنولوجيا المرافقة لعملية التجديد.¹

1-3 تجديد السوق²: إن خلق سوق جديد لمنتج معين يعتبر تجديد، خلق أسواق جديدة للمنتجات والخدمات بحيث باستطاعت المستهلكين من فئات مجتمع الوصول إليها، فالمؤسسات تسعى دون شك إلى منتجات مستحدثة والوصول إلى مستهلكين جدد، وبالتالي إحتراق فئات جديدة من العملاء بالمجتمع لم تكن له فرصة التواجد في السوق، واكتشافها هو بمثابة تجديد.

1-4 تجديد الإستراتيجية: لا يتوقف التجديد بالعروض التي تقدمها المؤسسة وإنما يتعدى ذلك ليشمل استراتيجية المؤسسة أي طريقة تنفيذ نشاطاتها، وتلبية متطلبات السوق، التجديد الإستراتيجي يعمل على تغيير خطة العمل التي تقوم عليها المؤسسة حاليا Business Plan.³

1-5 التجديد التنظيمي: لقد عرفه (Syliman, 2001) "هو العملية الناتجة عن مجموعة من العوامل التي توفر البيئة التنظيمية المناسبة، والتي تشمل على مدى وجود بيئة عمل ملائمة لتوليد الأفكار الجديدة"⁴

فالتجديد التنظيمي يشمل تطبيق أساليب تنظيمية جديدة في المؤسسة في ممارسات الأعمال مع تطوير نماذجها ، فالتجديد يقوم على أساس تقسيم الممارسات الإدارية بين أفراد المنظمة، مع إحداث نوع من التغيير في وظائف المؤسسة مثال ذلك تقديم طريقة جديدة لإعادة تنظيم أماكن العمل، تسيير جديد للمخزون، تركيبة جديدة للتوزيع، طريقة جديدة للتعامل مع الموردين، العملاء، وكذا المنافسين، تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الشركة التجارية، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية وكثيرا ما تقتضي

¹ Richard Soparnot, Eric Stevens, « management de l'innovation, dunod, paris (2007)pp20-21

² DELACOUR Hélène ,Sébastien LIARTE, (2014), «Management Stratégique de l'innovation »p18

³ ibid,p19

⁴ عاكف لطفي الحضونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، عمان الأردن، 2011، ص34

هذه التغيرات استثمارات معنوية في التكوين، في توظيف اليد العاملة المؤهلة، في تبادل ونقل المعلومات كوسيلة اتصال، كل هذا يهدف إلى تقوية المهارات الأساسية للمؤسسة ، فضلا عن تحسين الأداء ونتائج الأعمال.

6-1 تجديد التسويق: هو التطبيق الفعلي لأفكار جديدة في الممارسات التسويقية وهي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع،

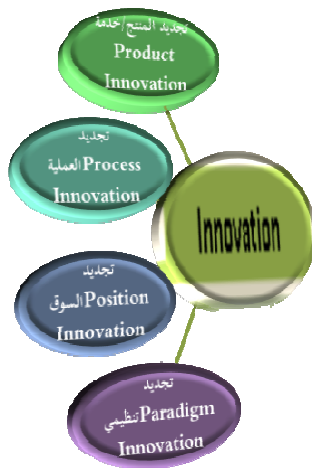
كما يمس كل النشاطات التي لها علاقة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي.¹

بمعنى أوضح، تنفيذ طريقة تسويق جديدة تنطوي على تغييرات جوهرية في مكونات المزيج التسويقي من تسعير وترويج وتغليف إذا استلزم الأمر، وتهدف تجديدات التسويق إلى تلبية احتياجات المستهلك على نحو أفضل، عبر افتتاح أسواق جديدة بهدف زيادة مبيعات الشركة.

وبالتالي فإن تفاعل عملية تجديد المنتج، تجديد العملية، وتجديد البيئة التنظيمية للمنظمة، يؤدي بالضرورة إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة إضافية للمجتمع، سواء سلعة، خدمة، أو أسلوب عمل جديد، ويدمج كل هذا ضمن التطور الشامل للمؤسسة، فالهدف النهائي له يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين.

وهذا ما يشكل مزيج التجديد يتكون من 4P (The 4P's of innovation) وهو موضح في الشكل التالي:²

شكل رقم 10: مزيج التجديد



ثانيا- التصنيف على حسب درجة التجديد:

وطبقا للمقاربات الفكرية التي لها صلة بعملية التجديد

فهناك التجديد التدريجي والتجديد الجذري.

¹ Jean Jacques Lambain, « le marketing stratégique », 2 ed, édition science International, 1993, p : 281.

² Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, « managing Innovation , Integrating Technological ;Market and Organizational Change », 3rd ed, 2005, p : 10.

1-2-1-الاجديج: Innovation Radicale

يرتبط هذا النوع من التجديد بالفارق المهم الذي يفصل بين ما هو جديد في المنتج، وما كان عليه سابقا.¹

ولتوضيح مضمون هذا النوع من التجديد، فإنه يتعلق باستثمارات مالية ضخمة مع وجود المعرفة الكاملة، لأن الأمر يتعلق بالبحث عن المنتج، طريقة، أو تنظيم بشكل يختلف عن ما هو سائد، أو إجراء تعديلات على ما هو موجود بنسبة كبيرة، وهذا ما لا

يتوفر عند الكثير من المؤسسات، حيث التأثير الكبير على المؤسسة من جهة وبيئة التنافس من جهة أخرى.²

وهذا الصنف من التجديد له نوعين من الأخطار التي تواجه المؤسسة:³

-الخطر التكنولوجي: (التقني) كونه يحتاج إلى أحدث التقنيات، مدى استخدام التكنولوجيا الحديثة وقبولها في السوق.

-الخطر التسويقي: ينشأ حين تكون عدم التوافق بين عملية التجديد وعادات المستهلكين غير قابلة للتغيير.

2-1-1-1-خصائص التجديد الجديج:⁴ (أي الانتقال من المستوى القائم إلى مستوى نوعيا جديد)

- طرح منتجات جديدة لأول مرة في الأسواق.
- يتطلب التجديد الجديج استثمارات ضخمة وتصاحبه مخاطر بعيدة المدى.
- التجديد الجديج ينتج عنه عوائد مالية معتبرة.
- يمثل القوة المحركة لنمو المؤسسات والاقتصاديات القومية.

وبالتالي فإن التجديد الجديج يعني التوصل إلى ما هو جديد ولم يكن موجود من قبل، في حين هناك صنف آخر من

التجديدات له مواصفات أخرى من حيث مجال اهتمامه يكمن فيما هو حالي لغرض استمراره.

¹ Vincent Boly, « Ingénierie de l'innovation » 2em ed, hermes science pub, paris 2008, p55

² عاكف لطفي خصاونة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2011، ص55.

³ Emmanuelle LeNagard. Assayag – Delphine Monceau, « le marketing de l'innovation de la création au lancement de nouveaux produits », 2em ed, dunod, paris, 2011, p30

⁴ Bruno Amable, les systèmes d'innovation, Hervé Penan, Philippe Mustar, Juin 2001, p1-14

2-2-2-التجديد التدريجي أو النسبي: Innovation Incrémentale

ويعني ذلك إضافة بعض التعديلات أو التحسينات (التحسين المتواصل) على مجموعة من المنتجات أو في عملية الإنتاج القائمة (المتوفرة حاليا) حيث استمرارية المنتجات الحالية، لغرض التخفيض من التكلفة ومتابعة ظروف المنافسة في السوق ، وتقديمه بشكل جديد إلى السوق، المهم في هذا المجال هو الإستمرار والتدرج المرحلي في التحسين والتطوير للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة، و لا يتطلب نفس القدر من المعارف مقارنة مع التجديد الجذري.

2-2-1-خصائص التجديد الجزئي: ¹

- التجديد المتدرج هو الإتجاه الأكثر تناسبا للقطاعات الصناعية شديدة المنافسة وسريعة التغير.
- التجديد المتدرج يمكن مباشرته من خلال ما هو موجود وقائم (الموارد الحالية للمؤسسة).

كما أضاف كل من Garcia et cantalone ²، أن التجديد الجذري قائم على المستوى الجزئي والمستوى الكلي، وفي المجال التجاري والتقني، أما التجديد التدريجي فله تأثير سوى على المستوى الجزئي .

ويمكننا القول أن هناك ترابط بين درجة التجديد والقدرة على التجديد في مؤسسة ما، حيث أن القدرة على التجديد تكمن في القدرة على خلق أو انتاج المشاريع، تطوير منتجات جديدة ،وتبني التجديدات.

فالمفهوم الأول يفسر بأنه نتيجة مباشرة أو اعتماد تكنولوجيا جديدة أي اكتشاف طريقة جديدة للتطبيق، تغيير ملحوظ، وتحويل حقيقي في الإستخدام، في حين التجديد النسبي أو الجزئي هو ناتج عن تحسين أو تعديل نسبي للمنتج عن ما كان عليه، اعتمادا على كل من savoir faire، أو تحويل التكنولوجيا، فعالية التجديدات هي نسبية بفضل التنظيمات التشغيلية أي التحكم الجيد في التكنولوجيا و كذا بفضل التسويق الفعال، مع امكانية استعمال الهاتف ذات تكنولوجيا الحديثة في القطاع البنكي فهو بذلك يمثل تجديداً.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار ، المفاهيم الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص:175.

² Vincent Boly, « ingénierie de l'innovation », op cité, p :56.

ثالثاً- التصنيف على حسب مجال التجديد :

تأخذ عملية التجديد أشكالاً مختلفة داخل المؤسسة وهي :

3-1- التجديد الإداري : Innovation Managériale¹

من بين الإقتصاديين الذين كان مجال اهتمامهم عملية الإبداع والتجديد بما في ذلك التجديد الإداري نذكر كل من (Evan 1966, Teece 1980 ; Damanpour 1987 ; Birkinshaw et Mol 2006 ; Hamel 2006, Birkinshaw et Al 2008 ; Kimberly 1981, Damanpour et Arvind 2012, Jounen et Le Roy 2013) ، وقد استخدم التجديد الإداري لأول مرة من طرف Kimberly 1981، كما أضاف Birkinshaw et Al ;2008 أن التجديد الإداري العامل الرئيسي المفسر لقدرات المؤسسة، واعتماداً على الأبحاث التي تخص هذا المجال فإننا نطرح مجموعة من التعاريف التي توضح شكل التجديد محل التعريف:

طبقاً لإجتهد Evan 1966، التجديد الإداري هي تبنى المؤسسة فكرة جديدة تشير إلى توظيف الأفراد، تخصيص الموارد، التعريف وتصميم الأعمال وعمليات المؤسسة بما في ذلك كيفية الإدارة وتنمية قدرات الموظفين.

أما من وجهة نظر كل من Mintzberg,1973-et Kimberly 1981 فإن التجديد الإداري يتجه نحو التفكير حول عملية صنع القرار، باعتباره استراتيجية تنظيمية لتسيير حالة عدم التأكد، في حين Kimberly أن التجديد الإداري هو الإبتعاد عن التخطيط المركزي .

واعتماداً على ما سبق من تعاريف فإن التجديد الإداري هو مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من انتاج فكرة جديدة متميزة، قابلة للتطبيق بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما نعني بالقدرات كل من المرونة، الحساسية بالمشكلات ، قبول المخاطرة، التحليل والربط.² عندما نقول الأساس الإداري الواجب اعتماده هو التجديد الإداري تبنى المنظمة طرق وتطبيقات جديدة للإدارة لغرض تحقيق كفاءة وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة المعنية. (Hamel2006 ; Mol et Birkinshaw 2009) ، ومن بين الطرق والتطبيقات الجديدة المعتمد عليها داخل المؤسسة نذكر:

¹ Frédéric Le Roy, Marc Robert , Philippe Giuliani, Dossier L'innovation Managériale , Revue Française de gestion, lavoisier 2013, volume 39,n°235, (aout –septembre 2013), pp : 79-85

² سلام رعد حسن، الإبداع الإداري في الوظيفة العامة، 2017، ص:11.

- مراقبة التسيير من بين التجديدات الإدارية ، أي طرق حساب التكاليف المباشر مثل طريقة ABC والتي تعرف ب .Balanced Scorecard.
- المحاسبة المالية أين يكون تطبيق لمعايير محاسبية جديدة التي تحدد مدى تطور وظيفة المحاسبة.
- وظيفة التسويق ومسار التجديد يكمن في خلق مزيج 4P، ونوعيات جديدة من المزيج الإداري، طرق تنبؤ بالمبيعات ، فضلا عن كيفية إدارة العلامات التجارية، إدارة الموارد البشرية وتسيير القوة العاملة والمهارات .
- فالهدف النهائي لهذا التجديد يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية، أو مقارنة بأفضل المنافسين.

3-2-التجديد الفني أو التقني : Innovation Technique

يتعلق هذا الصنف من التجديد بمدى الإستفادة من التكنولوجيا على مستوى المؤسسة كما أنه يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في أساليب الإنتاج، وادخال التكنولوجيا في النشاط، كما يهدف هذا التجديد إلى تطوير الأداء الفني بالمنظمة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم تنتجها المنظمة من قبل.

وقد أشار Damanpour أن التجديد التقني هو منتجات جديدة خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر بنشاط العمل

الإبتدائي¹.

كما تكمن أهمية التجديد التقني في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء على المدى البعيد في ظل المنافسة، باعتباره جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة.

3-2-1-دوافع التجديد التكنولوجي:²

تلجأ المؤسسات إلى تحقيق التجديد التكنولوجي وتحمل مخاطر ذلك، غير أن أسباب التي تؤدي بالمؤسسة اعتماد هذا

التجديد تكاد تكون مشتركة في جميع المنظمات سواء ذات الإنتاج السلعي أو الخدماتي وهي:

¹ كينج نيجل ، أندرسون نيل إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي، ترجمة محمود حسن، دارالمريخ للنشر، الرياض، 2004 ، ص:216.

² مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني 2005، صالح مهدي محسن العامري، العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي، ص:149-150.

- 1- شدة المنافسة في السوق : إن البيئة التي تعمل فيها المنشآت على اختلاف أنواعها هي بيئة ديناميكية ، وعليه أصبح لزاما على المنشآت اللجوء إلى هذا النوع من التجديد وتحمل مخاطره من أجل الحفاظ على الحصة السوقية.
- 2- إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة ، وهذا يعني نسبة كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر بالتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات ومن ثم إمكانية البيع بأسعار منافسة ومن ثم المنافسة بشكل أفضل.
- 3- تكنولوجيا المعلومات: إن التطور الهائل في هذا النوع من الوسائل قد أدى إلى الكثير من الإضافات؛ منها ما هو بشكل سلع وخدمات كتلك التي تقدمها الإنترنت أو في شكل تصميم سهل وسريع لكم هائل من المنتجات كما هو الحال في إنتاج بطاقات الإئتمان على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها كمثال بسيط وغيرها من المنتجات المماثلة، أما أهمية التجديد فهي محور مهم في استراتيجيات المنشأة وكذلك موضوع حيوي بالنسبة للحكومات والدول. كما دلت التحليلات على أن الجزء الأكبر من هذه المنشآت تضع التجديد التكنولوجي في مقدمة أولويات تنافسها .

المطلب الثالث: شروط التجديد وأهميته في المؤسسات .

تتعلق شروط التجديد¹ بمجموعة من العوامل التي تعزز ظهوره داخل المنظمة، كما يمكن تحليلها على ثلاث مستويات، فأولا يجب على المؤسسة أن تكون ضمن الشبكة الخارجية وتقيم علاقات مع الأعضاء(مستوى ما بين المنظمات)، ثم تشكل بيئة مناسبة لمبادرات الجهات الفاعلة (ممثلي المؤسسة أي المستوى التنظيمي)، فضلا على ضرورة تركيزها على الأفراد الذين يمتلكون قدرات إبداعية حقيقية.

فمن الضروري توضيح هذه العوامل سواء كانت مشجعة وتعزز التجديد أو تمنع تحقيق ذلك داخل المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة لعملية التجديد باعتبارها رأس مال ابتكاري أي أصل اقتصادي أساسي الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها مع تحسين الأداء على المدى البعيد.

¹ Larbi Hakmi, « management de l'innovation », théorie et méthodes, p :96

أولاً- التجديد من حيث الشروط:

الشرط الأول: متطلبات مستوى ما بين المنظمات.

غالباً ما ينشأ التجديد من أعضاء لا ينتمون للمؤسسة، (زبائن، موردون، منظمات البحث، منافسين...) قادرين على تزويد المؤسسة بالمعلومات والأفكار حول تكنولوجيا أو المنتجات المستقبلية.

ولالإحاطة بمختلف هذه المؤشرات على المؤسسة أن تكون منتمية للشبكة وتكون على اتصال وثيق مع الأعضاء، حيث يرى (Kognt 2000) أنه على المؤسسة أن تبذل مجهودات غير اعتيادية مع اندماجها ضمن العديد من المنظمات أي الاستعانة بمصادر خارجية لتعزيز جهودها في مجال التجديد، فإدراك الوسط الخارجي يسمح بالحصول أو الاستفادة من معارف متنوعة تستغلها المؤسسة وتحولها إلى تجديد.

حيث تركز المؤسسة على نوعية معينة من القدرات وتصنف ضمن صنفين، قدرات مبنية على أساس التكتل الهيكلي، والصنف الثاني قدرات مبنية على أساس التكتل الإرتباطي.¹

فالصنف الأول (L'encastrement structurel) يتميز بالتباين والكثافة بمعنى على قدر تفاعل أعضاء الشبكة في مشاريع متباينة كانت الشبكة أكثر كفاءة على المستوى الإعلامي، وبالتالي فإن التركيبة الهيكلية تسمح بتدفق المعارف من الأعضاء نحو المؤسسة.

في حين الصنف الثاني هي تلك القدرات التي تتصف بالتكتل الإرتباطي (L'encastrement Relationnel) (العلاقات) نوعية العلاقات بين ممثلي المكونين للشبكة الخارجية للمنظمة ومدى مساهمة هذه النوعية في توفير المعلومات بقيمة مضافة عالية المستوى، بمعنى هذا الصنف من القدرات يعمل على تحسين نوعية المعلومات في المنظمة.

وبالتالي فإن الشرط الأول مرتبط بادمج المؤسسة ضمن شبكة مكونة من العديد من المنظمات وفي نفس السياق على المؤسسة تشجيع مبادرات موظفيها لتحسين قدرات الإبتكارية حيث هذه الأخيرة تتوقف على مدى توافر بيئات قائمة على التعاون والتفاعل التي تشجع تبادل المعارف بغية تعزيز القدرة الإستيعابية الإجمالية لنظام التجديد المعني.

¹ Larbi Hakmi, « management de l'innovation, op-cité, p :97

الشرط الثاني: متطلبات المستوى التنظيمي

البيئة الداخلية للمنظمة تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرة المتاحة لأفراد المنظمة، فالإطار التنظيمي يؤثر بشدة على إنتاج المبادرات الفردية (Alter 1999)، فالنظام الإداري المرن الذي لا يتصف بالتعقيد والجمود هي أساس تنمية الاتصال وبدوره يساعد على تدفق المعلومات ومن شأنها تؤثر على السلوك الإبتكاري في المنظمة (Bruns et Stalker 1961)، أي تشجيع التعبير عن الأفكار الجديدة، فالقدرة على توليد أفكار جديدة يساهم في الحفاظ على العمليات والمنتجات والخدمات الجديدة هذا يعني نجاح مشروع التجديد واستدامته.

والجدير بالذكر ان من متطلبات المستوى التنظيمي للمؤسسة توفر ثقافة المؤسسة الذي بدوره يؤثر على مشروع التجديد باعتبار أن الثقافة هي متغير خارجي لأنها تتدخل في تحقيق أهداف المؤسسة .

فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ¹

ويمكننا القول أن هذا الشرط ينادي بالمنظمة الريادية التي تقوم على مبدأ إغتنام الفرص مع تقدير المخاطر، وعادة ما تكون قادة السوق من حيث الجودة والسعر والتنافسية لأنها تتغير بالتجديد .

الشرط الثالث: متطلبات المستوى الفردي

ينظر إلى الأفراد على أنهم أحد الموارد الرئيسية التي يجب الحفاظ عليها، لأن قدرتهم على الإبداع تكمن في مدى استخدامهم للتفكير وقدراتهم العقلية ، كل هذا يؤدي بالتعريف بخصائص الأفراد المبدعين.

حيث تبين أعمال (Torrance 1974) قدرة الأفراد على إنتاج أفكار مختلفة، حيث أن معدل التفاوت في نمط التفكير لدى العاملين يستند على بعض الخصائص المعرفية، مدى انفتاحهم ويقظتهم للمعلومات الخارجية كل هذه المؤشرات تسمح لهم بالإحاطة بالعديد من المعطيات التي يستغلونها في إبداعاتهم.

¹ بلال خلف سكارنة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010، ص19.

حيث تسعى المؤسسة في العمل على إيجاد التوافق والتناسق بين الاهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الإلتزام للمنظمة وأهدافها، حيث تولي العديد من المنظمات اهتماما كبيرا بإدراج برامج لتشجيع الموظفين على طرح الأفكار واختبارها، لضمان استمرار النجاح .

فتغيير الأفراد العاملين في المؤسسة من الجانب الكمي والنوعي معا، بمعنى الإستغناء عن بعض العاملين نظرا لعدم كفايتهم واحلال غيرهم قد يكون بتنمية مهاراتهم أو تعديل أنماطهم السلوكية من خلال إعادة تأهيلهم واعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما تقدم ذكره، فإننا نخلص إلى القول أنه لضمان واقعية التجديد لابد من توفر الشروط الثلاث على مستوى المؤسسة، فبمجرد تبني ثقافة وإطار تنظيمي من وأفراد مبدعين فإن ذلك يشجع على طرح أفكار جديدة ، كما تجتمع هذه المستويات على تحقيق هدف وحيد وهو تعزيز التجديد وتطويره، فبمجرد وعي المؤسسة بذاتها وأبعادها ومكوناتها فإنها حتما ستبدأ بعملية التغيير والتحرك والخروج من الحالة القائمة، فالقدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى مشاريع وامتلاكها لقدرات تنظيمية فعالة للتجديد يساهم ذلك في دعم الأداء على المدى البعيد.

ثانيا- الأهمية الاقتصادية للتجديد:

من خلال ما تقدم بيانه يمكن استنتاج بعض العناصر التي تبين مدى أهمية التجديد في صناعة المنتجات وضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية والرفع من الإنتاجية في الإقتصاد، فالتجديد يمثل عامل محوري له منافع تنظيمية،اقتصادية، واجتماعية (Foray et Mairesse.1999)، فالمؤسسات أصبح لديها حافز نحو التجديد لضمان تنافسيها¹

إن التنافس القائم بين المؤسسات لم يعد يقتصر على حجم أوقيمة الهياكل والموارد المادية، وإنما على حجم الإستثمارات التي تخصصها للتجديد، ويرى **Peter Durker 1997**، أن للمؤسسة الإقتصادية وظيفتين أساسيتين هما وظيفة التسويق ووظيفة التجديد².

¹ F.DELTOUR, V.LETHIAIS, L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC, quels effets sur la performance , Revue trimestrielle, N02, Vol :19, 2014, Système d'information par les TIC. Ed ESKA ,P :47.

² Peter Durker, la nouvelle pratique de la direction des entreprises, ed.org,1997, p :82.

- يوفر التجديد متطلبات واحتياجات المستهلك.
- يسمح التجديد برفع مستوى إنتاجية المؤسسة، حيث يعمل التجديد على زيادة مخرجات مقارنة بالمدخلات.
- القدرة على تقليل التكاليف من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل.
- يسمح التجديد بتحسين منافستها غير السعري.
- يحقق منافع مادية وذلك من خلال استحداث أسواق جديدة عن طريق التجديد الجذري سواء للمنتج، الخدمة، أو تجديد جذري للعملية.
- التجديد عامل محدد للتنافسية المؤسسة وله أهميته الخاصة في حصولها على الميزة التنافسية في مجال التكاليف وعرض المنتجات، فعندما يتعلق التجديد بالعملية فإن هذا يمنح للمؤسسة ميزة في مجال التكلفة، وفي هذه الحالة يمكن للمؤسسة تطبيق استراتيجية خفض الأسعار أو استراتيجية زيادة الهامش، أما إذا تعلق التجديد بالمنتج، تتميز المؤسسة عن منافسيها حيث استراتيجية التميز التي غالبا ما تتبناها المؤسسات المحددة التي تستطيع التعايش مع المجمعات الكبرى.

ومن بين الأسباب التي تدعم أهمية التجديد نذكر :¹

- المتطلبات الجديدة للزبائن.
- الفرص الجديدة التي تخلقها التكنولوجيا الجديدة.
- اعتبار التجديد مهم لأنه يحافظ على استمرارية نشاط المؤسسة.
- تحقيق ثنائية التجديد/ربحية المؤسسة.

ثالثا- محددات التجديد:

نظرا لتسارع وتيرة التغيرات التكنولوجية وتزايد متطلبات الزبائن وتنوعها، وفي ظل هذه الظروف المحيطة بالمؤسسة فمن الواجب عليها أن تلتزم وتحرص على المدخل الحديث وهو التجديد والذي من خلاله تستطيع المؤسسة مواجهة هذه التغيرات التي تتميز بالتعقيد والتنوع، مع ضرورة الحيطة كون التغيير يتصف بالخطر، والذي قد يتطور في أي ظرف.

¹ intégration de la culture d'innovation dans la stratégie des entreprises, Guide Stratégique pour les entreprises, www.medinnall.eu, 2009, numéro de projet 159210, page :8, consulté le 30/07/2017

وللتفصيل من حدة الاختلالات، على المؤسسة أن تتميز بالجدارة في تسوية العلاقات الخارجية، الإنتاجية، التحالفات الإستراتيجية، وعلاقات المستخدمين، كما توصلت بعض الأعمال أن هناك من دون شك عوامل تؤثر على عملية التجديد في المؤسسات مثل حجم المؤسسة، هيكل السوق، عامل الطلب في السوق، الفرص التكنولوجية وكذلك التفاعل بين مختلف الأعوان الإقتصاديين، وسنوضح هذه العوامل في الجدول الآتي بيانه:

جدول رقم 07: أهم محددات التجديد على مستوى المؤسسة وهي على صنفين الخارجية والداخلية:

المحددات الخارجية	
المحيط الإقتصادي والمؤسستي	إن تدخلات الدولة لها تأثير كبير على دوافع التجديد، خاصة تلك التي لها صلة بأنشطة البحث والتطوير في المؤسسات فضلا عن التمويل والتدخل في تحقيق استقرار الإقتصاد الكلي.
الإنفتاح على الخارج	الإنفتاح على السوق الخارجية يتولد عنه ضغط تنافسي بين المتدخلين في السوق، وبالتالي تضطر السوق المحلية اللجوء إلى التجديد لأنه يمثل المدخل الأساسي لمواجهة مثل هذه الضغوطات.
الطلب	دراسة عامل الطلب من بين مصادر التجديد، فالتواصل مع الزبائن ومعرفة احتياجاتهم يساعد على توجيه التجديد على حسب تغيرات الطلب في السوق. وتنعمق في البحث عن الاحتياجات حتى لا تطرح الشركات منتجات لا يريدونها السوق
المحددات الداخلية	
استراتيجية المؤسسة والتوجه نحو التجديد	منطلق هذا المحدد هو التميز الإستراتيجي، حيث أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تعيين أسواق جديدة، وهذا ما يساهم في توليد قيمة للزبائن، أما التوافق الإستراتيجي يكمن بتحقيق التوافق بين قيم العمال وبيئة العمل وإدارة المؤسسة، الأمر الذي يزيد من الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي المساهمة في تحقيق التجديد.
ثقافة المؤسسة ¹	تعرف الثقافة أخصا: مجموعة من المعارف والقيم والمهارات والإتجاهات والسلوكيات التي تكتسيها وتمارسها الإدارة العليا من داخل المؤسسة

¹ طاهر مرسي عطية، أساسيات إدارة الأعمال الدولية"1، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص: 60

<p>أوأخرجها، والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل وتصرفات أعضاء المؤسسة.</p> <p>إن ثقافة المؤسسة الناجحة هي القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، فلها دور أساسي في إعطاء هوية وشخصية مميزة للمؤسسة، كما تمتلك المؤسسة نوعين من القيم: قيم وسيلة وقيم نهائية¹: Valeurs</p> <p>. Terminales/Valeurs Instrumentales</p> <p>VT: هي النتائج المتوصل إليها التي تسعى إليها المؤسسة جاهدة لتحقيقها، مثل التميز، الربحية، التجديد، الجودة.</p> <p>VI: فهي السلوك المرغوب فيه الذي تحرص المؤسسة على نشره بين الأفراد العاملين، ومثال ذلك الأمانة، الحيلة والحذر، الجدية في العمل، كل هذه العوامل تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق الأداء والتميز.</p> <p>وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.</p> <p>يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح ومن شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.</p>	
<p>ينبغي على المؤسسة إيجاد آليات المناسبة للحصول على المعرفة من أجل تحويلها إلى تجديديات سواء كان في المنتج، أو العمليات ثم استغلال ذلك لغرض خلق قيمة مضافة .</p>	<p>إدارة المعرفة²</p>
<p>نشاط البحث والتطوير يعتبر من أهم محددات التجديد التكنولوجي في المؤسسة، وهو عنصر فعال في تنفيذ مختلف العمليات والمنتجات، باعتبار أن مدخلات البحث هي رصيد المعرفة العلمية المتاحة، ومخرجاته هي الفرضيات، النظريات، اختراعات، والهدف من ذلك تجديد المنتجات تلبية لرغبات</p>	<p>البحث والتطوير</p>

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات ، دراسة في تطور الفكر التنظيمي، عالم الكتب الحديث، الأردن 2002، ص:166-169.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكارية، المفاهيم والتجارة الحديثة، ط1، دار وائل لنشر ، الأردن 2003، ص: 135-138

<p>المستهلكين، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الربحية، تطوير عمليات الإنتاج بهدف تخفيض التكاليف، فضلا عن تحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة وهذا يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.</p>	
<p>محددات أخرى</p>	
<p>لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية، مفادها أن الفرد له ميزات إبداعية، أي أن فرصة الإنجاز الإبداعي قابلة للتحقيق وفقا للشروط، مثال ذلك: الإنجاز الذاتي، مع مفارقة الحالة القائمة واستبدالها بالتعقيد والتي تزيد من الإبداع باعتبار أن التعقيد سيؤدي بالنتيجة إلى التجديد من وجهة نظر المبتكر، مع مواصلة التساؤل غير المعتاد عليه، فحالة الشك توصل إلى الجديد.</p>	<p>المحددات الشخصية¹</p>
<p>محددات على مستوى المنظمة</p>	
<p>الإطار التنظيمي الذي يتسم بالقيود والجمود يعيق تدفق الجهد الابتكاري في المؤسسات وتعمل على استمرارية ثبات الحالة القائمة. فاستقرار متغيرات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة لا يكون موافقا للمؤسسات القائمة على التجديد، لهذا لابد من مراعاة العوامل التنظيمية (مثلا الثقافة، الخبرة، البحث والتطوير) وتأثير ذلك على الجهد التجديدي للأفراد ذوي الخصائص التجديدية .</p>	<p>الإطار التنظيمي</p>
<p>التقنية تتمثل في كل من العوامل التنظيمية المشار إليها آنفا التي ينبغي على المنظمة امتلاكها، أما التجارية فتشمل الإنتاج من حيث الخصائص الكمية والنوعية، كذلك طبيعة السوق ونشاطات التسويق، وبالتالي فإن توفر كل هذه الإمكانيات يدعم ويحفز المنظمة على التوسع في التنوع والتجديد ومن ثم الإستمرارية.</p>	<p>الإمكانيات التقنية والتجارية</p>

¹ نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص ص: 129-132.

المبحث الثاني: المقاربات الفكرية لشومبتير (Joseph Alois Schumpeter) للتجديد

تأثر العالم الإقتصادي بالمدرسة النيوكلاسيكية باعتبار أن الرأسمالية هي الإطار العام للنمو الإقتصادي، من دون أن ينحاز إليها، وقد ظهرت أفكار شومبتير في كتابه نظرية التطور الإقتصادي 1912.

المطلب الأول: مقارنة شومبتير للتجديد Joseph Alois Schumpeter:

يؤكد جوزيف شومبتير مؤسس التحليل الإقتصادي الديناميكي، أن التطور الإقتصادي هو نمو دوري بطبيعته، فهو يحدث قفزات متتابة في ظل النظام الرأسمالي تصاحبها فترات الكساد والرواج قصيرة الأجل، وذلك بسبب التجديدات التي يحدثها المنظمون والتي من شأنها تزيد من الإنتاج والنمو.¹

أولاً: مقارنة شومبتير للتجديد: الإطار النظري للتدمير الخلاق والمنطلقات الفكرية

تتأثر عملية التجديد بعاملين أساسيين هما المنظم والتمويل البنكي، فالأول يكمن دوره في التأثير على عادات وأذواق المستهلكين من خلال استغلال موارد جديدة، فالمنظم من وجهة نظر شومبتير له القدرة على تقديم ما هو جديد فهو يحول مجال استخدام الأرصدة النقدية بدلا من ادخارها.

أما المتغير الثاني وهو التمويل البنكي فهو يوفر للمنظم امكانيات التجديد باعتبار أن اجتهاد المنظم نحو التجديد يساهم في إيجاد فرص استثمارية ذات عائد، فكلما ارتفع معدل التمويل كان هناك فتح لأسواق جديدة ومن ثمة زيادة الإنتاج وزيادة الدخل وبالنتيجة الرواج ومن ثمة تصبح المنظمة القديمة فير قادرة على منافسة المنظمات الجديدة فيحدث نوعا ما من الخسائر وتعود حالة الكساد لدى المنظمين لفترة وجيزة لتعود الأحداث إلى التحسن بابتكارات جديدة واستحداث أساليب إنتاج أفضل فاستثمار وتوسع النشاط الإقتصادي.

¹ Larbi Hakmi, « management de l'innovation », théorie et méthodes .p60-62..

ضمن هذا السياق فالتجديد هو بمثابة التدمير الخلاق والذي يغير وبشكل فوري وداخلي للهيكل الإقتصادي مع التدمير المستمر للصناعات القديمة، ويقارن شومبيتر التجديد مثل قوة الدفع المحورية التي تحافظ على الحركة الرأسمالية بفضل ابتكار أساليب إنتاج جديدة وفتح أسواق جديدة، فهو محرك ديناميكي إقتصادي.¹

وبالتالي فإن التدمير (الهدم) الخلاق أو (البناء) *Destruction Créatrice* هي طريقة تمكن الرأسمالية والمنافسة السوقية لتدمير الإحتكار من خلال بروز تحديات منافسين جدد للتركيب التقليدية للسوق.²

مفهوم التدمير الخلاق أو البناء: Creative Destruction بمعنى يتمكن رواد الأعمال من كسر القيود والركود السائد في الأنظمة الإقتصادية بما يطرحونه من تحديات وأساليب ونظم جديدة فيتبعهم الآخرون فتحدث النقلة الإقتصادية الإيجابية.

حيث عرف شومبيتر 1950 الريادي³ بأنه ذلك الشخص الذي لديه صفات استثنائية تجمع الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى تجديد ناجح، وبالتالي فوجود قوي الريادة "التدمير الخلاق" في الأسواق والصناعات المختلفة تخلق منتجات ونماذج عمل جديدة، وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الإقتصادي على المدى البعيد.

ويركز (شومبيتر) على أن اقتصاديات السوق الجديدة يجب ان تتسم بخاصية (الهدم الخلاق) اذ تستطيع الشركات والمنظمات الجديدة التي لديها القدرة على استغلال وجذب التكنولوجيا الجديدة بشكل يمكنها من تحسين افضل للكفاءات الادارية الموجودة لديها، وهذا يتطلب اعادة هندسة تلك التغييرات التي تؤدي الى ارتفاع في معدلات البطالة المهيكلة اثناء عملية التغييرات التكنولوجية تمهيدا لاعتماد تلك المنظمات على رأس مالي فكري قائم على التدريب الجيد و تكون قادرة من خلاله على التكيف مع الاساليب الحديثة الواجب استخدامها بشكل واضح.

¹ Larbi Hakmi, op cité. p61.

² (المصدر: مجلة العربية، دورات الابتكار المزعزع، 5 أوت 2016)

³ Jean Jacques Gislain, les origines de l'entrepreneur Schumpétérien, revue interventions économiques, innovation et developper chez schumpeter, article 46/2012, p08.

خلال فترة حياته أكد شومبيتر الذي عاش ما بين 1883 - 1950 في مدخله (الهدم الخلاق) بأن كل تطور علمي يتسبب بدفع موجات متجددة في مختلف الميادين سواء كانت سياسية، اقتصادية، تكنولوجية، تنظيمية، واجتماعية، حيث تعمل بالقضاء على الأساليب التقليدية بشكل عام، وعمليات الإنتاج التي ينتج عنها اضمحلال منظمات ومصانع وكذلك الأيدي العاملة، لتحل محلها منظمات ومصانع وأيدي عاملة وطاقات بشرية ممكنة وظيفيا وتقنيا ومتطورة تتماشى مع المنهج الجديد المتطور. وعرف بالخلاق لأنه يتجسد بعملية هدم يعقبه بناء أكثر متانة وصلابة وحدائة يتلاءم مع المستجدات. والهدم الخلاق هو عملية تنافسية بحتة تقود الى التمييز وبالتالي الى الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين حيث المرونة في التكيف والتوافق مع البيئة التنظيمية كإطار لتطوير الاعمال التي تركز على المستقبل وتطوير رؤيا مستقبلية¹.

ثانيا: المراحل التدريجية للهدم الخلاق (التغيير)

- إن التغيير يجب أن يمر بعدد من المراحل التدريجية لأنه يمكن أن يخلق بعض الآثار السلبية، بسبب التضارب بين المبادئ الإدارية القديمة والجديدة ، وعليه لقد حدد الخطوات التي يجب إتباعها عند التغيير هي كما يلي:
- 1- تقليص الحجم : وذلك بالاستغناء عن بعض العمالة المتبقية أي تقليصها بشرط المحافظة على نفس المعدلات الإنتاجية المحددة للمنظمة ، وتكون العمالة المستهدفة العمالة غير المنتجة التي يسهل تحويلها إلى تقنية بمعنى تقليل أو إعادة توزيع العاملين.
 - 2- التوازن الديناميكي: من خلال خلق شعور بالامان و الاستقرار بين للموظفين من قبل ادارة المنظمة لخلق الروح الابتكارية لدى العاملين.
 - 3- تطوير استراتيجيات اقتحام السوق: وذلك بجذب العملاء الجدد والمحافظة عليهم في عصر تكنولوجيا المعلومات والمنافسة الشديدة من خلال تقديم الجديد، والتدريب وتنمية المهارات كحل للمشكلات ، ومهارات العمل الجماعي.

¹الدوري ، زكريا مطلق (2008) الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المستنصرية، بغداد ص65-75.

4- التمركز حول العميل : وهذا يتطلب القدرة على الفهم وادراك متابعة للعميل بسرعة كبيرة من خلال خدمات ابتكارية، مع شرط المحافظة على العملاء وعدم فقدهم لفائدة المنافسين كاستراتيجية دفاعية ، وذلك بعدم السماح للمنافسين بتحويل انتباههم عن طريق ما تقدمه المنظمة لكل ما هو جديد في السوق.

5- تحقيق العالمية : حيث أن المنظمة عندما تتصدر على المستوى المحلي ، فهذه فرصة لتوسيع تواجدتها خارج النطاق الوطني فتبدأ بفتح أسواق جديدة لتجسيد العالمية والوصول إلى أعلى نسبة ممكنة من الزبائن.

ومن خلال ما تقدم بيانه فإننا نخلص إلى القول أن الهدم الخلاق كمدخل إداري حديث يعتمد أساسا على الأفكار والمبادئ الجديدة وذلك باستبدال أساليب تنظيمية وتكنولوجية قائمة بأخرى أفضل، بشرط أن لا تغطي أهداف المنظمات الربحية وغيرها على أهداف العاملين لما لذلك من آثار سلبية على أداء منظمات الأعمال ، وعلى هذا فإن الهدم الخلاق هو إطار لتطوير الأعمال يركز على المستقبل وتطوير رؤيا مستقبلية، وينعكس تطبيقه على تطوير الوعي الاستراتيجي والمعرفة التنظيمية لمنظمات الأعمال.

المطلب الثاني: مراحل عملية التجديد

يرتبط نجاح عملية التجديد داخل المؤسسة بمجموعة من العوامل التي تمنح فرص الإستثمار في ميادين عديدة توفر الربح للمؤسسة، بمعنى أن المحيط الداخلي والخارجي يؤثر بدوره على استقرار واستمرارية المؤسسة خاصة، غير أن بيئة النشاط تتميز بجملة من التحولات والتغيرات السريعة، ولهذا السبب ومن أجله فإنه من الضروري على المنظمة الإهتمام بمختلف المتغيرات الداخلية والخارجية وتحليلها مع تنفيذ ما هو مناسب لإستراتيجية المؤسسة ويدعم مكانتها، وهذا ما يساهم في رفع تنافسيتها والاستجابة لمحمل التحديات الحالية والمستقبلية.

المرحلة الأولى: تطوير التجديد (الفكرة)

معنى الفكرة الجديدة: الفكرة ما هي إلا تعبير لفظي يجربنا عن شيء ما، عن موقف أو إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها بأنها تحقق له منافع يريدها وتكلفة معقولة.¹

خلال هذه المرحلة تهتم الشركة بتجميع وتقييم الأفكار الجديدة لغرض تحويلها إلى منتج أو خدمة جديد، وتشمل هذه المرحلة مجموعة من الخطوات وتشمل ما يلي:

1-1- تطوير ثقافة المؤسسة:

- وضع التجديد ضمن استراتيجية تطوير المؤسسة .
- تسهيل الحصول على المعلومة.
- تطوير معنى الملاحظة والإبداع.

1-2- تجميع وتوليد أفكار جديدة في المؤسسة: اعتمادا على

- جلسات تحليل المنتجات المنافسة
- اجتماعات الإبداع، مع تحفيز الفكر على دقة الملاحظة.

1-3- الإطلاع المستمر لبيئة المؤسسة: حيث أن محيط المؤسسة يحتوي على أفكار جديدة إذ يجب الترصّد إليها عن طريق:

- الإصغاء الدائم للزيائن.
- الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموردين، الأعضاء، صناع القرار.
- المراقبة المنتظمة للمنافسين.
- متابعة تطور المنتجات ومعايير النشاط.

1-4- إختيار الأفكار المجمعّة: بعد اتباع تحليل بيئة المؤسسة من خلال معيار **FFPM**، الذي يسمح باستمرارية التجديد لدى

المؤسسة، (**Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces**)، نقاط القوة والضعف كل منهما له التأثير على

مدى تحقيق الأهداف بالإيجاب والسلب على التوالي، أما الاحتمالات هي الشروط الخارجية التي يستدعي الأمر مراعاتها

¹ محمد ابراهيم عبيدات ، "تطويرالمنتجات الجديدة" مدخل سلوكي ، ط3، 2006، دار وائل للنشر ، ص60.

لتحقيق أهداف المؤسسة، في حين التهديدات يمكن أن تؤثر سلباً على التزاماتها، وبالتالي فإن هذا التحليل يساعد في إعداد الأولويات من الأفكار والإستعانة بها وتحويلها إلى مشروع.

المرحلة الثانية: من الفكرة إلى المشروع (عملية تطبيق الأفكار)

في هذه المرحلة تستخدم الشركة الأفكار واستغلالها في عملية تصميم المنتجات أو الخدمات والعمليات الجديدة، ولتحويل

الفكرة إلى المشروع ينبغي اتباع الخطوات التالية:

2-1- إعداد خطة عمل : حيث تشمل خطة العمل المحاور الأساسية التالية:

- الهدف من التجديد، التعريف بالتجديد، محدداته، وتطبيقاته.
- إطار الإداري والقانوني: وضعية المشروع تجاه اللوائح التنظيمية والمعيارية.
- السوق : تعيين احتياجات وتوقعات الزبائن على حسب تقسيمات السوق.
- التقدير الكمي والنوعي للسوق.
- وضعية المنافسين ، نقاط القوة والضعف.
- مدى تمايز التجديد في السوق (الأداء/التكاليف).
- الموارد المستخدمة من مهارات داخلية وخارجية، فضلاً عن مدى امتلاك التكنولوجيا.
- التكاليف المتوقعة للمشروع (تكاليف المباشرة وغير المباشرة)
- التسويق (تحديد الأسعار، وسائل الترويج، الإتصال، نوعية قنوات التوزيع).
- توقعات المبيعات على حسب تقسيمات السوق.
- كيفية تمويل المشروع (تمويل ذاتي ، تمويل غير مباشر، تمويل مباشر، مساعدات مالية)
- تحديد عوامل الخطر والنجاح باعتبار أن التجديد يحمل في طياته أخطار بمستويات مختلفة على حسب تغيرات السوق.
- التفكير في الكيفية التي من خلالها توفر الحماية للتجديد ، ما هي الإستراتيجية المتبناة لتوفير ذلك؟ فكان التفكير في براءات الإختراع، وضع تصميم، علامة تجارية، برمجيات جديدة كل هذه الوسائل بمثابة تحدي حقيقي إستراتيجي للمحافظة على التجديد.

المرحلة الثالثة: من المشروع إلى التنفيذ (حالة إطلاق التطبيق)¹

هي مرحلة مهمة تسمح بتحديد تواجد مكانة في السوق للمنتجات الجديدة، حيث تقوم الشركة بادخال منتجات وخدمات جديدة في السوق، ومعرفة مدى استجابتها لحاجات الزبائن، هذه المرحلة مهمة فمن خلالها يكون اتخاذ قرار التجديد من عدمه، فهل هناك تواجد لمنتجات مثيلة، مقارنة الأسعار، الخصائص، وبالتالي لابد من النظر إلى جميع الأسئلة التي تضمن بقاء المنتج الجديد في السوق لتحقيق ما يتوقعه الزبون.

المرحلة الرابعة: من التنفيذ إلى السوق (حالة نمو التطبيق)

هي المرحلة المؤكدة لعملية إطلاق التطبيق، الإنطلاق التجاري من خلال تحديد درجة نجاح المنتج الجديد في السوق، مع الإستغلال الأمثل لجملة الموارد الواجب توفرها لإتمام عملية التجديد وتعظيم قيمته، أي أن معدل الطلب يتزايد، وهو مؤشر هام ودال على أن التجديد يتسم بالنجاح وقد حقق ميزة معتبرة مقارنة مع المنافسين وهذا ما يسمح على اكتساب حصة سوقية متميزة وبالنتيجة تحقيق الربح وهذا ما يعرف بالتجديد المثمر أو المتنامي.

المرحلة الخامسة: نضج التجديد

تتميز هذه المرحلة مقارنة بسابقتها أن درجة التجديد المطلوبة تكون في ذروتها لأن عتبة المنافسة تتميز بالحدة وكل من المتدخلين في السوق يهدف إلى تحسين وضعيته السوقية تجاه الشركة المنافسة، لذا فإن توظيف أشكال التجديد هو محل اهتمام وذلك وفقا على حسب كفاءة الأداء، لأنه ذلك يوفر فرصة التواجد والتوسع في السوق بدلا من الإنسحاب .

المرحلة السادسة: تدهور التجديد

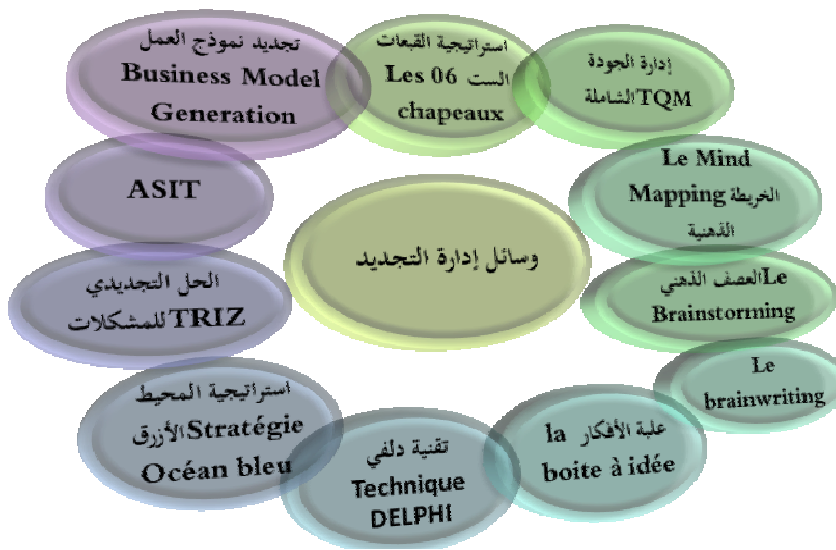
إن عدم قدرة المؤسسة على زيادة معدل المبيعات وفشلها في التوصل إلى تميزها التنافسي في أواخر مرحلة النضج، فالتدهور هو النتيجة الحتمية التي تدفع بالمؤسسة باتخاذ قرار التحلي عن المنتج أو الخدمة.

¹ Source ;Article, j'innove,Le forum des spécialistes jav 2010, l'innovation pourquoi est elle si importante », www.cortes.annecy.com.etapesinnovations.pdf, consulté le 28/07/2017

المطلب الثالث: وسائل إدارة التجديد (Les outils du management de l'innovation)

أصبحت أغلب المنظمات تبحث عن أدوات جديدة بأساليب مبتكرة بعيدة عن التقليدية منها، تساعد في البقاء والاستمرار، وهذه التقنيات لها صفة العالمية المتطورة ولها فاعلية في الوصول إلى الجودة في التفكير من خلال إنتاج أفكار جديدة تميز المؤسسة عن باقي منافسيها، باعتبار أن البيئة التنافسية المعاصرة تتميز بمجموعة من السمات المتمثلة بالسرعة و التنافس التي يمكنها تحقيق السيطرة والتفوق المادي والمعنوي وزيادة الإنتاج.

حيث يؤكد كل من Torrance 1970, Guilford 1975 أن الإهتمام بالتفكير التجديدي يعبر عن حاجة المجتمعات لزيادة وتنمية ثروتها البشرية، فقد تنهت المجتمعات المتقدمة إلى حقيقة التفكير وبدأت تعمل من أجل استثمار طاقته بطريقة انفرادية أو جماعية، وجاء الإهتمام بمجال الدراسات المتعلقة بتنمية التجديد في التفكير والبحث عن حلول جديدة للمشكلات في المجالات المختلفة وذلك باستخدام عدة طرق أو استراتيجيات وهي مبينة في الشكل التالي:¹ شكل رقم 11: وسائل إدارة التجديد.



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على المعلومات المتحصل عليها من المراجع المذكورة ضمن المطلب.

¹ Josué Migard , « les outils du management de l'innovation au service des PME »,fiche technique n°11, fev 2012,pp :1-6.

قبل التطرق إلى محتوى كل من الأدوات المستخدمة في تجديد الأفكار لا بد من معرفة مفهوم التجديد في التفكير، حيث قام العديد من الباحثين بمحاولات متعددة لتصنيف تعريفات التفكير التجديدي منهم (Torrance 1970، Guilford 1977).

فهناك شبه اتفاق على مجموعة من الجوانب المتعلقة بهذا النوع من التفكير وهي: " عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وسمات شخصية فضلا عن بيئة مسيرة لهذا النوع من التفكير، لتعطي في النهاية المحصلة الإبتكارية وهي الإنتاج التجديدي (الحلول الإبتكارية لمشكلة ما) الذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي".¹

والمقصود بالطلاقة تعرف ببنك التجديد ويعرفها تورانس 1962، أنها القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الإستجابات المناسبة تجاه المشكلة وذلك في فترة زمنية محددة.

المرونة: تختلف عن المرونة في أن الأولى تتحدد بعدد الإستجابات وسرعة صدورها أو كليهما معا، فالمرونة تركز على الكيف وليس الكم (Guilford 1975).

الأصالة: تعني القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة انتشار الفكرة زادت درجة أصالتها.²

1- الخرائط الذهنية: (Le Mind Mapping)

وضع (Tony Buzen, 1970) نموذج للخريطة الذهنية التي تساهم في تدوين الملاحظات ووضعها في شكل متفرع شجري بهدف الوصول إلى المعلومة والتعبير عن تركيبية العقل.³ حيث توصل Tony buzen أن خريطة العقل هي أداة تعبيرية عن طريق رسم الأفكار في مخطط متفرع يعتمد بشكل أكبر على الصور ومفاتيح الكلمات، فالمخططات تفيد في سهولة حفظ و استرجاع المعلومة، وهي أفضل الإستخدامات لحل المشكلات والمساعدة في اتخاذ القرارات، هي تشكل ميزة تنافسية من حيث سرعة التواصل وقوة الإرتباط بين الأفكار.⁴

¹ د. أحمد عبادة، "الحلول الإبتكارية النظرية والتطبيق"، دار الحكمة للنشر والتوزيع، البحرين، ص: 31.

² د. أحمد عبادة، المرجع نفسه، ص: 18-21.

³ Jean Luc Deladrière.Frédéric Le Bihan,Pierre Mougine,Denis Reband, « organisez Vos idées avec le Mind Mapping »,2em edition, Dunod, Paris,2007, p :2-5

⁴ xavier Delengaigne.Pierre Mongin , « Boostez votre efficacité avec Free Mind, groupes eyrolles,2009.p04

بكل بساطة فالخريطة الذهنية هي طريقة تخزين وترتيب الأفكار، وتعتمد أساساً على رسم كل ما يود القيام به على ورقة واحدة حيث تستبدل الكلمة برسوم، وهذا النمط يحسن الأداء، وما يستفاد منه هو إخراج الإقتراحات وتقديمها بصورة مقنعة، فهو يعطي صورة شاملة عن الموضوع، (أين وصلت؟ ماذا تريد؟) وتجعل القرارات أكثر صواباً.

2- العصف الذهني: (Le Brainstorming)

يرى Osborn وهو رائد استراتيجية العصف الذهني، أن هذا الأسلوب عبارة عن مؤتمر تجديد، ذو طبيعة خاصة من اجل انتاج قائمة الأفكار يمكن استخدامها كمفاتيح لحل مشكلة، وهي طريقة تسهم بشكل مباشر في تنمي التفكير¹، حيث أن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبتكارية المناسبة لهذه المشكلة، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموع من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وهي من أكثر الأساليب استخداماً لحل المشكلات بطريقة تجديدية، والجدول التالي يلخص أهم عناصر العصف الذهني من تعريف وشروط ومراحل مع كيفية إنجاح هذه الطريقة.

جدول رقم 08: عناصر العصف الذهني.

العنصر	الشرح
من حيث التعريف	هي تقنية انتاج الأفكار تعتمد على عدد معين من الأفراد لتكوين فريق لغرض إيجاد الحلول اللازمة لمشاكل معينة، حيث يحمل النقاش صفة الحرية التامة في طرح الأفكار ذات الصلة بموضوع التجديد، مع تجميع هذه الأفكار وتقييمها واستخراج ما هو قابل للتنفيذ كآخر مرحلة ² .
	تستخدم هذه الطريقة لتطوير منتجات جديدة، أو تحسين خدمات أو استحداث عمليات أو أنظمة جديدة، فهي طريقة من طرق تنمية التفكير الإبتكاري ³ .
	يطلق عليه بالعصف الذهني لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول المناسبة لهذه المشكلة. ⁴

¹ د. أحمد عبادة، "الحلول الإبتكارية النظرية والتطبيق"، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² Yves Chirouze, « le marketing l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau, 4eme edition, Tome 1, 1991, pp :130-131.

³ عبد الله محمد هنانو، مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي، 2008، ص 13

⁴ د. أحمد عبادة، الحلول الإبتكارية النظرية والتطبيق، دار الحكمة للنشر والتوزيع، البحرين، 1992، ص: 38.

<p>قواعد العصف الذهني</p>	<p>- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار. - إطلاق حرية التفكير واستقبال الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها. - المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها، أي الكم أهم من الكيف، لأن المشاركة في إعطاء الأفكار يكون حافزاً لإنتاج أفكار جديدة بعد نفاذ الأفكار القديمة. - أن يكون إنتاج الأفكار أولاً، ثم نحذف المكرر ثم نختار وتقيم الأفكار ونحلل ثم وضع خطة عمل.</p>
<p>المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني</p>	<p>- طرح وشرح وتعريف المشكلة. - إعادة صياغة المشكلة. - الإثارة الحرة للأفكار. - تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها . - الإعداد لوضع الأفكار حيز التنفيذ.</p>
<p>العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني</p>	<p>- ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين أعضاء الفريق. - يجب قبول الأفكار غير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها. - التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني. - تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين. - يجب إدراك أن عملية العصف الذهني ليست مضمونة 100%، ينبغي استمرار عملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار. - عدد المشاركين في جلسات العصف الذهني بين 6-12 شخصاً.</p>

* باقي المعلومات مقتبسة هي اجتهاد اعتماداً على المصدر: د. طارق محمد سويدان، د. محمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإبداع"، الطبعة الثالثة، 2004، ص: 99-100

3- تقنية القبعات الست: Les 6 chapeaux d'Edouard de Bono

تكمن قبعات التفكير من استحضار مجموعة مختلفة من وجهات نظر في أي مناقشة، مع الحفاظ على التركيز على القضية المطروحة، حيث يتعلم أعضاء الفريق كيفية تقييم عملية التفكير إلى 06 وظائف واضحة، حيث يعتبر DeBono التفكير الجانبي اتجاهها عقلياً يتضمن الرغبة في محاول النظر إلى القضايا بطرق متعددة مع التخلص من النماذج المؤطرة في التفكير، وقد تم الإعلان عن

هذه التقنية في كتاب قبعات التفكير الستة " Six Thinking Hats, De.Bono.1985 "

الجدول رقم 09: تقنية القبعات الست¹

العنصر	الشرح
من حيث التعريف	فكرة القبعات الست هي عبارة عن تقسيم التفكير إلى ستة أمشاط، كل قبة يضعها الفرد حسب طريقة تفكيره في تلك اللحظة وتتميز هذه الطريقة بأنها تعطي الفرد وفي وقت وجيز قدرة كبيرة على أن يكون متفوقا وناجحا في المواقف العلمية والشخصية وأنها تحول الموقف الجامد إلى مواقف إبداعية.
كيفية استعمالها	<p>هناك طريقتان لاستخدام قبعات التفكير:</p> <p>1- يرتدي الجميع القبة عينها، في الوقت نفسه، اختر واحدة من القبعات واطلب من الجميع المساهمة في النقاش بحسب نوع القبة، يتم استخدام كل من القبعات الستة لمناقشة قضية محددة.</p> <p>2- يرتدي الجميع قبة مختلفة وتتم مناقشة الموضوع من وجهات نظر متعددة، يجب أن تساهم جميع القبعات بقدر كاف في المناقشة، يمكن أن تتبدل القبعات أثناء المناقشة لدفع الأعضاء للنظر إلى الموضوع بشكل مختلف.</p> <p>كلا المقاربتين تساعد على المشاركة الفعالة في المناقشات الهامة².</p>
من حيث الخصائص ³	<p>كل قبة لها مواصفاتها الخاصة وتشمل الآتي:</p> <p>القبة البيضاء: واقعة تتميز بالموضوعية، هو ذلك التفكير الموضوعي الذي يهتم بتقديم الحقائق دون الإهتمام بتفسيرها.</p> <p>القبة الحمراء: عاطفية تعبر عن المشاعر واستبعاد المنطق وتقديم المبررات.</p> <p>القبة السوداء: حذرة تهتم بالتقديرات السلبية وإظهار الجوانب الخاطئة.</p> <p>القبة الصفراء: متفائلة تعبر عن التفكير الإيجابي والبناء والمنتج مع تقديم الاقتراحات ويحرص على استغلال الفرص، مع التركيز على الجوانب الإيجابية كالريح العالي ونقاط ضعف في المنافسين.</p> <p>القبة الخضراء: مبتكرة تعبر عن التفكير الإبداعي وتقديم البدائل المثالية.</p> <p>القبة الزرقاء: صاحبة تتميز بالمسؤولية والإدارة، يهتم بتنظيم التفكير وضبطه.</p>

¹ المصدر : منال عبد لجبار السماك، عز الدين السماك، مجلة أبحاث التربية، المجلد 11، العدد 1، فعالية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء، جامعة الموصل، 2011، ص 588-590.

² مركز محمد بن راشد للإبتكار الحكومي، مجلة حزمة أدوات الإبتكار، DIY أدوات عملية التحفيز ودعم الإبتكار، ص: 110

³ د.حنان بنت سالم آل عامر، نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز TRIZ ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 63.

وانطلاقاً من الجدول الموضح أعلاه، من الممكن توضيح كيفية تدخل القبعات الست في جلسة التجديد، فالقبة الزرقاء تمثل المسؤول عن جلسة الإبداع الفكري، مع ضرورة تجمع حاملي الألوان المتبقية للقبعات لمعرفة آرائهم حول إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة، على سبيل المثال فإن حاملي القبة الصفراء يكمن دورهم في تحفيز وتدعيم الفريق حول فكرة ، التي تسمح بتطبيق النقاط الإيجابية للفكرة، يتبع ذلك حاملي القبة السوداء الذي يعمل على تحديد الأخطار والمشاكل التي قد يتعرض لها الفريق، في حين إيجاد الحلول المحتملة تكون من تخصص القبة الخضراء للإحاطة بالمشاكل واستدراك الأخطاء¹

4- علية الأفكار : (La Boite à Idée)

هي طريقة معروفة لدى المؤسسات لإقتراح التجديدات، حيث يجتمع فريق لمواجهة مشكلة معينة مع طرح لمختلف اقتراحات الخاصة بالموظفين داخل المؤسسة، حيث يستطيع أي عامل تقديم فكرة حول موضوع ما ، وإذا نجح هذا الإقتراح كان لصاحبه علاوة أو ترقية أو نسبة من الأرباح يكون متفق عليها مسبقاً ، الهدف من ذلك التحفيز والتشجيع على التجديد لغرض التميز .

5- Le Brainwriting :

هي طريقة كتابية عكس Brainstorming، تسمح لكل شخص مشارك في الجلسة أن يعبر عن أفكاره وذلك بتسجيلها في الورقة بنفس القلم، وذلك في وقت وجيز يتراوح ما بين 3-5د، وبعد ذلك يكون توزيع الأوراق عشوائياً، ولإكتشاف الأفكار وتصنيفها فإن المسؤول عن الجلسة يأخذ أوراق لاصقة Post it عشوائياً ، ويتم إعلام المشاركين بجملة الأفكار ومن ثمة التقييم لجملة الأفكار الجديدة ذات الصلة بموضوع المناقشة².

6- استراتيجية المحيط الأزرق : (BOS) Stratégie Océan Bleu

تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسات على المزيد من التجديد، فالمحيط الأزرق يوفر طريقة تؤمن لها فرص مع تخفيض الأخطار إلى حدها الأدنى، نتيجة لتزايد تحديات التي تواجه المؤسسات أصبح من الصعب الإحتفاظ باستراتيجية تنافسية لفترة طويلة. ونتيجة لذلك قام الباحثان (Kim, Mouborgne, 2005)، بتقديم مدخلا استراتيجيا جديدا.

¹ Josué Migard, « les outils du management de l'innovation du services des PME »,op cité, p02.

² Josué Migard, Ibid, p03

ويشمل محتوى الإستراتيجية على كيفية ابتعاد الشركات عن الأسواق التي تشتد فيها درجة المنافسة وهو ما يعرف بالمحيط الأحمر، والتوجه نحو تجديد القيمة في أسواق جديدة تعرض فيها منتجاتها الجديدة غير مكتشفة متمثلة في المحيط الأزرق، وبهذا تستطيع المؤسسة من تحقيق الأرباح مع ريادةها تستطيع الإستراتيجية أن تجذب زبائن جدد، وأكثر ولاءً لمنتجاتها وخدماتها، والجدول التالي¹ يوجز أهم الركائز التي تقوم عليها استراتيجية المحيط الأزرق:

جدول رقم 10: ركائز استراتيجية المحيط الأزرق.

العنصر	الشرح
من حيث التعريف	هي مدخل إستراتيجي جديد (Kim,Mouborgne,2005) وهما من أشهر مفكري وضع الإستراتيجيات على الصعيد العالمي (يدعو الشركات الإنفلات من الأسواق التي تشتد فيها المنافسة والتي أطلقا عليها مصطلح المحيط الأحمر ، والبحث عن صناعات وأسواق جديدة غير مستهدفة من المنافسين تتمثل في المحيط الأزرق.
من حيث الأهداف	-تجديد القيمة للزبون من خلال تقديم قيم جديدة مميزة في المنتجات والخدمات بسعر جذاب ، وجذب زبائن جدد ، وإنشاء أسواق جديدة ، (المنافع المدركة من المنتج: السعر ، الجودة وغيرها من توقعات الزبون تجاه منتجات المؤسسة) -تجديد قيمة للشركات من خلال خفض التكاليف وزيادة الربح والنمو في ظل المنافسة الشديدة والعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة (خفض التكاليف، زيادة المبيعات و رقم الأعمال مع تحقيق هدف النمو).
من حيث المبادئ	صياغة استراتيجية المحيط الأزرق تشمل 04 مبادئ ما يلي: ² المبدأ الأول: إعادة بناء حدود السوق بهدف التوصل إلى فكرة ذات منفعة تجارية وبالتالي التوصل إلى متطلبات المحيط الأزرق. المبدأ الثاني: التركيز على الشكل العام للسوق بهدف اكتشاف الفرص المتاحة وليس على الأرقام التي تؤدي إلى ضياع الأهداف. المبدأ الثالث: الإمتداد إلى أبعد من الطلب الحالي أي التمكن من تقديم عروض ذات قيمة

¹ W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston:Harvard Business School Press. pp.04-15

² Source: W.Chan Kim. & Renee Ibid. pp.21

<p>مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن الحاليين.</p> <p>المبدأ الرابع: السعي نحو الخيار الإستراتيجي الصحيح، بمعنى تحويل فكرة تجديد القيمة إلى منتج أو خدمة قابل للتطبيق والنجاح في السوق، وبالتالي تتمكن الشركة من تبني فكرة المحيط الأزرق.</p>	
<p>نجد كل من : إستراتيجية المحيط الأزرق، وإستراتيجية المحيط الأحمر .</p>	<p>من حيث التصنيف</p>

1-6 دراسة مقارنة بين إستراتيجية المحيط الأزرق وإستراتيجية المحيط الأحمر : جدول رقم 11: المقارنة.

استراتيجية المحيط الأحمر (ROS) ¹	استراتيجية المحيط الأزرق (BOS)
التنافس في الأسواق المتواجدة (الحالية)	فتح أسواق جديدة
التركيز على المنافسة، مع خلق مزايا تنافسية للقضاء على حدة المنافسة	جعل المنافسة غير ملائمة
استغلال الطلب الحالي	خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن
الإعتماد على المقايضة بين الكلفة والقيمة	إلغاء المقايضة بين الكلفة والقيمة
تبني خفض التكلفة أو التمايز من قبل المؤسسة	تبني التمايز وخفض التكلفة معا من قبل المؤسسة.
الأصول والمهارة تشمل ركائز الإستراتيجية للمحيط الأحمر	السؤال الإستراتيجي حين الإنطلاق من الصفر هو ماذا يجب علينا فعله؟
وحدة تحليل النمو المريح هي الصناعة أو الشركة نفسها	وحدة تحليل النمو المريح تتمثل في التحرك الإستراتيجي من خلال تجديد القيمة للزبون والشركة معا.

(1)Source: W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston:Harvard Business School Press. p.18

¹ BOS :Blue ocean strategy/ROS :Red ocean strategy

6-2 نموذج نشاط البنوك وفقا لإستراتيجية المحيط الأزرق:

اعتمادا على ما سبق ذكره من خصائص ومبادئ إستراتيجية المحيط الأزرق ، تمكنا من تلخيصها وتصميم نموذج تخطيطي لهذه الآلية :

شكل رقم 12: نشاط البنوك وفقا لإستراتيجية المحيط الأزرق.



من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق ذكره من معطيات (استراتيجية المحيط الأحمر/ الأزرق)

7- ابتكار نموذج العمل: (BMG, Business Model Generation)

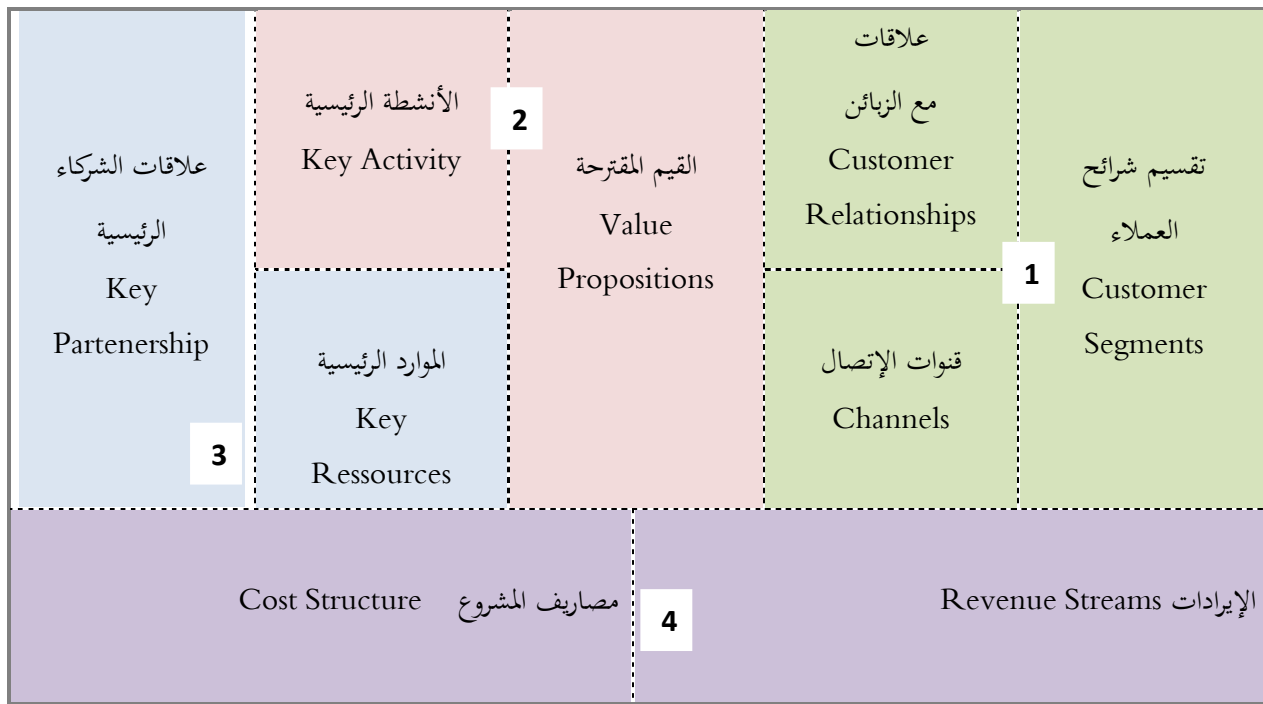
مبتكر نموذج العمل هو (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur) .

العنصر	الشرح
من حيث التعريف	إن نموذج العمل يساعد في بناء فكرة ما وتحديد الجمهور المستهدف وآليات الوصول إليه والموارد التي يحتاجها بالإضافة لدراسة بسيطة للأرباح والتكاليف ¹ .
من حيث الأهداف	لماذا BMG؟ هدفه تحويل الأفكار إلى مشاريع، بعد وضع خطة مبسطة لذلك.

¹أحمد الجمباز، م. هاني المنيعي، كيف تنجح مبادرتك، نموذج مبتكر لتحليل المبادرات الربحية والمجتمعية، 2015، ص: 10.

من حيث المحتوى	ينقسم النموذج إلى أربع أسس رئيسية هي الجمهور، الإمكانيات، المال، المشروع، وتفصيل هذه الأسس موضح في الشكل الآتي بيانه.
----------------	---

شكل رقم 13 : BMG, Business Model Generation طبقاً لأعمال (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur):



جدول رقم 12: مكونات نموذج العمل.

المكونات الرئيسية لنموذج العمل	الشرح
1-الجمهور	
شرائح العملاء	تسعى الشركة لتحقيق أعلى درجة ممكنة من الرضى للعملاء.
العلاقات مع العملاء	إن دوافع إقامة علاقات مع شرائح العملاء تكمن في اكتساب عملاء ، الإحتفاظ بهم، تنشيط المبيعات .
قنوات الإتصال	تؤدي القنوات وظائف متعددة منها رفع مستوى معرفة العملاء لمنتجات وخدمات المنشأة، مع إيصال القيم المقترحة إلى العملاء.
2-المشروع	
القيم المقترحة	هي سبب توجه العملاء إليها دون غيرها، وتشمل القيم المقترحة هي جملة المنافع التي

تقدمها المنشأة لعملائها.	
الأنشطة الرئيسية	إن كل نموذج عمل يتطلب عدد من الأنشطة التي تضمن نجاحها في عملها، وهذه الأنشطة هي قيم مقترحة لدخول الأسواق والحفاظ على العلاقات وكسب الإيرادات مثال ذلك شركة Microsoft تشمل أنشطتها تطوير البرامج، شركة Dell لتصنيع الحواسيب الشخصية.
3-الإمكانات	
الموارد الرئيسية	أي الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري، قد تكون موارد مادية، مالية، فكرية، أو بشرية.
الشركاء	تهدف التحالفات إلى تحسين أداء نماذج الأعمال التجارية الخاصة بها وتكمن دوافع الدخول في الشركات الحد من المخاطر، الحصول على موارد، وشراكات التحسين وإقتصاديات الحجم.
4-المال	
مصادر الإيرادات	المبالغ المالية التي تولدها المنشأة من مختلف شرائح العملاء، ولتحصيل ذلك من الواجب طرح الأسئلة التالية كيف يدفعون؟ طريقة الدفع المفضلة؟ ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟
هيكل التكاليف	إن خلق القيمة وتقديمها والحفاظ على علاقات العملاء جميعها أنشطة ينتج عنها تكاليف منها الثابتة، المتغيرة، اقتصاديات الحجم (التوسع في الإنتاج/حجم الإنتاج)، واقتصاديات النطاق (توسيع من النطاق من خلال تسويق أصنافا كثيرة من المنتجات)

المصدر: اعتمادا على محاضرات د. طارق سويدان

8- آلية الحل الإبتكاري للمشكلات TRIZ :Théorie de résolution des problèmes (1)¹

innovants وهو ملخص في الجدول التالي:

جدول رقم 13: آلية الحل الإبتكاري للمشكلات.

العنصر	الشرح
نظرية TRIZ (1946)	المصطلح مشتق من أصل روسي Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch
	أما بالإنجليزية تعرف ب (Theory of Inventive Problem Solving (TIPS).

¹راشد ناصر غرسان، تنمية التفكير الإبداعي، نظرية تيز للإبداع، ص ص: 01-04

<p>نظرية الحلول الإبتكارية للمشكلات. نظرية تريز¹ هي مجموعة من الأدوات المبتكرة من طرف Altshuller.Henri^٢ ، الغرض منها حل المشكلات بطريقة ابداعية معتمدا في ذلك على 40 مبدأ.</p>	
<p>الوصول إلى أفضل الحلول الإبتكارية، فالمشكلة هي الفاصل بين الوضع الموجود والوضع المطلوب، والحل هو إيجاد أدوات نصل من خلالها من الوضع الأول نحو الوضع المطلوب.</p>	<p>الهدف</p>
<p>التناقضات : والمقصود بالتناقض عندما يكون هناك حل إيجابي لمشكلة معينة وينتج عن هذا الحل جانب سلبي، لذا يتطلب حل المشكلة طريقة ابتكارية ، لذلك عند إيجاد حل للمشكلة يجب أن نحدد التناقض الحاصل ونعمل على إزالته أو التخفيف من تأثيراته السلبية. الناتج المثالي النهائي: إن تحديد الشكل النهائي للحل المرغوب فيه لأي مشكلة، يسهل عملية إيجاد الحل الإبتكاري، فلا بد من تصور الشكل النهائي الذي نرغب فيه قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبتكارية لتوليد الحلول.</p>	<p>أسس نظرية تريز</p>
<p>^٢Altshuller هو مهندس روسي ولد 1926، وتوفي 1998، حاصل على ماجستير في الهندسة الميكانيكية، وكان أول اختراع له في سن 14 سنة يعمل في دائرة توثيق براءات الإختراع في البحرية الروسية، وTRIZ تمثل الأحرف الأولى للعبارة وتعني باللغة الروسية نظرية الحل الإبتكاري للمشكلات.</p>	

9- طريقة ASIT (Advanced Systematic Inventive Thinking)²

هي طريقة مبتكرة ل **Roni Horowitz** تهدف إلى تبسيط طريقة TRIZ، فقد اقترح Horowitz شرطين يساهما

في التحديد:

الشرط الأول: Mondo Clos، بدلا من التشجيع التفكير خارج العلبه out of the Box، فإن طريقة ASIT،

تبحث على التفكير الذي يكون داخل العلبه Inside the Box، أي البحث عن الحلول في محيط مليء بالمشاكل.

الشرط الثاني: التغيير النوعي، يسهل هذا الأخير بإزالة التناقضات التي تحاول TRIZ حلها.

¹ Benjamin TYL, Jérémy LEGARDEUR, André FALCHI, Créativité en éco-innovation DOSSIER Techniques de l'Ingénieur, l'expertise technique et scientifique de référence in206, 19/12/2012, pp :10

² Benjamin TYL, Jérémy LEGARDEUR, André FALCHI, idem, pp :14-15

يمثل هذين الشرطين الأساس في طريقة ASIT، إضافة إلى ذلك خمس (05) محركات (توحيد، تضاعف، تقسيم، إلغاء، كسر)، تهدف إلى التعريف بالفرص المختبئة ضمن محيط شاغل بالمشاكل، وبالتالي بمساعدة هذه المحركات تسمح لنا طريقة ASIT على توليد الكثير من الأفكار حين الجلسات .

ومع اتباع مراحل يكون تنفيذ طريقة ASIT، مرحلة التعريف بمحيط المشاكل والظاهرة غير المرغوب فيها، ثم المرحلة الثانية الماثلة في تجميع الأفكار استنادا على 5 وسائل وهي : التوحيد، الزيادة، التقسيم، فصل التماثل، الحذف).¹

10- طريقة دلفي : Delphi²

يعتبر أسلوب دلفي من الأساليب الحديثة للدراسات المستقبلية، ويشار إلى أسلوب دلفي بأنه حجر الزاوية لبحوث المستقبليات، (Research Futures of Cornerstone) إذ يحتوي على سلسلة من الاستبيانات ترسل إلى مجموعة مختارة من الخبراء، بحيث تصمم الاستبيانات بطريقة توجه الإجابات الخبراء نحو هدف معين.³

متطلبات تطبيق أسلوب دلفي: حيث يستلزم الأمر توفر المتطلبات الآتية:

- 1- وجود منسق للمعلومات أو الاستبيانات يقوم بتوزيع الوثائق على مجموعة من المشاركين واستلام الرد عن ذلك.
- 2- الحرص على سرية أسماء الخبراء المختارين تحقيقا للموضوعية وعدم التأثير على آرائهم .
- 3- ضرورة توفر وسيلة اتصال تربط بين المنسق وأعضاء المجموعة المشاركة، بريد اعتيادي، فاكس أو بريد الكتروني، أو أي وسيلة تضمن السرعة والفعالية في تبادل الوثائق بين المشاركين، حيث أن الوقت المناسب لإنجاز هذه المهمة لا يتجاوز (10-15 ساعة).

هذه التقنية تستخدم لغرض تصفية الأفكار وتطبيق هذه الطريقة من خلال تقديم كل خبير لتنبؤاته الفردية فيما يتعلق بالأفكار مرفقا بما أية حجج أو إستنتاجات، وتقدم هذه الأفكار إلى باحث Delphi Researcher ليقوم بمراجعتها واعداد ملخص بها ، ويقدم هذا الملخص كتغذية عكسية بالمعلومات إلى مجموعة الخبراء مرفقا بما مجموعة من الأسئلة، حتى يتم التوصل إلى إجماع في الرأي بين الخبراء فيما يتعلق بالأفكار المطروحة ، فهي بمثابة مقياس قبول للفرص المقترحة لكل من السوق والمنتجات.

¹ Josué Migard, « les outils du management de l'innovation du services des PME »,op cité, p04

² تقنية دلفي ترجع تسميتها إلى الديانة الوثنية اليونانية حيث كان هناك معبد يسمى معبد دلفي، كان هذا المعبد يرمز إلى قوة العقل، يلجؤون إليه لغرض التنبؤ، فطلعهم الكاهنة بتنبؤاتهم، التي كانت تتميز بالغموض وتتطلب تدخلات من المساعدين لتفسيرها.

³ محمد الكريحي، "التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 113-114.

- فالهدف من هذه التقنية هو التوصل إلى مدى توافق الآراء مقارنة مع تشتتها، و منطلق هذه التقنية يتم على ثلاث مراحل:¹
- صياغة المشكلة مع تحديد مكونات القضية المراد مناقشتها، مع إعداد استبيان من طرف منسق ذو خبرة، للتعرف على مدى قابلية قياس الأسئلة المطروحة مقارنة مع الفرضيات المطروحة.
 - اختيار الخبراء أكفاء ولهم سعة المعرفة في المجالات موضع الإهتمام، للقدرة على تشخيص الأحداث الممكن وقوعها وكيفية الإستفادة منها أو تجنبها مستقبلا ، حيث تكون عملية تحصيل والتطلع على الآراء الواردة عن طريق البريد من دون الكشف عن هويتهم، لتسهيل عملية المتابعة الأحداث دون أي تأثيرات.
 - استغلال النتائج: ضرورة عرض المنسق لتقرير التقييم النهائي يتضمن ما توصل إليه المشاركون (الخبراء) لمعرفة مدى مهارة كل على حدى في تحليل المشكلة مع الإعلان عن الإجابات لكشف المتوسط التوافقي للرأي، بعد ذلك يتم تجميع الخبراء للتعليق وتفسير أسباب الإنحرافات في الآراء (أي تفسير مدى تباعد أو تقارب لهذه الإجابات).

11- إدارة الجودة الشاملة: (TQM) Total Quality Management

يعرفها (Schuster Zingheim) بأنها:² خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل المدير والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العميل وأداء العمل بشكل صحيح، منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعاليتها عالية وفي أقل وقت.

كما يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات :

إدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

¹ Michel Godet En Collaboration Avec Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, CAHIERS DU LIPSOR, « LA BOITE A OUTILS DE LA PROSPECTIVE STRATEGIQUE », Cahier N°5, Cinquième Edition Mise A Jour, Juin 2004, P P : 92-93.

² أحمد يوسف دودين ، "إدارة الجودة الشاملة"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص33.

التعريف الثاني: حيث حدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الإتجاه يحقق أرباحا على المدى البعيد أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير¹

11-1- مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة: ² الجدول رقم 14: يوضح وجه المقارنة.

الإدارة	وجه المقارنة	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد مرتفع الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	تحسين العمليات والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

11-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة: ³

- رفع مستوى الأداء من قبل المؤسسة بما يحقق تطلعات المستفيدين.
- تحقيق درجة عالية من التوافق بين الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء.
- تحقيق مستوى عال من ضمانات المصادقية في أداء الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها.
- إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء.

11-3- تقنيات إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي سوف نوضح أهم التقنيات المستند عليها لتحقيق التميز في المؤسسات لرفع مستوى الجودة في منتجات المنظمة بأقل جهد وتكلفة لتحقيق الأهداف المخطط إليها.

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة، فكر فلسفة ... قبل أن يكون تطبيق"، المجموع العربية للتدريب والنشر، 2012، الطبعة الأولى، القاهرة، ص: 24.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع نفسه، ص: 25.

³ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية، في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 24.

1- مخطط باريتو: Pareto Chart ، من بين أساليب العرض الإحصائية، يرجع تحليل باريتو على أساس افتراضي وهو ما يعرف بمبدأ باريتو ويقوم هذا الأخير على أساس أن 80% من المشكلات ترجع إلى 20% من الأسباب، ولأجل ذلك على المؤسسة الإجتهد في البحث عن السبب الرئيسي الذي يؤدي إلى عدم التطابق مع رغبات المستهلكين.¹ وبالتالي يركز أسلوب مخطط باريتو على ترتيب الأولويات مع التركيز على المشكلات التي لها أهمية نسبية أكبر من بين مجمل العوامل محل الدراسة والتحليل لتحقيق أفضل النتائج.²

2-القياس المقارن بالأفضل Benchmarking:

أو ما يعرف بأسلوب الإقتباس، وهو نوع من الأساليب النوعية لإدارة الجودة الشاملة، حيث يركز أسلوب الإقتباس على أهمية الاستفادة القصوى من تجارب الآخرين الناجحة وممارساتهم ، بالتالي البدء من حيث انتهى الآخريين في تطوير الجودة وتحسين الأداء.³

فوائد تطبيق القياس المقارن:⁴

- إتاحة الفرصة لمقارنة أداء المؤسسة مقابل ما يفعله الرواد في الصناعات المقابلة.
- يساعد المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف في أهم الجوانب المتعلقة بالجودة، فرق العمل، خدمة العملاء، الاتصالات مع الموردين.
- تبني هذه التقنية يوفر على المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد والأموال نتيجة تجنب الأخطاء السابق الوقوع فيها من طرف المؤسسات محل المقارنة.
- القياس المقارن يمكن المؤسسة من تحسين مستوى الرضا لدى الشركاء الأربعة في الجودة وهم العملاء، العاملون، أصحاب رأس المال، والمجتمع.
- وهي المعيار الذي على أساسه تتمكن المؤسسات في الحصول على جوائز الجودة العالمية.

¹ محمد الصيرفي، "إدارة الجودة الشاملة" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1 ، 2006، ص:162.

² د. شاكر بن أحمد الصالح، د. خالد بن محمد الصيرفي "الجودة الشاملة"، نشأتها، تطورها، أساليبها، دار الفكر ، عمان، 2015، ص:202

³ د. شاكر بن أحمد الصالح، د. خالد بن محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص:195.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص:193-194

3- تقنية الإنحراف المعياري: Six Sigma 6 δ ¹

من خلال تدخل كل من Bill Smith وكذلك Mikel J.Harry كان تطبيق 6 سيجمما بوصفه مدخلا لتطوير وتحسين رضا العميل وتقليل التكاليف منذ 1970، حيث أكدت مجموعة من الدراسات أن التغيير الإداري والإعتماد على البيانات الإحصائية يساعدان كثيرا على التميز في العمل وبالتالي إرضاء الزبائن.

عناصر Sigma 6: المختصر التالي يتكون من خمسة عناصر وهي DMAIC والشكل التالي يبين كل عنصر وما يقابله من توضيح:

D	Define	معرفة المشكلة
M	Measure	تحديد وقياس المشكلة
A	Analyze	تحليل الأسباب
I	Improve	تحسين الحلول وإيجاد أنسبها
C	Control	التحكم بالمشكلة وحلها ومراقبتها

4- تقنية تحليل السبب والنتيجة (الأثر) أو أسلوب هيكل السمكة

وهو أسلوب بياني ويعرف أيضا بمخطط "ايشيكاوا" وهو مكتشف هذا المخطط، يساعد المخطط على تحديد العلاقة السببية التي توجد في كل نظام عمل².

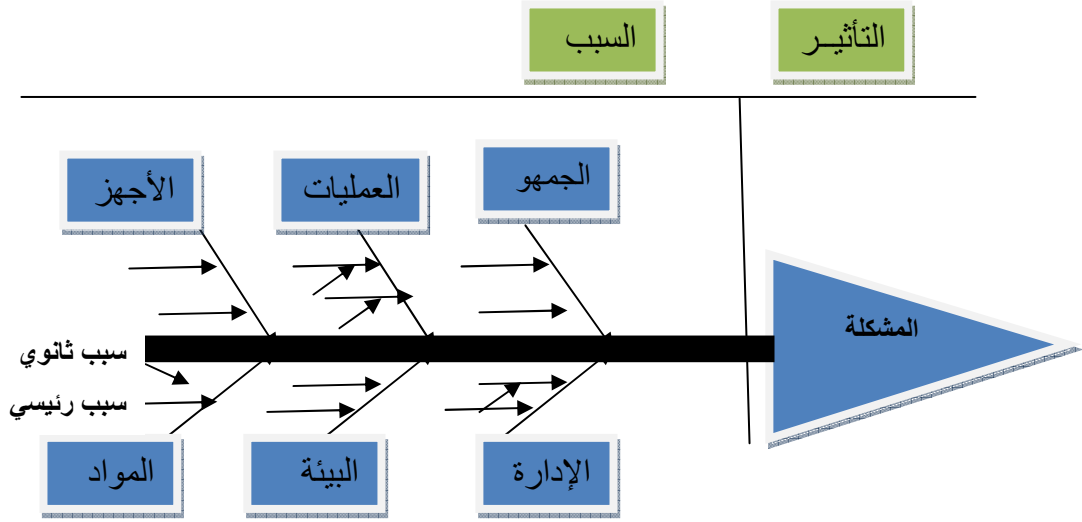
حيث تشكل الفروع الأسباب الأساسية وكلها مرتبطة بمسبباته ومن ثم تتفرع تلك الأسباب إلى أسباب رئيسية وثانوية ، كلها تحدث عن مشكلة تواجه المؤسسة، وبالتالي فإن الهدف من استخدام هذا الأسلوب هو معرفة الأسباب الجذرية لمشكلة الجودة وربط تلك الأسباب بالنتائج أو الأثر.³

¹ د.شاكر بن أحمد الصالح، د.خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره ، ص:219-221

² مجيد المرخي ، مرجع سبق ذكره ص:32.

³ شاكر بن أحمد الصالح، د.خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره ، ص:192-193

شكل رقم 14: تقنية تحليل السبب والنتيجة.



شاكر بن أحمد الصالح، د. خالد بن محمد الصريمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 192-193

وبالتالي فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري شامل متميز وله أهميته الخاصة حيث تسعى العديد من المؤسسات الاقتصادية جاهدة إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لهذا المدخل لرفع لتحقيق الأداء المتميز وتعزيز وضعها التنافسي في السوق في ظل المنافسة الحادة.

المطلب الرابع: الصناعة البنكية والتجديد المفتوح (Open Innovation)

شهدت الصناعة المالية تحولات دائمة ومنطلقها أزمة subprimes، كما سجل النظام المالي عدة انخيارات بنكية مثال ذلك (Lehman Brothers', Fortis, Freddy Mac, Fannie Mae, Northern Rock) هذه التغيرات وللتقليل منها أو تفاديها كان التفكير في التجديد فكان التشجيع للإنتقال من مفهوم التجديد المغلق نحو التجديد المفتوح (Fasnacht ;2009)¹

¹ Meriem Haouatasli, « quels enjeux pour le secteur bancaire ? » N°39-2012/3, Paris, Cairn Info

أولاً: التجديد المفتوح.

يعتبر التجديد المعيار الأساسي الذي يحقق التميز للمؤسسات الاقتصادية في مختلف الأنشطة الاقتصادية، ولتحقيق ذلك فإن العديد من المؤسسات تهتم بالوسائل المساعدة على ذلك.

فالإهتمام بالتكنولوجيا المعلومات هو مجال اهتمام المؤسسات سعياً منها لتطبيق التجديد، باعتبار هذا الأخير أنه يساهم في خلق قيمة لنشاطات المؤسسة البنكية لمواكبة تطور السوق من خلال:¹

- تبني طرق تسويق منتجات جديدة/ خدمات جديدة.
- عرض نماذج عمل جديدة.
- تجديد العمليات.

لهذه الأسباب ومن أجلها فإن تحديات السوق في المجال الإلكتروني يفرض على المؤسسة البنكية إحداث تغييرات جذرية لمواجهة هذه التحديات، حيث تكمن صفة التغيير في الاعتماد على أسلوب أو طريقة التجديد المفتوح أو التعاوني Open Innovation على مجمل الأنظمة الاقتصادية Ecosystèmes الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

1- معنى التجديد المفتوح .

هو الإنفتاح على الأفكار الخارجية التي يمكن للمؤسسات استقطابها فضلاً عن الأفكار الداخلية، استعمال المعارف الداخلية والخارجية على التوالي لغرض تسريع التجديد الداخلي للمنظمة (Chesbrough et Al 2006)² فالتعاون بين مختلف ممثلي المؤسسة داخلها وخارجها يحفز على التجديد.

فالمنافسة الحالية تشمل قيمة التجديد كوسيلة تضاف إلى مفاهيم الجودة والإبداع لجذب وتحسين الخدمات والوصول إلى إرضاء وكسب المزيد من الزبائن.

¹ revue française de gestion GRH, developper l'innovation , lavoisier, vol 31.No155, avril 2005.

² Henry CHESBROUGH, Wim VANHAVERBEKE et Joel WEST, Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford, Oxford University Press, 2006, p. 1. Aussi voir la ref suivante ;

1 VesnaTomjanski,SanjaMarinkovic,Maja Levi Jaksic,VesnaBogojevicArsic, « the Prioritization of open innovation determinants in banking »,2015,Vol.43,No.3,p83.

ومثال ذلك تم تطبيق نموذج التجديد المفتوح على مستوى بنك Natixis 2009 حيث أطلق Cash management لغرض تجديد خدماته مع الزبائن، (تطبيقات على Smartphones) لتلبية متطلبات الزبائن وحاجياتهم.

ومن جهة أخرى Webank بنك إيطالي على الخط، باشر بتطبيق تجارب أفضل الإنجازات في التطبيقات البنكية على جهاز iPad، فضلا عن اجتماع PnpParibas مع مجموعة G.Orange لتسهيل وضع خدمة الدفع وتحويل الأموال من خلال الهاتف النقال Ipad, Iphone، حيث تم الإعلان عن هذا العرض التجاري سنة 2008 بكوندوفوار و2009 في سنغال.¹

وعلى هذا الأساس فإن التجديد المفتوح هي قضية جماعية، وللمؤسسة كامل المسؤولية في قدرتها على التحريك الفعال للدكاء الجماعي لغرض تسريع ديناميكية التجديد والنمو، أي تفعيل نظام الإقتراحات فالهدف الأساسي ضمن هذا السياق هو تحويل الفكرة إلى مشروع.

ثانيا- متطلبات التجديد المفتوح .

من أهم متطلبات التجديد المفتوح هو خلق وتسيير الأفكار لتجديد أفضل وتطويرها فهي تمثل من الأولويات للمسيرين في المنظمة، فالتسيير الاستراتيجي للأفكار يسمح للمؤسسة من جهة أن تجدد بشكل مستمر وسريع وجذري، و من جهة أخرى يساهم في الحفاظ على المكانة السوقية.²

2-1- كيفية دعم المسيرين للأفكار: يتدخل المسيرين في دعمهم للأفكار من خلال:³

1- تشجيع تطوير الأفكار الجديدة من خلال:

- السماح بمناقشة أفكار الموظفين مع المسيرين.
- مناقشة الأخطاء المرتكبة.
- توضيح ردود الأفعال حول الأفكار المقترحة سواء كانت مقبولة أو مرفوضة.
- تشجيع التعاون بشركاء آخرين عند طرح الأفكار الجديدة.

¹ l'observatoire des produits bancaires, No142, juin 2010, 13^{eme} année, groupe Publi news, page :3.

² Jean François, Herver, Raoufnagar, Patrick Cohendet et Laurent Simon, Revue internationale de gestion, la gestion de la Créativité l'écoconception, HEC.Montreal, vol.38, No3.2013p25.

³ Jean François, Herver, op cité : p32.

2- تشجيع تطوير المهارات:

- استثمار الوقت والموارد عند تكوين الموظفين.
- مشاركة الموظفين في نشاطات التدريب وحل المشاكل.
- التأكد من أن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة لتأدية المهام بشكل صحيح.
- ضرورة مشاركة كل موظف بخطة عمل لدراساتها وتطويرها.

3- تشجيع تبادل المعارف والخبرات :

- دعوة الموظفين لمناقشة سير عمل المنظمة ومختلف سياساتها.
- قبول الإنتقاد مع رفض أي موقف دفاعي عنه.
- الأمانة في التعامل مع الموظفين.
- الاهتمام بمساهمة الموظفين لأن لها قيمتها الخاصة بالنسبة للمؤسسة.

ثالثا- القطاع البنكي والتجديد المفتوح Open Innovation

- اعتمادا على دراسة OCDE 2008 فقد تبين أن الهياكل الصناعية والبيئة التكنولوجية للمؤسسات تشكل عامل جذب للتجديد باعتبار أنه يوجد 4 عوامل أساسية محددة لفرص التجديد المفتوح طبقا لآعمال (Malerba et Orsenigo.1993).
- شروط الفرصة (Cohen, Levin.1989) .
 - شروط الحياة أو الإمتلاك (Dosi.1988,Cohen.1995).
 - شروط تراكم المعارف (Cohen,Levinthal.1989)،
 - درجة تعدد التخصص في المعارف (طبيعة المعارف وكيفية تداولها).

فيما يلي نحاول دراسة مختلف العوامل مع الأخذ بعين الإعتبار خصائص التجديد البنكي وذلك لتقييم الفوائد المحتملة

للتجديد المفتوح في هذا القطاع.¹

¹ Meriem Haouat asli, « open innovation :Quels enjeux pour le secteur bancaire ? »,innovations,2012/3(N°39),cairn.info.article, p :31-33

1- التجديد المفتوح في القطاع البنكي وشروط الفرصة: من المناسب إظهار درجة الإستمرارية في التجديدات البنكية مقارنة

مع الوضعية السابقة لها، فالبنوك قادرة على التجديد بطريقة جذرية (Favre, Bonté et Al. 2009)، فبني

التطبيقات الإلكترونية على مستوى البنوك يسمح بخلق فرصة التجديد في المنتجات والعمليات والتي بدورها ترفع من كفاءة

البنوك، إذ لا بد من توفر معلومات من مصادر خارجية تساهم في تفعيل التجديد التكنولوجي على مستوى المؤسسة.

2- التجديد المفتوح في القطاع البنكي وشروط الإمتلاك: باعتبار أن حماية الملكية الفكرية في النشاط البنكي هو شبه

منعدم، لأن سرعة دوران المورد البشري (الموظفين) في المؤسسة البنكية يعزز من تبادل الخبرات وتعميمها من بنك لآخر، وهذا

ما ينتج عنه صعوبة حماية التجديدات (Fasnacht. 2009) فضلا عن التجديدات المالية التي هي سريعة الانتشار على

المستوى الدولي.

وبالتالي فإن شرط الامتلاك يتوقف على مدى استغلال البنك المجدد ومدى تعاونه مع الزبائن للاحتفاظ على حصة سوقية

والاستفادة من عائدات مالية مقارنة مع منافسيه.

3- التجديد المفتوح في القطاع البنكي وشروط التراكم: من الضروري دراسة دور شروط التراكم في التجديد المفتوح بالنسبة

ل Schumpeter 1911، كقاعدة عامة الجديد لا يخلق من القديم وإنما يظهر بجانبه ينافسها لغاية تدميره، فالتجديد

المفتوح هو عملية عقلية أساسها معرفة المشكلة ثم خلق فرص تنافسية تعزز قيمته، فلا بد على المؤسسة البنكية أن تمتلك أو

تحصل على معلومات وأفكار جديدة وبالتالي استغلال التراكم للسوق الأصلية، فالمعارف بدأت تأخذ معنى أساسيا

تراكميا، إلا أن المعدل النسبي للتراكم المعرفي أعلى من المعدل النسبي لتطبيق المعرفة، مما خلق فجوة واضحة بين زيادة المعرفة

وتطبيقاتها.

رابعاً: التجديد المفتوح والصناعة البنكية نموذج (Fasnacht 2009)

من أهم الأسس التي تم التوصل إليها من خلال دراسة Fasnacht للتجديد المفتوح وعلاقته بالمؤسسة البنكية، مايلي:

- يعتبر Fasnacht أن التجديد المفتوح هو تحدي ومصدر للميزة التنافسية للبنوك/ مع ضرورة مراعاة

الظروف المحيطة بالمؤسسة (تنظيمات، زبائن، تكنولوجيا..) ويدعمه في ذلك كل من (Jansen et

Al.2005) على أن المعرفة بدورها مصدر رئيسي للميزة التنافسية بغض النظر على أنها من أهم شروط التجديد المفتوح.¹

- ضرورة الانتقال إلى التجديد المفتوح حيث المرونة وتطبيق الشفافية والتركيز على منتجات معينة تساهم في تطوير مكانة المؤسسة. أي الخروج عن إطار التجديد المغلق داخل الشركات والبحث عن التطوير بالخارج حيث يسعى لتجديد الخطط التقليدية المغلقة.
- إن الثنائية (منتج/زبون) هي محور اهتمام المؤسسة، لكن الأكثر تركيزاً هو الزبون باعتباره أساس خلق القيمة المضافة، لأن الإهتمام باحتياجاته وتلبية متطلباته هو تدخل حيوي يدعم وجود المؤسسة المحددة.
- إن تبني هذا النموذج يرجع إلى المبادرة الفردية للمؤسسة البنكية التي تتطلب تغير ثقافي وتغير للتصرفات، فنقافة التجديد المفتوح يتطلب ضمان الشفافية، إتاحة وتقاسم المعلومات على مستوى البنك من خلال Internet, Intranet، اجتماعات، مؤتمرات دورية.
- يسمح التجديد المفتوح الحصول على المعارف ومختلف خبرات المشاركين، فهو يمنح فرص عديدة للبنوك، مع امتلاكه لمزايا مثل اختصار الوقت، وتبادل المعارف، وخفض التكاليف، غير أن التعقيدات في المنتجات المالية قد تؤثر إلى رفع درجة خطر النظام ومن الواجب التدخل للتقليل من درجته، ولتفادي ذلك كانت إصلاحات بال 3، فهي مرحلة مهمة لتقوية الإستقرار المالي، مع إعداد معايير الحذر والهدف من ذلك وضع إطار تنظيمي يخفف من الأخطار مما يسمح للبنوك الإستفادة من فرص التجديد المفتوح لضمان استمرارية التنافسية ومواجهة تغيرات الصناعة البنكية.

طبقاً لأعمال Chesbrough 2003 أظهرت أن التجديد المفتوح يسمح باستغلال الأفكار بطريقة استراتيجية من

خلال الشراكة أو التعاون¹، حيث تسمح هذا الشكل من التعاون من الإستفادة من الكفاءات والموارد سواء كانت بشرية، تقنية،

¹ Dominique BARUEL BENCHERQUI, « Corporate Competitive advantage ; from organizational learning to innovation, revue de gestion des ressources humaines, No94/2014, p :67

بمعنى هو استخدام المعارف لتسريع التجديد الداخلي والتوسع في الأسواق، فهو نموذج قائم أساسا على مقاربات الشراكة أي تفعيل نظام اقتراحات يشمل: خبراء، موردين، باحثون، مبدعون، متعاملين زبائن، منافسين وشركاء.²

المبحث الثالث: استراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة

مسايرة للتغير السريع والمستمر لحاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والمنافسة الشديدة والعمولة والحاجة المتزايدة لتقديم منتجات جديدة، فإن تطوير المنتجات الجديدة يعد من إحدى الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء ونمو وتوسع المؤسسات وتزيد من قدرتها في على تحقيق أهدافها، وإلتزام عملية التطوير الناجح يتطلب ذلك توفير الموارد التي تحتاجها لإحداث عملية التطوير على المستويين الكلي والجزئي، فضلا عن التجديد التسويقي باعتباره مدخلا حديثا لمؤسسة ومن بين أهم الروافع التي يمكن استخدامها لزيادة قدرة الشركات على التميز ومواجهة المنافسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول تطوير المنتجات الجديدة (البنكية)

أولا- تعريف منتج الجديد:

هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو خدمات المرافقة له ويؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديدا على المنظمة، أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، وهذا قد يشمل مواصفات المنتج، سعره، ترويجه، توزيعه، الضمانات المقدمة، طرق الدفع³.

ويقصد بعملية تطوير المنتجات أنها: "جميع أوجه النشاط الفنية في مجال تصميم المنتج للوصول إلى ابتكارات جديدة أو إدخال تحسينات أو تعديلات على المنتجات الموجودة حاليا أو محاولة الوصول إلى استعمالات جديدة لها"⁴.

¹ Romain Gandia, Sebsten Brion, Caroline Mothe, Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle, lavoisier, revue française de gestion, 2011/1, n°210,, p :118.

² Ellen Enkel, Oliver Gassmann, and Henry Chesbrough, « the future of Open Innovation », Vol40, Issue3, june 2010, pp :213-221.

³ مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل عصري"، دار وائل للنشر، ط1، 2004، ص:93-94

⁴ علي موسى الحداد، التسويق (المفاهيم والسياسات)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص138

ثانيا- تصنيفات المنتجات الجديدة: ¹

اعتمادا على أبحاث ((Cowell 1988, De Brentain 1993, Lovelock 2001, Trott 2002)) يمكن تصنيفها على النحو التالي :

- 1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة: هذه المنتجات تكون جديدة على المنظمة والسوق والعملاء ونسبتها قليلة جدا، وهي ناتجة عن تجديد أو إكتشاف علمي، وتكنولوجيا ضخمة تؤدي إلى تطوير منتجات جديدة وبوظائف جديدة تطرح لأول مرة في السوق مثال ذلك برامج المايكروسفت.
- 2- إضافة خطوط منتجات جديدة (بالنسبة للمنظمة فقط) تضيفها المؤسسة لاستثمار فرص تسويقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة.
- 3- توسيع خطوط المنتجات الحالية بهدف استغلال فرص تسويقية في أسواق حالية أو قطاعات سوقية جديدة، حيث تكون جديدة بالنسبة للمؤسسة وغير جديدة بالنسبة للسوق.
- 4- تحسين ومراجعة المنتجات الحالية أي إجراء تعديلات على المنتجات الحالية لرفع القيمة المضافة للعملاء.
- 5- تخفيض التكاليف: ينظر إلى هذا التصنيف من وجهة نظر المؤسسة، فإذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للعملاء فإنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة، ولكن ليس للسوق أو العملاء.
- 6- تطوير نظام تسليم الخدمات: أي تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع التي يتم من خلالها تسليم خدمات المؤسسة إلى العملاء في قطاعات تسويقية معينة.

ثالثا- مبررات تطوير المنتجات الجديدة: ²

يمكن النظر إلى مبررات تطوير المنتجات البنكية من خلال المهام والأهداف التالية:

¹ محمد ابراهيم عبيدات، تطويرالمنتجات الجديدة مدخل سلوكي، ط3، 2006 وائل للنشر، عمان، ص:14-15.

² مأمون ندم عكروش، سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر ، طبعة الأولى، 2004، ص95-96

1- إن تبني استراتيجية التطوير من قبل إدارات المؤسسات من الأمور التي تلاقي تحابوا منطقيا مع مقولة أنه إذا أرادت المؤسسات الإستمرار في أعمالها لا بد لها من تجديد وتطوير كفاءاتها الإدارية، الإنتاجية، والتسويقية بما يشبع الحاجات المتجددة للمستهلكين أو المستخدمين الحاليين أو المحتملين.

2- يؤدي تبني عملية التطوير من قبل المؤسسات إلى التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين ومتطلبات المستهلكين أو المستخدمين والمؤسسات على حد سواء، فعملية التطوير الخدماتي تفيد المستهلكين على اشباع حاجياتهم .

3- يعتبر تطوير المنتجات الجديدة أحد الخيارات الإستراتيجية الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات لتحقيق أهداف النمو والتوسع (Cowell 1988, Scheuing and Johnson 1989, Trott 2002, Storey and Kelly 2001).

لذلك فإن تطوير منتجات جديدة يعتبر من الخيارات المشهورة كأداة نمو استراتيجي في المنظمة (Trott 2002) وتعتبر مصفوفة أنسوف أشهر النماذج لمعرفة الإستراتيجيات الممكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة ، وهذا من شأنه يساعد المنظمة على البقاء والإستمرار في ممارستها لأعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة، مع تمكنها على تحقيق أهدافها على المدى البعيد والقصير، وكذلك يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف مالية وغير مالية.¹

من بين الأهداف المالية:

- زيادة الأرباح.
- زيادة معدل العائد على الإستثمار.
- زيادة الحصة السوقية.
- زيادة صافي القيمة الحالية للمالكين.

من بين الأهداف غير المالية:

- زيادة رضی العملاء.

¹ د. مأمون نديم عكروش، د. سهير نديم عكروش، المرجع نفسه، ص 96-97

- تراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى المؤسسة في مجال تطوير منتجات جديدة لتكون بعد ذلك من أهم القدرات التي تركز عليها المؤسسة للتواصل مهما كانت طبيعة المتغيرات السوقية.
- تحسين سمعة وشهرة المؤسسة في السوق.

المطلب الثاني : دوافع و مخاطر التجديد .

أولاً- من حيث الدوافع: هناك دافعان يبرران عملية التجديد في المؤسسات بما في ذلك البنكية: دافع المنافسة، ودافع الربح.

1- دافع المنافسة: أسس شومبتير (1912-1942) علاقة ايجابية بين التكنولوجيا الحديثة والنمو الإقتصادي كما تشكل

المنافسة بوصفها مبدأ أساسي محرك للتطور، حيث تزيد المنافسة من فرص اكتشاف موارد متجددة واستغلالها حسب تكلفتها، وفقاً لما تؤمنه الأطر القانونية والمؤسسية إذ يتطلب التغيير والمنافسة وفي ظل نظام تنافسي حيث تخصص الموارد النادرة بشكل اقتصادي يمكننا من اكتشاف شيء جديد تماماً.

2- دافع تحقيق الربح: من منظور كينز (Keynes 1936) أن الإقتصاد سيميز بانتشار فائض في الإنتاج في المستقبل

القريب، من الإنعكاسات الإقتصادية لعملية التجديد، مؤكداً في ذلك أن المؤسسات التي تنفق كثيراً في مجال البحث والتطوير سوف تحصل على نتائج مالية أفضل.

أما من وجهة نظر HALL ET COLL (1993) ، فقد وضحا أن المؤسسات التي تتحمل نفقات معتبرة في البحث والتطوير فالنتيجة تكون الإعلان عن كفاءة مالية عالية.

في حين (MISHKIN 2010) يرى أن من أجل تعظيم الأرباح فعلى الهيئات المالية تطوير منتجاتها الجديدة لإرضاء حاجاتها الخاصة ومتطلبات الزبائن، وبصيغة أخرى يمكن للتجديد أن يدر مدخلات أو يجذب فوائد بالغة الأهمية للإقتصاد إذا كان دافع المؤسسة من ذلك هو موجه نحو الرغبة في البقاء وتحقيق الثروة.

ثانيا- من حيث مخاطر التجديد:

يعتبر التجديد النشاط معقد والأكثر مخاطرة ، لأنه يتعامل مع اللاموجود، اللاقائم، والغامض في الفكرة والتطبيق (العملية، المنتج، الطريقة)، أي كلما تحولت الفكرة إلى التطبيق وانتقلت إلى السوق لتحقيق الأهداف المخطط إليها ، أصبح مجال النشاط مشبع بالمخاطر، لأن سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة تجعل المخاطر سريعة التشكل والحدوث.

2-1- دراسة الثنائية تجديد/خطر :

لمواجهة هذه التقلبات التي تواجهها المؤسسات والتخفيض من حدة هذه التهديدات وتحويلها إلى فرص ونتائج إيجابية لا بد من اتباع إجراءات لإدارتها Risk Management، وهذا ما سوف يوضح في محتوى هذا الفرع.

1- المعنى الإقتصادي للخطر: هو حادث احتمالي غير مؤكد الوقوع، أو حالة من عدم التأكد من وقوع ظاهرة معينة، وحالة

عدم التأكد لها مصدرين هما:

- عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل.
- عدم توفر معلومات اللازمة للتنبؤ.

يرتكز التحليل الإقتصادي للخطر على حساب احتمال حدوثه، فقد عالج بعض المفكرين مشكلة عدم التأكد، والأخطار

المواكبة لذلك،

تحليل Schumpeter دعم هذا الأخير دور الريادي في التحكم في المخاطر المرتبطة بالتجديد، وطبقا لتحليله فإن رائد

الأعمال هو القوة الدافعة للنشاط الإقتصادي، فالتجديد يأخذ بعين الإعتبار الأخطار بالترتيب الإقتصادي، التقني، والمالي.

F.Knight هناك بعض المخاطر مرتبطة بحالة عدم التأكد في مجال تسيير الإنتاج، حيث يمكن إيجاد نوعين من الأخطار

الأول احتمال حدوثه و يمكن التأمين ضده، والثاني يتعلق بعدم التأكد أين يكون للمؤسسة عدة خيارات متتابعة، ماذا ننتج؟

الكمية؟، وبأي سعر؟

تعريف الخطر: تتفق التعاريف في مجملها في تحديد مفهوم الخطر أنه: حدث يحصل للمؤسسة، ينتج عنه امكانية وقوع خسائر بسبب حالة عدم التأكد للنتائج المتوقعة مستقبلا، والتي من الممكن أن تكون غير موافقة للنتائج المحققة من طرف المستثمر حين بداية المشروع الإستثماري.¹

تعريف آخر: يقصد به التعرض إلى حالة معاكسة تكون فيها امكانية حدوث انحراف معاكس للنتيجة المرغوب فيها، حيث يخضع لمجموعة من الظروف الخارجية ما يؤدي إلى إمكانية حدوث خسائر مادية.²

2-2- تصنيفات الأخطار:

إن تصنيف الأخطار يسمح بمعرفة جملة الظواهر مع تجميعها ومعالجتها حتى تكون هناك القدرة على المعالجة الإحصائية للمخاطر ، وترتيب الأخطار يكون على حسب طبيعة الواقعة أو النتيجة، والأسباب كعدم المهارة ووجود اختلالات تقنية.

فهناك ضغط حاد بين التجديد وتحليل الأخطار في ظل الثقافة التنظيمية، حيث يقتضي التجديد تغيير يتطلب تحمل أخطار لها صلة بصفة خاصة بعدم التأكد التقني، التجاري، والمالي، فالأخطار المرتبطة بالتجديد تأخذ عدة أشكال، والسؤال ماهي طبيعة الأخطار المرتبطة بالتجديد؟ وما هي العوامل المساهمة في نجاح مشروع التجديد؟

تم اختيار أنواع الأخطار طبقا للمنهج العام والشامل الذي يأخذ بعين الإعتبار المفاهيم الحيوية لوجود المؤسسة بمعنى كل من المنظمة، المالية والإستراتيجية.

1-أخطار مرتبطة بالإستراتيجية:³ مهما كانت طبيعة الإستراتيجية، فإن مشروع التجديد يرافقه أخطار عديدة وبدرجات متفاوتة، ولكي تتمكن المؤسسة من التجديد بفعالية فمن الضروري أن تمتلك نظرة شاملة أي تقييم مدى توافق درجة الخطر مع المنظمة ومختلف الوسائل المتاحة.

¹ B.Jacquillat,B.Solnik, « Marchés financiers, gestion de Portefeuilles et des risques », 3^e ed,Dunod ,Paris,1997,P 82.

² طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:16

³ Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, Management de l'innovation,02/09/2006,editeur DeBoeck, p71

1-1- خطر مرتبط بإختيار مشروع التجديد: كثيرا ما يواجه متخذي القرارات نوعين من الأخطار حين اختيارهم لمشروع التجديد، خطر بالدرجة الأولى يتمثل في الإختيار السيء، الخطر من الدرجة الثانية في رفض الإختيار الجيد، ويطلق على هذا النوع بالأخطار الإستراتيجية للتسيير، ولاجتناب ذلك فإن اختيار مشروع التجديد لا بد أن يكون ذو أهمية تكنولوجية وتوفير حاجة محددة مع الإمثال بالقيود التالية:

- حدة المنافسة (مستوى المنافسة).

- المستوى التكنولوجي.

- الموارد المتاحة.

ومن جهة أخرى وللتخفيف من حدة هذه الأخطار فمن المهم الإستعانة بالمهارات، الحدس، والتجارب، النظرة الإستراتيجية، كما أن معدل الدعم للتجديد وللتغيير يظهر من خلال بروز عاملين نتيجة لحالة عدم اليقين وهما التوجه الإستراتيجي، والحكم الرشيد، فعلى أساسهما تكون هناك التفرقة بين المنظمات في مجالات عدة نذكر منها المرونة، السرعة في اتخاذ القرارات، ومختلف القيود على مستوى الموارد، وبالتالي فإن فعالية إدارة التجديد تتعلق بنسبة كبيرة بخلق هياكل وتصرفات تمنحها الديناميكية.

1-2- خطر مرتبط بهدف المشروع: لا بد من أن الأهداف المراد تحقيقها لمشروع التجديد يجب أن تكون لها علاقة بكل من النوعية، التكلفة، المدة، مع الحرص على إنجاز المشروع في فترة المخطط لها، لأن تجاوز المدة المحددة فهي تشكل خطورة عالية، لأن تجاهل الهدف يؤدي إلى بالضرورة إلى حتمية عدم الحصول على العائد.

2- أخطار مرتبطة بالمالية: إذا تبين أن تكلفة التجديد جد عالية، فإن العائدات المالية المتوقعة ستكون غير متوفرة، وبالمثل قدرة التمويل الذاتي ضعيفة وعدم توفر التمويل الخارجي، هذه الأخطار تنشأ من جانب تمويل المنشأة، وتزداد مع زيادة الإعتماد على الديون، كل هذه الإختلالات ستؤدي حتما إلى التخلي عن المشروع.

2-1 **الخطر المالي:** هو ذلك الخطر الناشئ عن متغيرات لا تتوافر لدى المؤسسة عنها ميزة تنافسية فتتبع المؤسسة استراتيجيات لإدارة هذه المخاطر لأجل تغطيتها أو تجنبها، أو السيطرة عليها لأن تحمل مثل هذه الأخطار لا يحقق للمؤسسة أي عوائد اقتصادية، وهي أخطار ليس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ولكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.¹

كما يوجد بعض الإجراءات التي تتدخل في التخفيض من حدة هذا الخطر:

- التقييم الجيد لتكلفة التجديد.
- تقدير الميزانية مع تخصيص الأموال.
- اللجوء إلى المساعدات المالية، مع متابعة ومعالجة ملف التمويل.

كما أن قيمة المؤسسة تتدخل في التخفيض من حدة هذه الأخطار إذ يوجد علاقة بين إدارة الأخطار المالية وقيمة المؤسسة، حيث أننا نجد أن قيمة المؤسسة حسب المحللين تتحدد من خلال العائد و المخاطرة الناتجة عن القرارات المالية حيث تهدف المؤسسة إلى تعظيم قيمتها الحالية ، وبعبارة أخرى فإن تغطية الخطر المالي يكون بتعظيم قيمة المؤسسة أي خلق القيمة التي توجد أساسا في الثنائية (عائد- مخاطرة) ، أي قدرة أصول المؤسسة على توليد أرباح تعتبر مصدر لتعظيم القيمة وهذا ما يؤدي إلى تعزيز قدراتها التنافسية²

2-2 **الخطر التجاري:** يرتبط هذا النوع من الخطر بصعوبة تحقيق رقم الأعمال الكاف، نتيجة لبعض التغيرات مثلا صعوبة

التوزيع، تقلبات الطلب، صعوبات الشراكة، وللتمكن من الخطر المعني يتطلب الأمر اتباع منهج التسويق على مدى عملية

التجديد من خلال الإجراءات التالية:

- دراسة السوق.
- تقييم مستوى المنافسة.
- إعداد استراتيجية تجارية.

¹ Jean paul Louisot.Sophie GAUTIER, Diagnostic des risques , ed, AFNOR, Paris, 2007, p26

² Constantin MELLOIS, « la gestion des risques financiers par les entreprises , explications théoriques versus études empiriques »,document de recherche n°09-2001, P :05

2-3 الخطر القانوني: مصدره هو عدم حماية التجديد بعقود، مثال ذلك عقود الشراكة التكنولوجية، عقود التوزيع، وبالتالي ضرورة إعداد عقود محددة لتغطية هذا الخطر.

3-أخطار مرتبطة بالمنظمة: هذه الفئة من الأخطار مرتبطة بالتفاعل بين أعضاء المنظمة، وهذا الصنف يطرح ثلاثة أنواع من المخاطر:

3-1- الخطر التنظيمي: للتمكن من حجم المخاطر، لابد من تحليل هذه الأخيرة مع بعض الإجراءات كتدريب وتحفيز أعضاء المنظمة بشكل فعال، مع ضرورة وفرة المهارات وتراكم المعارف، التقيد وإتباع اللوائح التنظيمية، وضع برامج عمل مناسبة، إحداث أنماط سلوكية جديدة، وذلك من خلال الإرشادات والتدريب والمعلومات اللازمة للتوجه نحو الهدف.

3-2- خطر التسيير: ينشأ نتيجة لغياب المعارف في ميدان التسيير، انعدام المهارات الموظفين في المحاسبة، المالية، إدارة الموظفين، ضعف المراقبة المالية.

3-2- الخطر التقني: إن الدراية الفنية في مجال استخدام التكنولوجيا، شرط لنفاذ الخطر التقني من جهة العميل أي خبرته الواسعة والمهارة كلاهما يساهما في الحد من الخطر، أما الصنف الثاني للخطر التقني يتعلق بالتكنولوجيا بحد ذاتها، فحدثة التكنولوجيا وتطبيقها لأول مرة يرفع من معدل الخطر إلى أعلى مستوى له، هذا يعني أن تجديد المشاريع المستخدمة للتكنولوجيا الجديدة هي أكثر خطورة مقارنة مع تلك المشاريع المستخدمة للتكنولوجيا المتاحة أي تمت تجربتها.¹

بعد التطرق لمختلف الأخطار الخاصة بالتجديد سنحاول اقتراح أربع طرق لإدارة الأخطار التي تم تعريفها سابقا.

ثالثا- كيفية إدارة مخاطر التجديد:

لقد عرف معهد إدارة المخاطر (IRM) البريطانية بأنها ذلك القسم المركزي من الإدارة الإستراتيجية للشركة الذي يهتم بالمخاطر المرافقة مع أنشطتها بهدف تحقيق المنافع واستدامتها، ويلاحظ من التعريف أن هناك تركيز على البعد الإستراتيجي من حيث نوعية المخاطر:²

¹ ARBAOUI kheira, « les risques de l'innovation dans l'entreprise », thèse de Doctorat, 2012, p75-76

² نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الثانية، 2015، ص ص: 320-321

إن إدارة المخاطر الناتجة عن التجديد والتحكم فيها ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة، فالتجديد في واقع الأمر يقتضي تحويل الإختراعات إلى منتجات تروج في السوق في أقل وقت ممكن، بنسبة كافية من الجودة، وبتكاليف مقبولة. والجدير بالذكر أن غياب ثقافة دراسة المخاطر ممكن أن يحدث تعقيدات تنظيمية لها نتائج عكسية على التجديد وذلك من جانب الوقت، أكثر منه جانب التكاليف المالية، التكنولوجية، والبشرية، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المخاطر¹ لا بد أن تعكس استراتيجية التجديد.

1- **تحديد المخاطر:** التعريف بالمخاطر فكلما وجدت البيانات الكافية كلما كان من السهل المعرفة الفعلية للأسلوب

المناسب لإدارة المخاطر، وتعتبر هذه المرحلة جد حساسة لأنه يعرف بطبيعة الخطر المحتمل حدوثه مع إعداد الإستراتيجية الموافقة له والبحث عن مصدر هذه المشكلة.

2- **التحويل:** عادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية، فالتأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود.

3- **التجنب:** هو الحل الأمثل لتفادي المخاطر لكنه في نفس الوقت يؤدي إلى التضحية بالفوائد والأرباح التي من الممكن الحصول عليها .

4- **التخفيض:** أي التقليل من حدة الخسائر الناتجة عن حدث غير متوقع، مثال ذلك تطوير البرمجيات للتقليل من الخطر، فالتخفيض هو تغيير ما هو واقعي والاستثمار فيما هو فعال .

5- **تقييم الأثر المحتمل للخطر ومعالجته:** بعد التعرف على المخاطر المحتمل حدوثها يتبع ذلك عملية التقييم بمعنى تصنيف المخاطر من حيث الأولويات، أي تحديد مستوى الخسائر، ومن ثم تحديد أفضل الوسائل للتعامل معه.

يمكن القول أن معرفة طبيعة المخاطر وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسات لتحقيق أهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة هدفه الحصول على الأرباح، فإن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان عائدات والفشل في تحقيق الأهداف المرجوة، وعليه فإن الأمر يستدعي التعرف على مفهوم الخطر، أنواعه ومصادره لغرض تفادي التحديات المحتملة، والحصول على أفضل النتائج.

¹ Frédérique Blondel, Sophie Gaultier-Gaillard ,Comment Une Entreprise Peut-Elle Maîtriser Les Risques Induits Par L'innovation ?, 2006/3 N° 172 | pages 13

المطلب الثالث: مراحل واستراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة.

أولاً-مراحل تطوير المنتجات البنكية الجديدة:

تتم عملية تجديد المنتجات البنكية وتطويرها من خلال مجموعة من الخطوات الضرورية تدفع بالبنك العمل بما:

- المرحلة الأولى: انبثاق فكرة جديدة لخدمة بنكية مبتكرة.
- المرحلة الثانية: القيام بتشخيص الفكرة و تحديد ملامحها.
- المرحلة الثالثة: دراسة و التحليل التجاري من خلال مراجعة التقديرات الخاصة بحجم المبيعات والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق المنتج البنكي والأرباح المتوقعة منها وبالتالي تقييم جدوى الفكرة.
- المرحلة الرابعة: وضع دليل إجراءات أو دليل العمل التنفيذي.
- المرحلة الخامسة: إدخال الخدمة المقترحة للتجربة في بعض الفروع الرئيسية.
- المرحلة السادسة: تعميم الخدمة و نشرها في كافة الفروع.

المرحلة الأولى: البحث عن الأفكار الجديدة

تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة ، وعليه يجب تحديد ما إذا كان الهدف هو تعديل وتطوير منتج مصرفي قائم أو إضافة منتج جديد تماما وللحصول على هذه الأفكار نجد هناك مصادر داخلية تساهم في لتطوير المنتجات البنكية مثال ذلك مديرو البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذيين وذلك لقربهم من الواقع العملي ومن إمكانية تنفيذه بسهولة ، أيضا نجد موظفو البنك نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وزبائنه وبالتالي التعرف على رد فعل الزبون تجاه المنتج المقدم له.

أما فيما يخص المصادر الخارجية فهي تشمل زبائن البنك الحاليين بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم حول المنتجات البنكية التي يقدمها البنك سواء بالقبول أو الرفض، كما أن البنوك المنافسة يستوفى منها أفكار عن تطوير حيث أن بعض البنوك تنتظر إلى حين قيام بعض البنوك الرائدة بتقديم منتج جديد في السوق، فإذا ما ثبت نجاحه قامت بعض هذه البنوك بتقليده سواء بتقديم نفس المنتج بعد إدخال بعض التحسينات عليه، أو تقديم ذات المنتج المصرفي كما هو دون إجراء أي تغييرات.

المرحلة الثانية: غربلة وتقييم الأفكار الجديدة

بعد الانتهاء من جمع الأفكار يتم غربلتها بهدف معرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى منتج، فالحرص عند الغربلة يعتبر أمرا ضروريا لأن تطوير المنتج الجديد ما بعد هذه المرحلة يتطلب استثمارا كبيرا من الوقت والمال وعليه فإن أهمية هذه المرحلة هو الكشف عن الأفكار السيئة والتخلي عنها في أقرب وقت ممكن.

المرحلة الثالثة : مرحلة الدراسة الاقتصادية (التحليل الاقتصادي)

بعد جمع الأفكار وغربلتها وتقييمها تأتي مرحلة التحليل الاقتصادي للمشروع، الذي يهدف إلى تقدير المبيعات والتكاليف والأرباح المستقبلية للمنتج، وتشمل هذه المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم المنتج، وتقدير التكاليف والعائد، وهذا يعني تطوير تحليل وضع المنتج الجديد في ضوء الأهداف الأولية وإستراتيجية البنك وأخطار الاستثمار .

المرحلة الرابعة :مرحلة تطوير وتحديد مواصفات المنتج

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحاسمة في عملية التطوير وذلك راجع إلى كونها المرحلة التي تتطلب أولى الاستثمارات في نهاية مرحلة التطوير نصل إلى انطلاق حتمي لعملية التطوير أو نهاية فورية للعملية. إذ من خلال هذه المرحلة نمر من المشروع إلى الأداة، ومن الفكرة إلى التقنية. إن تطوير المنتج يسمح بتحديد السياسات التسويقية المتبعة، إذ انطلاقا من هذه السياسات نستطيع تعريف المنتج، تكييفه، تغييره حسب حاجات ورغبات المستهلكين.

المرحلة الخامسة :مرحلة تجربة واختبار المنتج

يمكن القول أن لهذه المرحلة أهمية قصوى في تطوير المنتجات البنكية، إذ تكون غالبا محفوفة بالمخاطر وتشكل عبئا على موارد البنك المالية والإدارية على السواء، وفي نفس الوقت ليس مؤكدا نجاح فكرة المنتج، ومع أنه لا يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل المنتج الجديد. إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيطة بطرح المنتج الجديد إذ غالبا ما يكون من الضروري التوجه لاختبار السوق لمعرفة ملائمتة ومردوديته والتسويق الموافق له.

المرحلة السادسة: مرحلة الإطلاق

تشمل هذه المرحلة مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البنك بعد ظهور نتائج اختبار السوق، وذلك من أجل تقديم المنتج الجديد إلى السوق بشكل فعلي.

ثانياً- كيفية تقديم المنتج الجديد إلى السوق: من أجل تقديم المنتج الجديد إلى السوق بشكل فعلي، يكون ذلك من خلال 03 خطوات:

1-الخطوة الأولى: هي اتخاذ مجموعة قرارات بشأن عملية البدء في عملية الإطلاق للمنتج الجديد

أ- متى نبدأ بطرح المنتج الجديد في السوق ؟

إطلاق منتج جديد يركز على مجموعة من الوسائل وهي أساس المزيج التسويقي :¹

- أن القرارات المتعلقة بسياسة المنتج تشمل التعريف باتساع نطاق المنتجات.
 - فيما يتعلق بالسعر المؤسسة لها الخيار بين صنفين من الإستراتيجيات ، سعر الإختراق أو القشط، الحالة الأولى يكون فيه السعر منخفضاً نسبياً بحيث يهدف إلى تعظيم المبيعات، في الحالة الثانية يكون مرتفع لكن سوف يميل نحو الإنخفاض على مسار دورة حياة المنتج.
 - الإختيارات في مجال سياسة الإتصال تهتم بحجم ميزانية الإتصال، حجم الترويج المخصص للفئة المستهدفة، وكذا استعمال المزيج الإتصالي.
 - أما في مجال التوزيع، فإن الأمر يتعلق بإختيار قنوات التوزيع، مع تحديد لكل قناة منافذ بيع خاصة وهو ما يعرف بالتوزيع الإنتقائي، أما في حالة التوزيع المكثف فلا بد من الإشارة إليه (المنتج) على أكبر حجم ممكن من نقاط البيع.
- جميع هذه القرارات لا بد أن تكون متناسقة مع توقع المنتج الجديد و دوره في استراتيجية المؤسسة.

¹ Emmanuelle Le Nagard Assayag, Delphine Manceau, « le marketing de l'innovation, de la création au lancement de nouveaux produit » 2eme édition, dunod, paris, 2011, p :271-272.

إن اختيار لحظة الإطلاق عامل مهم لنجاح التجديد، فالإطلاق الفوري أو الآجل يمكن أن يعرض فرص نجاحه للخطر، على الرغم من امتيازية المنتج، وبهذا الشأن فإن اختيار لحظة الإطلاق تأخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل أساسية :¹

- الإطلاق المتوقع للمنافسين.
- موسمية الأسواق، والتي من شأنها تحديد اللحظة الأكثر تناسبا لعملية الإطلاق.
- أما عمليات الإطلاق الأخرى فهي تتطلب وفرة الموارد الإنتاجية.

ب- أين نبدأ بطرح المنتج الجديد ؟

على المؤسسة البنكية أن تقرر هل تدخل السوق ككل مرة واحدة، أم يبدأ بمنطقة بعد منطقة أوبالتدرج؟ إن مدخل السوق ككل يحقق ميزة اقتصاديات الحجم الكبير، وتحقيق دعاية جماهيرية واسعة، وكذلك يفرض البنك أن المنتج الجديد أصبح في وضعه النهائي مما يتيح له فرصة ممتازة لتحقيق النجاح، أما فوائد المدخل الآخر التدريجي التي تعوض عن سرعته البطيئة وتكلفته المرتفعة فهي تفيد في التعلم مع مرور الوقت؛ إذا لم يتحقق التصميم المتفائل للمنتج فإنه يمكن إعادته بتكلفة أقل وخسائر مادية أقل على المؤسسة.

ج - إلى من سيقدم المنتج ؟

وعلى البنك أن يقرر هل سيركز على الجمهور المستهدف كله أم يركز أولا على فئة محددة من الزبائن، الأسرع استجابة، الأكثر تأثيرا على الآخرين، أو كلاهما.

د- كيف يطرح المنتج الجديد ؟

أي يجب اتخاذ قرارات تكتيكية بشأن كيفية تحقيق الحد الأدنى من التأثير عند البدء بطرح المنتج الجديد، مع الأخذ في الحسبان الميزانية الضرورية لتغطية التكاليف اللازمة لتقديم المنتج المصرفي الجديد للسوق، بما فيها من جهود ترويجية وبرامج الإعلان عن المنتج، وتوقيت الإعلان عنه.

¹ Emmanuelle Le Nagard Assayag, Delphine Manceau, op cité, pp :276-278

التحضير لعملية الإطلاق تتطلب تحفيز قوة البيع التي هي أساس هذه العملية، إذ من المهم تحضير الفريق المؤهل لذلك لتحصيل أفضل النتائج، مع مراعاة التحفيزات المالية فالمنتج الجديد بتعريفه من الصعب بيعه، لأنه يتطلب وقتاً للتقديم والشرح وعادة التكوين.¹

2-الخطوة الثانية

تحديد المسؤولية والمدة الزمنية اللازمة، أي هل سيقوم البنك بتعيين مسؤول أو مجموعة أشخاص من أجل طرح المنتج الجديد في السوق ويتولوا متابعته .

3-الخطوة الثالثة

ومن خلال مرحلة الإطلاق فإن البنوك توظف جميع الإمكانيات لطرح المنتج الجديد في السوق، وهذا يتطلب اهتماماً خاصاً من إدارة التسويق بالبنك، كذلك على مسؤول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالزبائن على معرفة بالمنتج الجديد وكيفية بيعه.

بعد الإشارة إلى أهم المراحل المتبعة في تطوير المنتجات المصرفية الجديدة سنحاول الآن عرض بعض الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في تطوير المنتجات البنكية.

ثالثاً: استراتيجيات تطوير المنتجات البنكية الجديدة:²

لقد طور الكاتب Ansoff,1987 مصفوفته المتعلقة باستراتيجية المنتج والتي تحتوي على أربعة خيارات استراتيجية للمؤسسة، حيث هناك العديد من الإستراتيجيات التي تمكن للمؤسسة البنكية أن تتبناها لتطوير منتجاتها البنكية ومنها:

1- استراتيجية تنمية وتطوير السوق: (أسواق جديدة - منتجات حالية)

تسعى المؤسسة إلى طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص تسويقية حيث تركز هذه الإستراتيجية على قيام المؤسسة البنكية بتطوير برنامج لخدماتها تتمكن من خلالها إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام البنك بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماته لغرض تدويل هذه الخدمات .

¹ Emmanuelle Le Nagard Assayag, Delphine Manceau, op cité, p :279

² محمود جاسم الصميدى، درينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص:253

- قيام البنك بزيادة جاذبية خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتج المقدم وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.

2- استراتيجية اختراق السوق: تقوم هذه الإستراتيجية في زيادة حجم تعامل البنوك، الغاية منها زيادة الحصة السوقية وهذه الإستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهود تسويقية بهدف:

✓ محاولة جذب واستقطاب زبائن البنوك المنافسة لشراء منتجات البنك.

✓ تشجيع الزبائن الحاليين للمؤسسة البنكية على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات البنك الحالية.

3- استراتيجية تطوير المنتجات البنكية الجديدة وتحسين الخدمات الحالية: (أسواق حالية-منتجات جديدة) وتعتمد

هذه الإستراتيجية على تطوير المؤسسة البنكية لمنتجاتها البنكية الجديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن،

من خلال طرح خدمة جديدة في الأسواق الحالية بهدف تحقيق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية

غير أن هناك بعض المخاطر الناتجة عن ذلك لأن عملية الحصول على منتج جديد مكلفة مقابل حصة سوقية

قليلة وأرباح متدنية، وهذا ما يهدد استمرارية المؤسسة، فضلا عن رفض السوق لهذا المنتج لأن العملاء لم يتعود عليه بعد.

4- استراتيجية التنوع: (أسواق جديدة - منتجات جديدة) حيث تبنى هذه الإستراتيجية على قيام البنك بتطوير المنتجات

البنكية في أسواق جديدة، كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة. التنوع يتطلب نموذج إداري جديد، مع كفاءة

عالية في سير أشطتها للتعامل مع فرص تنوع جديدة دون أن يضر ذلك بنشاطها الحالي، غير أن تطوير منتجات جديدة

ودخول أسواق جديدة في نفس الوقت. ينشأ الشك عندما تبتعد الشركة عن أنشطتها المركزية وهذا ما يرفع من حجم

الأخطار.

وانطلاقا من الإستراتيجيات الموضحة أعلاه، فإن للمؤسسة لها أن تستخدم واحدة أو أكثر من هذه الإستراتيجيات حسب

ظروفها الداخلية والخارجية.

شكل رقم 15: مصفوفة النمو/ الحصة Matrice d'Ansoff



حيث بين Igor.Ansoff أن التجديد له تأثيره الخاص على التخطيط الاستراتيجي فهو بذلك يغير مساره متجها نحو الإدارة الإستراتيجية فهو يحرص ويؤكد أن الإستراتيجية لا تقتصر على ذلك المنهج الذي يستغل في تهيئة أو تحضير التخطيط المبرمج مرة خلال السنة ، وإنما هي عملية متواصلة ، لا يتوقف الأمر على تلبية أو الإستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، ولكن لابد أن تخلق محيط أكثر ملائمة وأكثر تنافسية.¹

المطلب الرابع: تحديات إطلاق وتبني المنتجات الجديدة

إن عملية توجيه المنتج الجديد لزبائن غير محتملين يتطلب تكاليف تسويقية كبيرة، مع احتمال ضياع جهود تسويقية مع هذه الفئة، ولتفادي ذلك هناك أسلوب آخر وهو التسويق المستهدف بمعنى تحديد الفئة المستهدفة أي إطلاق المنتج الجديد وتوجيهه نحو زبائن محتملين حيث تكون درجة التوقع لتبنيهم التجديد محتملة، من حيث نسبة اهتمامهم ودرجة اسراعهم في تبني المنتج الجديد وتجربته.

¹Tony Grundy, « les gourous du mamangement », groupes Eyrolles, 2006 ed d'organisation , p :49.

ومن هذا المنطلق فإنه من الواجب تعريف عملية التبني للمنتجات الجديدة، فهي عملية عقلية ينتهجها الفرد ابتداء من معرفته وحصوله على المعلومة الأولى حول المنتج الجديد إلى غاية الإقناع به نهائياً .

كما أن إطلاق منتجات جديدة لفئة معتبرة من الجمهور هي بمثابة لحظة حاسمة أين يتواجه التجديد مع السوق، فعملية تبني التجديد تعني ذلك الميكانيزم الذي بموجبه يهتم فئة من الزبائن بوجود المنتج الجديد وتجربته، وأخيراً اتخاذ قرار تبنيه من عدم ذلك (Kotler Dubois ,1997).

وللتمكن من هذا التحدي فقد اهتمت العديد من الدراسات بهذا المحور، من بينهم البروفسور Rogers 1962، حيث اهتم بعملية تبني التجديد وانتشاره، باعتبار أن هذه الدراسة تحيط بمعايير مهمة والتي تمثل الأهداف الإستراتيجية لعملية التبني للمنتجات الجديدة وهي:¹

- الإهتمام بوجود التجديد (هدف الشهرة) .
 - دعم وسائل الإعلام وقنوات الإتصال الشخصي لتقييم التجديد (هدف إعلامي/نشر المعلومة).
 - تشجيع الزبائن المحتملين لإختبار التجديد وتبنيه (هدف التجربة).
- وبالتالي فإن استراتيجيات إطلاق المنتج الجديد المعتمد عليها لها أهميتها الخاصة لأنها تحدد ردود أفعال المتبنين الأوائل للمنتج الجديد الذين تحصلوا على المعلومة ويكون تأثيرهم عال على بقية الجمهور من خلال الإتصال الشخصي (Bass 1969)، وحجم المبيعات في بداية دورة الحياة التجديد على حد سواء.²

أولاً- محددات قبول وانتشار التجديدات:

لا تملك التجديدات نفس نسبة الانتشار لأنها لا تتشابه في الخصائص والصفات ما يجعل بعضها أكثر رواجاً وأكثر قبولا من البعض الآخر ، وقد حدد **Rogers** المحددات والخصائص التي تحدد مدى انتشار وتبني التجديدات فيما يلي:

1- الميزة النسبية : هو مدى إدراك الفرد للمزايا النسبية للمنتج الجديد سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية ويقصد بالميزة النسبية عادة مدى الفائدة الاقتصادية التي تعود على الشخص الذي يتبنى المنتج الجديد.

¹ Philippe Mustar et Hervé Penan, « Encyclopédie de l'innovation », edition economica,2003, pp :282

²Philippe Mustar et Hervé Penan, op cité ; p283

2-درجة التعقيد: أي مدى إدراك الفرد لسهولة استخدام ما هو جديد، فكلما كان المنتج الجديد يسير الفهم وسهل التعامل زادت سرعة تبنيه.

3- قابلية التقييم: وتعني مدى قدرة الفرد على تجربة المنتج الجديد على نطاق محدد وقبل أن يتخذ القرار النهائي بشأنه، لهذا فإن تجربة المنتج تسمح بالتعرف على المزايا النسبية للمنتج الجديد وإمكانية تبنيه من خلال هذه المعاينة.

4- قابلية الإتصال: أي مدى وضوح وصف المنتج الجديد لتشجيعه تبنيه فسهولة ملاحظة الفرد والجماعة للنتائج تزيد من إمكانية انتشاره وتتيح هذه الخاصية للفرد أن يتواصل مع الآخرين لإعلامهم مما قد يزيد من قناعاتهم بقيمته (Bass 1969).
رغم أهمية هذه الخصائص غير أن هناك محددات أخرى تؤثر على عملية تبني وانتشار التجديدات منها :

- طبيعة النمط التفكيري للمجتمع .

- نوع التجديد.

- حجم التكاليف.

- البعد الاجتماعي والتعليمي الغالب على أفراد المجتمع، فكلما زادت حضارة المجتمع كان هناك أدراك وإقبال مع تبني

للمنتجات الجديدة (تركيبية اجتماعية -إقتصادية متناسقة (Akrich ,Callon et Latour 1988)، وهذا ما سوف نلاحظه في العنصر التالي الذي يوضح تقسيمات الأفراد من حيث درجة ميولهم نحو التبني.

ثانيا- تقسيمات الأشخاص ومستوى تبني المنتجات الجديدة

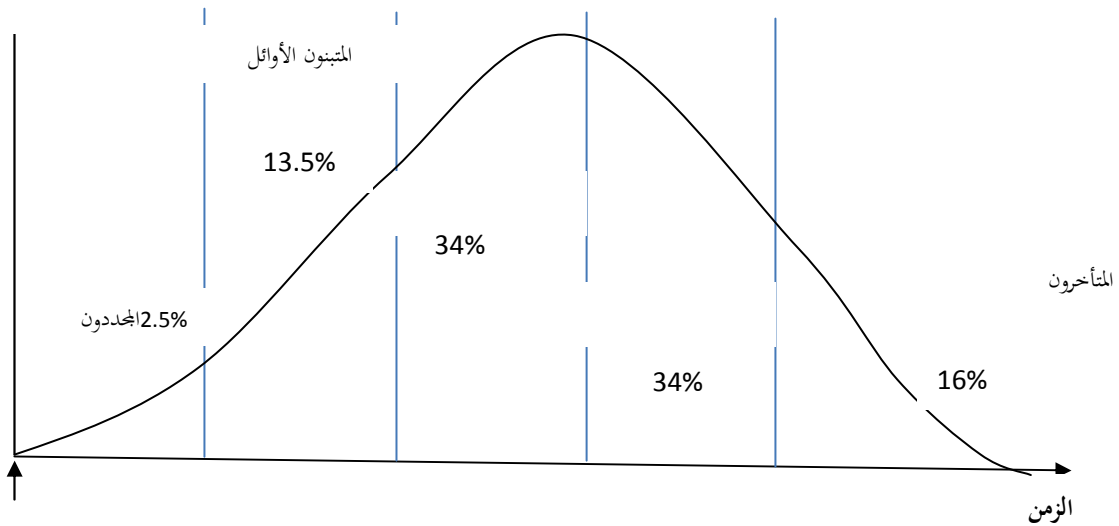
إن مرحلة إطلاق المنتج الجديد تعتمد أساسا على خصائص الأفراد المستخدمين الذين تبنوا بسرعة التجديدات (Cestre 1983, Rogers 1996)، حيث أن تصرفاتهم واتصالاتهم إيجابية للغاية وأكثر تفاعلا مع الإعلام والنظام الاجتماعي فهم يساهمون في انتشار التجديد (تصنيف شخصي في النظام الاجتماعي). وبالتالي تقود الأفراد إلى الإقناع وتبني التجديدات، ساهمت هذه النظرية في وصف كيفية انتشار التجديد¹.

¹ Philippe Mustar et Hervé Penan, « Encyclopédie de l'innovation », edition economica, 2003, p :283-284

غير أن تطبيق هذا النموذج والعمل به أدى إلى اتساع فجوة المعلومات وازدياد الفروقات الاجتماعية والاقتصادية بين فئات المجتمع لان الفئات المتقدمة اقتصاديا واجتماعيا تشجع أكثر من غيرها على التجديد وممارسته بالإقبال على تلقي المعلومات أكثر من غيرها من الفئات الفقيرة.

ولهذه الأسباب ومن أجلها فقد اقترح Rogers طريقة لتقسيم المستهلكين إلى خمس فئات على حسب تغيرات سرعة الإستجابة للمنتجات الجديدة، والمنحنى الموضح أدناه يبين التقسيمات الواجب تفسيرها ومقارنتها سلوكياتها تجاه التجديد:¹

شكل رقم 16: تقسيم Rogers لفئات الأفراد المتنبية للتجديد.



Source ;E.Assayag,D.Manceau,Marketing des nouveaux produits – de la création au lancement-
Dunod,Paris,2005,p :42.

¹ Source ;E.Assayag,D.Manceau,Marketing des nouveaux produits – de la création au lancement-
Dunod,Paris,2005,p :42.

1- المجددون: **les innovateurs** أهم الخصائص:¹

- تعادل 2.5% من إجمالي المستهلكين.
- يحملون صفة المجازفة وتجريب كل ما هو جديد.
- هم أقل حساسية للأسعار .
- طبقة اجتماعية عليا، ذات دخل مرتفع مستوى تعليمي كذلك.
- تقوم هذه الفئة بشراء المنتج في مرحلة التقديم أي حين طرحه في السوق.

2- المتبينين الأوائل: **Premier Adepte** يتميزون بـ:

- تعادل هذه الفئة نسبة 13.5% من إجمالي المستهلكين.
- يقومون بشراء المنتج في مرحلة النمو بعد أن تزداد معدل المبيعات ويبدأ المنتجون بتحقيق الأرباح.
- يتميز قادة الرأي بمراكز اجتماعية أفضل من غيرهم نتيجة موقعهم العلمي والاجتماعي والاقتصادي مما يعزز تأثيرهم على باقي أفراد المجتمع حول عملية التبني للمنتجات الجديدة.

- تمثل الفئة الأكثر اهتماما لدى غالبية المؤسسات حين إطلاق منتجات الجديدة،
- ضرورة جذب هذه الفئة لأنها تمثل فرصة نجاح واستمرارية في إطلاق وسرعة نشر تجديدها.
- كما يقترب مدخل انتشار التجديدات كثيرا من تدفق المعلومات إلى الجمهور عن طريق أفراد يتميزون عن سواهم بأنهم أكثر اتصالا ونشاطا في تعاملهم مع وسائل الاتصال الجماهيري ويطلق عليهم "قادة الرأي".

3- فئة الغالبية المبكرة: **Majorité Précoce** تشمل الخصائص التالية:

- تصل نسبتها إلى 34% من إجمالي المستهلكين.
- ينتمون إلى قادة الرأي، وتقع هذه الفئة في مرحلة النضج في الجزء المتزايد منها، لديهم القدرة على تقبل الأفكار الجديدة بعد أن ثبتت أهميته من طرف الآخرين .

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص: 126-128./

Voir aussi : Publication 21/02/2016, Diffusion of Innovation, 5th ed., Everett M. Rogers, Free Press (1995), 512 pages, p191.

- بمجرد اختراق هذه الفئة والنجاح في استهدافها يتطلب الأمر التواصل في توفير الجهد التسويقي لجذب الزبائن وتدعيم قرار الشراء وعدم التخلي عنه وكذا مواجهة دخول منافسين لغرض توفير الأفضل، فهم يتبنون الأفكار الجديدة بناء على قناعاتهم الشخصية، وهذا ما يعزز قناعة الفئة المتأخرة على تبني الفكرة الجديدة وقبولها.

4- فئة الغالبية المتأخرة: Majority Tardive 34 %.

- تقع أيضا في مرحلة النضج لكن في الجزء المتناقص منها.
- باعتبار التسمية لهذه الفئة فإن ذلك يدل على التأخر في اقتناء المنتجات الجديدة لأسباب متنوعة نتيجة التردد والشك، ولا يكون قرار التبني إلا بعد التأكد من فوائد التجديد من طرف الغالبية المبكرة.

5- فئة المتأخرون أو المتقاعدسين : Retardataires: تتمثل خصائصها في:

- تقع هذه الفئة في المرحلة النهائية لدورة حياة المنتج.
- أكثر حساسية للأسعار، أكثر ترددا في قرار الشراء، عادة ما يرفضون قبول أفكار جديدة.
- يرفضون التجديد، مستوى الاجتماعي ومستوى الدخل منخفض .
- سبب تأخرهم في قرار الشراء هو شعورهم بأن ذلك المنتج أصبح تقليديا ومعتاد عليه بعدا كان جديدا بالنسبة لقادة الرأي.

ونخلص إلى القول أن تبني منتج جديد له دورة حياة حيث تتوقف مراحلها على حسب تغيرات فئات المجتمع من حيث مركز الاجتماعي والإقتصادي، فقادة الرأي يمثلون أعلى درجة تبني والفئة المتأخرة تؤدي بالمنحنى نحو الإنحدار لأسباب متنوعة .

وركزت نظرية Rogers على اربعة عناصر تساهم في انتشار النظرية في المجتمع وهي :

- 1- **التجديد** : هي فكرة او ممارسة او هدف يدركها الفرد او مؤسسة انها جديدة .
- 2- **الاتصال** : اي طريقة انتقال المعلومة ، تقوم هذه النظرية على افتراض أن قنوات ووسائل الإعلام تكون أكثر فعالية في زيادة المعرفة حول التجديدات كما أن قنوات الاتصال الشخصي أكثر فعالية في تشكيل المواقف حول المنتجات الجديدة.

3-تسيير الوقت:¹ هي الفترة الزمنية الواجب استغلالها لنشر التجديد على نطاق واسع في المجتمع، على اعتبار أن لحظة إطلاق المنتج يتعلق بالدرجة الأولى بالإستحواذ على السرعة من طرف المسيرين، حيث يجب إطلاق التجديد في أقل فترة ممكنة مع ازدواجية الهدف من حيث الإجابة لمتطلبات أو احتياجات السوق، فضلا عن تسويق المنتجات بأعلى سرعة ، غير أن هناك دراسات (Cohèn, eliasberg et Ho, 1996) أنه ليس بالضرورة أن تكون فترة الأولية للإطلاق يعني نجاح المنتج الجديد، حيث غالبا ما يواجه أول المتدخلين في السوق خطر الفشل بدرجة عالية(Pras et Le Nagard Assayag, 2002)، فالمؤسسة عليها اتخاذ بعين الإعتبار المعايير التالية حين إطلاق منتج جديد وهي:

- فترة الإطلاق المتوقع للمؤسسة: بمعنى اجتناب تسويق كمية معتبرة من المنتجات في نفس الوقت وذلك للحد من مخصصات الميزانية والتقييم السلبي للتجديدات المعلن عليها.
- فترة الإطلاق المتوقع للمنافسين: بدلا من دمج المنتجات الجديدة في السوق من قبل المنافسين في نفس الفترة فمن الواجب الإهتمام بوضع خطة عمل للإعلان عن المنتجات الجديدة والتميزه عن المنافسين.
- موسمية الأسواق: تعتبر الفترة المناسبة لإطلاق المنتجات الجديدة وذلك لغرض الإستفادة من هامش مبيعات مع جذب الإهتمام وهذا ما يتناسق مع استراتيجية التنافس.

ثالثا-مراحل تبني المنتجات الجديدة²

لتبني منتج جديد يتبع الزبائن خمس خطوات وهي مبينة كآلائي (Rogers 1962) :

أولا: إدراك بوجود المنتج: خلال هذه المرحلة على الزبون إدراك بوجود منتج جديد، بمعنى ضرورة حصوله على المعلومات الأولية التابعة له حتى يتمكن من معرفة خصائصه ومدى موافقته لحاجاته ورغباته، وبالتالي فإن هذه المرحلة تتطلب تكثيف وسائل توصيل المعلومة إلى العينة المستهدفة ، إذ تعتبر هذه الخطوة أساس نجاح عملية التبني وانتشار معلومة التجديد.

¹ Philippe Mustar et Hervé Penan, « Encyclopédie de l'innovation », edition economica, 2003, pp :286-288.

² Ibid, p :282

ثانيا: الاهتمام: ¹ أي رغبة الزبون في معرفة المزيد عن طبيعة المنتج الجديد من خلال جمع كم هائل من المعلومات ، لإكتساب سلوك هادف نحو التجديد ، مع ضرورة توفير كل ما يحتاجه الزبون من معلومات وبماذا يتميز عن باقي المنتجات، فهذه المرحلة يتطور فيها نسبة الإهتمام بالمنتج الجديد وفوائده لغرض تكوين القرار المناسب بشأنه.

ثالثا: تقييم النتائج: (اتخاذ القرار) هي خطوة مصيرية للمنتج الجديد بمعنى عملية موازنة بين ما كان موجود وما هو متوقع لاحقا ، إما اعتماده أو التخلي عنه واقتناء منتجات أخرى تتوافق مع متطلباته، حيث يقوم الزبائن بتحليل إيجابيات وسلبيات المنتج الجديد بالاعتماد على المعلومات التي تم تجميعها، ومن ثمة تكون النتيجة التي على أساسها يتقدم الزبون إما لتجربته أو عدم ذلك، ولتفادي هذه السلبيات على المحدد أن يسعى جاهدا لإثبات إيجابيات المنتج الجديد وتمييزه عن البدائل المتاحة في السوق مع التفكير باستمرار في تجديد وسائل الإتصال لغرض التعريف أكثر على المنتجات.

رابعا: التجربة: وفقا لظروف الزبون وتماشيا معها فهو يلجأ مبدئيا إلى تجربة المنتج الجديد، وإذا كانت النتيجة مناسبة له كان قرار الشراء، وفي بعض الحالات يفقد الزبون لطريقة الإقناع وهذا ما يدفع المحدد أو الموزع إلى تطبيقات أخرى للاستفادة من نتائجها واكتساب رضى الزبائن.

خامسا: عملية التبنّي (تعزير القرار المبدئي²) : تتميز هذه المرحلة باتخاذ موقف نسبي ، أي بعد تجاوز جميع الخطوات لا بد من انتهاء الأمر بقرار إما تبني المنتج الجديد أو عدم ذلك، معتمدين في ذلك على نتائج التقييم، إما مواصلة التعامل مع تكرار الاستفادة من المنتج الجديد الذي تم إطلاقه أو التخلي عنه واختيار بدائل أخرى تتناسب مع رغبات جديدة يتم تلبيتها.³

¹ E.Assayag,D.Manceau,Marketing des nouveaux produits – de la création au lancement Dunod,Paris,2005 , p40

² Emmanuelle Le Nagard-assayag, Delphine Manceau, « le Marketing de l'innovation de la création au lancement de nouveaux produits », 2eme edition,dunod paris,2011, p58.

³ Idem, p :58

المبحث الرابع: الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالإستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة

إن التفوق التنافسي للمؤسسة مرتبط بشكل مباشر بتحديد استراتيجياتها التسويقية، فالاستغلال الصحيح لهذه الإستراتيجيات يمكنها من كسب موقع تنافسي مع التغلب على منافسيها، كما أن استراتيجيات التسويق التنافسية تجعل من السوق المستهدف متميز لا سيما التمكن من تحقيق عائدات تناسب الهدف المخطط له حين إعداد الإستراتيجية الهادفة إلى ذلك، فالتحديد هو أساس انطلاق المؤسسة نحو الإستقرار والنمو، من خلال استغلال كافة الإمكانيات المتوفرة، فالإهتمام بالتحديد يوفر للمؤسسة فرصة تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى ومثال ذلك تحقيق مزايا تنافسية تتصف بالإستمرارية.

المطلب الأول: أساسيات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى زاوية التخطيط الإستراتيجي لابد من معرفة الإدارة الإستراتيجية باعتبار هذه الأخيرة هي نتيجة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي.

يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديد رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجية المؤسسة في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتحديات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق أهدافها على المدى البعيد بكفاءة وفعالية.¹

أولاً - مستويات الإدارة الإستراتيجية :²

- تنقسم مستويات الإدارة الإستراتيجية حسب المستوى التنظيمي إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي:
- إستراتيجية المنشأة: تعني اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل المؤسسة وأسلوب عملها، مع تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، واختيار الأنشطة الجديدة وتنمية العلاقات والأنشطة القائمة.
 - إستراتيجية السوق: ومجالها طريقة تعامل المنشأة مع المنافسة وترتيبها في السوق ، وحرصها على الريادة، ويستخدم فيها المدير المقارنة المرجعية لقياس النتائج المؤسسة مقارنة مع منافسيه.

¹ محمد هاني محمد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص:56.

² جيمس أم هيجنز، تجدد أو تبدد، مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية، الأوروبية واليابانية، عدد:21، نوفمبر 1996، القاهرة، ص:3.

- استراتيجية الأداء: وتتضمن طريقة العمل الداخلية للمؤسسة بكفاية توظيف موارد المؤسسة، ويتميز نطاق استراتيجية الأداء بالتركيز على الوظائف المحددة مثل التسويق، التمويل، نظم المعلومات، البحوث والتطوير، أي كل ما يحكم جودة المنتج، وغيرها من المجالات الوظيفية.

تختلف هذه الإستراتيجيات في عملها وقراراتها ولكنها تُخدم المؤسسة وتتبع من مصدر واحد وهو إدارة المؤسسة.

ثانياً- أهمية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي:

إن ممارسة الإدارة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على توضيح الرؤية المستقبلية للعمل والتعامل مع الظروف والمستجدات، فقد زادت أهمية الإدارة الإستراتيجية نتيجة للبيئة المعقدة وغير مستقرة للإدارة، ويمكن إيجاز أهميتها فيما يلي:¹

- أسلوب الإدارة الإستراتيجية يمكن المؤسسات توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
- تساعد في تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمؤسسة.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء.
- تطوير معايير الأداء التنظيمي لإيجاد منتجات جديدة وكسب ميزة تنافسية، مع الإهتمام بتحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات.
- دعم المركز التنافسي، أي زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

التخطيط الإستراتيجي:

يقصد بالتخطيط الإستراتيجي رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، ووضع أهداف بعيدة الأمد تسعى إدارة الشركة لتحقيقها بنجاح.²

غير أن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية لأنها تمثل إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد مع إدارة البيئة، فهي تهتم بما هو فوري وما هو آجل، على خلاف التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ على المدى البعيد وتوقع ما سوف يحدث مع تخصيص الموارد لذلك.³

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، " الإدارة الإستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

² عز الدين علي السويسي، نعمه عباس الحفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص: 22.

³ مجلة معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، مؤسسة الأبحاث والدراسات والتدريب، الإدارة الإستراتيجية، 2013، ص: 02.

أهمية التخطيط الإستراتيجي: ¹

للتخطيط الإستراتيجي أهميته الخاصة لدى المؤسسات فهو يساعد على :

- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المؤسسة.
- تحسين المركز التنافسي للمؤسسة على المدى البعيد.
- استخدام الطريقة العقلانية في تحديد الخيارات لتحقيق الأهداف.
- الاستفادة المثلى من قدرات المنظمة المالية والإقتصادية ، مع تحسين الأداء .
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة مع المشاركة في بناء الإستراتيجية. ²

يتلخص منهج ممارسة الإدارة الإستراتيجية الفعالة في مراعاة ما يلي: ³

1- **التفكير الإستراتيجي:** من أهم خصائصه أنه تفكير مستقبلي، تجديدي، تفكير مبني على الحقائق، يساهم في تجميع

البيانات وتقييم الحلول والمقترحات للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وكذا القدرة على صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات

والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، ⁴ وللقيادة العليا الدور الهام في عملية تعزيز منهجية التفكير الإستراتيجي وبناء

قدرات العاملين من خلال التدريب ومشاركة العاملين بمختلف المستويات في تخطيط استراتيجيات المؤسسة وتنفيذها.

2- **التخطيط الإستراتيجي:** يركز على بناء غاية المؤسسة المستقبلية ورسالتها وأهدافها.

3- **التطبيق الإستراتيجي:** يتطلب التطبيق الإستراتيجي تحديد الأهداف الإستراتيجية مع تخصيص الموارد وتوزيعها، اعتماداً على

القدرات والكفاءات القيادية والإدارية لصياغة الإستراتيجيات التنظيمية .

4- **المتابعة والتقييم:** تنفيذ الخطة الإستراتيجية تتطلب قياس الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير والمؤشرات لإتخاذ القرار المناسب.

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص:26.

² مجيد الكرخي، "التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص:244.

³ شاكر بن | أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، "الجودة الشاملة ، نشأتها، تطورها، أسبابها"، طبعة الأولى 2005، دار الفكر ، عمان، ص:111-113.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص:58.

كما يذكر جورج وكيرتش 1998، أن التخطيط الإستراتيجي يساعد إدارة المؤسسة على توحيد جهود المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رضا المستفيد، وذلك من خلال تقديم خدمات بال نوعية والجودة المطلوبة، ويشترك الكثير من الباحثين على أن مخرجات

التخطيط الإستراتيجي تركز على المحاور التالية:¹

- وضع رؤية لما ستكون عليه المؤسسة مستقبلا.
- تحديد رسالة للمؤسسة وغاياتها وأهدافها.
- اجراء تحليل لواقع المؤسسة الحالي وما ستكون عليه .
- بعد ذلك تحديد الموقف الإستراتيجي .
- إعداد التنبؤات بشأن الأحداث المستقبلية.
- تقويم البدائل الإستراتيجية.
- اختيار المسار الإستراتيجي المناسب.
- وضع الخطة الإستراتيجية، مع المتابعة والتقييم الإستراتيجي، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمؤشرات مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

الفرق بين الغاية والهدف: قبل معرفة الخيار الإستراتيجي لابد من معرفة الفرق بينه وبين الغاية:²

- **الهدف** يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كميًا أو نوعيًا خلال إطار زمني، ويتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس ويعكس الوضع المرغوب فيه، (نتيجة يمكن تحقيقها)، فالهدف الإستراتيجي يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذوا القرارات بتوسيع نشاطهم وتطويره. مثال عن الأهداف (الربحية، الكفاءة، النمو، ثروة المساهمين)
- **الغاية:** هي النتائج النهائية للمنظمة، والتي ترتبط بتحديد الغرض، الذي يميزها عن غيرها، وعادة ما تستند الغايات على رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها، والحاجات الأساسية التي تحاول اشباعها. مثال عن الغايات (السمعة أو الشهرة، القيادة السوقية، المساهمة في خدمة المجتمع، البقاء).

¹ مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة ، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات "، 2015، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، ص 68

² د.السعيد قاسمي، "الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة، مفاهيم وحالات تطبيقية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، افسكندرية، 2010، ص:70-71.

فالغاية بعيدة عن التفاصيل وتتصف بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، والغايات ما هي إلا أهداف عامة تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى البعيد .

ثالثاً-صياغة الخيار الإستراتيجي:

من منطلق دراسات كل من Johnson et Scholes، فإن الخيار الإستراتيجي عبارة عن مخرجات لعملية مفاضلة بين بدائل محددة ووفقاً لمعايير وهو الخيار الذي يضمن لها النجاح المستقبلي.

ينظر كل من Tampoe et Macmillan، أن الخيار الإستراتيجي هو مفتاح تحقيق نجاح المؤسسة، فهو الخيار الأساسي الذي تتبناه المؤسسة والذي يضمن نجاحها المستقبلي.

3-1-مراحل صنع الخيار الإستراتيجي:

يتفق أغلب الباحثين منهم (Johnson et Scholes,1993)(Smith et others ,185)(David,1995) أن المراحل التي يتبعها الخيار الاستراتيجي هي:¹

1- وضع بدائل استراتيجية: بمعنى أن المؤسسة تستهدف البحث عن الخيارات الإستراتيجية للحصول على البدائل التي

تناسب القرار التنافسي إذا كان قائم على أساس قيادة التكلفة أو التركيز على قطاع سوقي معين، أي أن الغرض من وضع البدائل هو انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية مع تعزيز جوانب القوة وتصحيح أي اختلال، وترتبط مرحلة تحديد البدائل حسب ما أكدته الدراسات ببعض المتطلبات :

- توفر عامل التجديد في عمليات توليد البدائل الإستراتيجية بما يحقق التفوق على المنافسين.
- توفر المرونة في البدائل القائمة من حيث استغلال الموارد والقدرات في التطبيق.
- توفير التوقيت المناسب في عمليات التوليد للبدائل.

¹ على غباش محمد، تقييم واختيار البديل الإستراتيجي للملائم لمخفة الأعمال، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع، ص: 212-214.

2- تقييم البدائل: يستند التقييم على معايير أساسية:

- ملائمة الإستراتيجية للظروف التي تعمل بها المؤسسة، أي مدى تناسب مع توجهات المؤسسة.
- قبول الإستراتيجية أي امكانية تنفيذ البديل، حيث يشترط أن تتضمن ميزة تنافسية وتطابق الحاجة الفعلية في الوقت المحدد وتناسقها مع رسالة المؤسسة، ثقافتها، مواردها ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

3- اختيار البديل الملائم: إن أسلوب اختيار البديل الملائم للمؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات وهي:

- الإختيار لتحقيق الأهداف: حيث يتم الإعتماد على أهداف المؤسسة كمقياس يعتمد عليه في اختيار الإستراتيجية من بين البدائل المتاحة، وتهتم المؤسسة باختيار البديل الإستراتيجي الأفضل.
- الموافقة على ما تم التوصل إليه بشأن الخيار المعتمد.
- كما يرتبط موضوع اختيار البدائل الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة حالياً أو في المستقبل، بحيث يكون مجاله ضيق في المؤسسات ذات النشاط الواحد، على عكس المؤسسات ذات الحجم الكبير فإنها تمارس أنشطة متعددة، ويتوافر لديها أكثر من بديل.

3-3- التقييم الإستراتيجي: هو عملية تقييم وضع استراتيجي مع تحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من موارد

وقدرات وفرص وتهديدات، فعملية التقييم الإستراتيجي تؤثر في التوجه الإستراتيجي كما له تأثير بالغ الأهمية في عملية وضع واختيار إستراتيجية ناجحة للمؤسسة.

وفي ظل محيط يتصف بالتجديد والتعقيد فإن التخطيط الإستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء المؤسسة، فهو منهج يفيد الإدارة في الإختيار بين البدائل التي من شأنها تحدد التوجهات المستقبلية لضمان مكانة سوقية تتميز بالفعالية والكفاءة.

المطلب الثاني: الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسات المجددة

تسعى المؤسسات المجددة لتبني استراتيجيات تسويقية مع مراعاة ظروف المؤسسة من جهة والبيئة المتواجدة بها من جهة أخرى، مع مواجهة ردود فعل المنافسين حين إطلاق منتج جديد.

أولاً- الإختيارات الإستراتيجية وإدارة التجديد:

التجديد هو المحرك الرئيسي لأي مؤسسة مهما كانت نوعية نشاطها (القطاع)، وهذا ما تم توضيحه من طرف كل من الباحثين (Fernez-Walch et Al,2004)، يحد أهمية عامل التجديد في تحديد الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة من خلال معيار الكثافة الإستراتيجية والتجديد.¹

إذ يعتمد تقييم الكثافة الإستراتيجية للتجديد على مجموعة من المؤشرات وهي موجزة على النحو التالي:

1- الجهد المخصص للتجديد(والذي يقاس اعتمادا على نسبة التكاليف البحث والتطوير وكذا رقم الأعمال)، حجم العلاقات

مع مؤسسات البحوث، معدل براءات الإختراع المسجلة.

2- حصة المنتجات الجديدة من حجم رقم الأعمال، والنتائج الفعلية للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق فقد أصبح التجديد العامل الرئيسي لأي مؤسسة تسعى نحو التفوق، حيث أكد كل من (Atamer,

2003, Calori) أن عامل النجاح الأساسي هو " العرض مع امتلاك القيمة باعتبار أن هذه الأخيرة هي محور اهتمام المستفيدين،

كما تمثل ميزة التكلفة ضمن سلسلة تشمل كل من تصميم، إنتاج، توزيع

المنتج (أو الخدمة) والتي تسمح بدورها خلق ميزة تنافسية للمؤسسة المجددة.

1-1- الإختيارات الإستراتيجية:

1- إستراتيجية التقليد: تحاول الكثير من المؤسسات من خلال التقليد منافسة المؤسسات الرائدة وذلك بطرح نفس المنتج في السوق،

يتم عرض منتجات مشابهة وبأسعار منخفضة، حيث بإمكان المؤسسة إحتراق أسواق جديدة من خلال استراتيجيات تسمح لها أن تحل

¹ Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, op cité ,p103.

محل منافسيها مع تحقيق ميزات عدة نذكر منها فرصة الحصول على حصة سوقية معتبرة دون أي معارض فقد أصبح عاملاً مهماً تلجأ إليه العديد من الشركات لتعزيز إنتاجها وتطوير خدماتها ، نذكر منها:¹

- الإستراتيجية الأولى : البيع بأسعار أقل ، فلها أن تباع منتجات شبيهة بمنتجات المؤسسة الرائدة بأسعار منخفضة، أو بيع منتجات ذات جودة منخفضة وبسعر أكثر انخفاضاً، والغرض من ذلك ولاء الزبائن، مع جذب فئة المستهلكين الذين يصعب عليهم الدفع بأسعار مرتفعة فالتوجه الأخير يكون نحو المؤسسة المقلدة.
 - الإستراتيجية الثانية: التقليد مع التحسين أي على أساس تحسين منتجات المؤسسة الرائدة.
 - الإستراتيجية الثالثة استغلال نفوذ السوق من طرف المقلدين حيث تتضاعف درجة النفوذ بتزايد قدرتهم على اقتحام السوق بناء على نفوذهم في الترويج لمنتجاتهم المقلدة وهم يملكون الأسماء التجارية والشهرة .ويستخدمون كل ذلك لتستحوذ منتجاتهم على أكبر نصيب من السوق، فضلاً على توفرهم على قنوات توزيع قائمة، مع مصادر تمويل كافية لنمو أعمالهم.
- كما أن مقارنة التسويق تسمح بتمييز منتج التقليد واختلافه عن منتج الرائد بشرط التوصل إلى الأفضل وهي من بين تطلعات المستهلكين مستخدمين في ذلك حملة ترويجية فعالة مع الحرص والتمكن استغلال منافذ توزيع مختلفة مقارنة مع الرائد (G.Carpenter,K.Nakamoto,1996).²

أما فيما يخص تكاليف التقليد فقد بينت عدة أعمال (E. Mansfield, M. Schwartz & S. Wagner, 1981; E. Julien, 1996) أن تكاليف استراتيجية التقليد تكون منخفضة مقارنة بالجدد عبر توفير تكاليف البحث والتطوير، تقليص الاستثمارات لخلق سوق استهلاكية ثم الاستفادة من أخطاء الرائد، والبناء عليها لصياغة سياسات تسويقية تعمل على مراقبة ظروف السوق والمنافسين، مع تتبع التحولات التي تغير من ميولات وسلوك المستهلكين.³

¹ Sandrine Fernez-Walch,François Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, op cité ,p-104

²Ghalia Benyahia-Taibi, La Stratégie D'imitation : Une Perspective Par Les Compétences Direction et Gestion (La RSG) | « La Revue des Sciences de Gestion » 2010/2 n°242 | pages :95-96

³ Idem, p96.

2- استراتيجيات تقوية أو تحسين وضعية المؤسسة في السوق الحالي (التموقع الإستراتيجي):

-التجديد والتموقع الإستراتيجي:¹

يزداد التنافس بين المؤسسات بشكل كبير وترتفع حدته لمستويات عالية من أجل اكتساب مميزات استراتيجية، لبلوغ مراكز الصدارة في أرقام المبيعات، مع الحصول على حصص إضافية للسوق، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المردودية والربحية، وكذلك على الأداء الشامل والإجمالي للمؤسسات، وهذا ما يوفره التجديد اعتمادا على عدة أنواع للتموقع الإستراتيجي للمؤسسة وهي تحسين وضعية المؤسسة في السوق القائم، إختراق السوق وإثبات وجودها فيه، فضلا عن خلق محيط جديد للقيمة.

ولتدارك هذا الوضع في السوق الحالي فإن المؤسسة تتساءل حول سلبيات المتوقعة لمشروع التجديد في مجالات أخرى غير المجال المالي والإقتصادي، وهذا ما حققته Apple سنة 2004 في سوق الإعلام الآلي (Projet iMac) للحفاظ على مكانتها، من خلال عرضها الجديد مع تحديث صورتها على الرغم من سيطرة Microsoft (وحدة مركزية مندمجة ضمن شاشة مسطحة ورقيقة الحجم، وبعد 6 سنوات الحواسيب المحمولة iPhone ومنتجات أخرى تم إطلاقها من طرف شركة Apple).

فالتجديد يساهم في كيفية استغلال المؤسسات للفرص والتمكن منها للحفاظ على مكانتها وكسب حصة إضافية تؤدي بالنتيجة إلى الرفع من إنتاجها ومردوديتها ورقم أعمالها.

3- استراتيجيات إختراق أسواق جديدة: إذا كانت غاية المؤسسة إختراق سوق جديد فإن الحل متوفر في التجديد، ممكن أن يكون هذا السوق منتما إلى ساحة استراتيجية معينة حيث المؤسسة المحددة، فلها أن تغطي كليا قطاع معين، إما أن تركز على خانة استراتيجية حالية، إذا توفرت لها فرصة تجزئة القطاع وذلك بخلق خانة جديدة.

كما يعرف (Bidault, 1988) الساحة الإستراتيجية "Arène stratégique" مجموعة من الصناعات التي تساهم

في إرضاء الإحتياجات الأساسية.²

¹ ستيفن.ب شنارس، "تقليد المنتجات والخدمات، كيف يتفوق المقلدون على المجددون"، السنة الثالثة، العدد التاسع، مايو 1994، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ص:04-06.

² Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, op cité ,p.108

كما يشير (Bidault ,1988) على اتباع خمس مراحل لتحليل موقع المؤسسة ضمن الساحة الإستراتيجية:¹

3- إستراتيجية خلق محيط جديد للقيمة: هذا ما توصل إليه كل من الباحثان (Kim et Mauborgne, 2005)، وطبقا لأعمالهما فإن امتلاك الميزة الإستراتيجية يتعلق بقدرات المؤسسة على خلق محيطات إستراتيجية جديدة، إذ أن عالم السوق يتكون من نوعين من المحيط فنجد المحيط الأزرق والمحيط الأحمر .

فمحتوى الفكرة هي كيفية الوصول إلى اقتراح عرض جديد للخدمة (تجديد القيمة على حسب Kim et Mauborgne) (استراتيجية التميز على حسب بورتر 1985)، فمنطلق إستراتيجية المحيط الأزرق هو التركيز على الصناعات الجديدة والبديلة مع البحث على القيم ومنافع جديدة وجذب زبائن جدد، وكذا تحقيق التمايز وخفض التكلفة في آن واحد وذلك بهدف تجديد القيمة للزبائن والمؤسسة في نفس الوقت، حيث دعا كل من kim et Mauborgne بالتخلص من أسواق المحيط الأحمر المليئة بالمنافسين والصراع والتوجه نحو المحيط الأزرق من خلال التركيز على عوامل القيمة.

4- الإنتشار الجغرافي للحقل الإستراتيجي للمؤسسة: التجديد يتيح للمؤسسة فرصة التوسع الجغرافي أي توسيع محيطها خارج الحدود من خلال إستراتيجية التدويل التي من شأنها تساهم في التعريف بالمنتجات الجديدة وبالتالي انتشار الفروع الإنتاجية على عدد كبير من الدول وهذا ما يحقق زيادة في النشاط والعائد.²

المطلب الثالث: أدوات تسيير محفظة مشروع التجديد والبدائل الإستراتيجية للمؤسسة.

في ظل المتغيرات الجديدة وجدت المؤسسات على حسب طبيعتها الوظيفية في وضع أين أصبحت ملزمة بتدعيم قدراتها التنافسية ومواجهة هذه التحديات ذات الصلة بمدى نجاحها في تحقيق مكاسب ، تستعين بنماذج التحليل الإستراتيجي الذي على أساسه يكون اتخاذ القرار حول كيفية معرفة الوضع التنافسي والموقف الحقيقي للمؤسسة، فضلا عن الدراية التامة بتشكيلة البدائل الإستراتيجية التي يمكن تبنيتها توافقا مع امكانيات المؤسسة.

² Sandrine Fernez-Walch, François Romon, Management de l'innovation de la stratégie aux projets, op cité, p :112.

أولاً- البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

تتمثل البدائل الإستراتيجية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها بعد تحليل الموقف الإستراتيجي فيما يلي:

جدول رقم 15: البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي وأهم أهدافها

جدول رقم 15: البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي وأهم أهدافها

الإستراتيجية	المفهوم (1)	البدائل الإستراتيجية (2)	الأهداف
استراتيجيات النمو	تعتبر هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المؤسسات، والنمو يعني زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء (نمو المبيعات، الحصة السوقية،..)، حيث يمكن أن يكون نموا داخليا ويشمل العمليات الإنتاجية محليا ودوليا، كما يمكن أن يتحقق نمو خارجي من خلال الإستحواذ، والتحالف الإستراتيجي.	<p>1- إستراتيجية النمو الداخلي عن طريق التنوع، وتتضمن عدة استراتيجيات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية احتراق السوق . - إستراتيجية تطوير السوق: بمعنى تجديد استعمالات جديدة للمنتجات مع تقسيمات جديدة للسوق، وكلاهما يحتاج إلى توسيع نطاق السوق. <p>2- إستراتيجية النمو الخارجي، وتشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية الإندماج من خلال شراء أصول وموجودات مؤسسة أخرى، لزيادة الكفاءة والربحية. - إستراتيجية الإستحواذ: احتواء وحدة أعمال بالكامل. <p>3- إستراتيجية المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية: وذلك بضم شركتين أو أكثر في مشروع مشترك، لغرض الحصول على الموارد والمهارات والتمويل للتعاون.</p> <p>4- إستراتيجية التركيز: أي تخصص المؤسسة في إنتاج نوعا واحدا من المنتجات أو الخدمات وكذا التركيز على العملاء (الفئة المستهدفة)، التركيز على التكنولوجيا لتحسين جودة المنتجات والخدمات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الزيادة في الحصة السوقية. - التوسع في تقديم خدمات في أسواق جديدة. - زيادة الإنجاز في مجال وظائفها وعملها الحالي. - تحقيق تدفقات نقدية تساعدها على زيادة استثمارها وزيادة معدل نموها.

	<p>5-استراتيجية التنوع:التوسع عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة(تشكيلة من المنتجات).</p>		
<p>-استمرار المؤسسة على مسارها بدون أي تغيير . -تركيز الاهتمام على تحسين الكفاءة وتحسين العمليات -الحركة مع الحيطه والحذر بسبب عوامل خارجية. -اكتساب قوة تنافسية في السوق. -المحافظة على خطوط إنتاجها وأسواقها. -التخلص من التدفق النقدي السلبي.</p>	<p>1-استراتيجية النمو الجزئي: تتبع هذه الإستراتيجية للحفاظ على مستوى الإنجاز المحقق، وتميز بقله المخاطر بما أنها تعمل بصورة جيدة. 2-استراتيجية عدم التغيير: بمعنى استمرار المؤسسة بنفس أسلوبها السابق بدون أي تغيير. 3-استراتيجية الربح: يمكن استعمالها لزيادة التدفق النقدي لأصحاب الشركة حتى وإن أدى ذلك بضرورة التضحية بالحصه السوقية ، من خلال تخفيض الإستثمار والنفقات الجارية قصيرة الأجل، لتحقيق الإستقرار لأرباحها خلال فترة حرجة مؤقتا. 4-استراتيجية الحصاد: اتباع هذه الإستراتيجية يؤدي إلى التضحية بالنمو في المستقبل لزيادة التدفق النقدي الحالي للمؤسسة، بمعنى تقليل حجم الأنشطة أو الإستغناء عن بعضها والتي لا يمكن تطويرها. 5-استراتيجية إعادة التكوين: أي إعادة تنظيم أو إعادة توزيع الموارد، لغرض التغلب على الصعوبات. 6-استراتيجية التجديد: لتجاوز مرحلة الركود، تجديد العمليات الإنتاجية، التجديد المزيج التسويقي .</p>	<p>هي تلك الإستراتيجية التي بمقتضاها تستمر المؤسسة بخدمة عملائها بنفس الطريقة ، وتركز المؤسسة المحافظة على مزاياها الحالية وتقويتها، وتكون ملائمة لمؤسسة تعمل في بيئة مستقرة نسبيا.</p>	<p>استراتيجيات الإستقرار</p>

<p>-ان مصلحة المالكين اتباع هذه الإستراتيجية من أن تبقى المؤسسة في نشاط غير فعال، وهو من الخيارات الصعبة.</p>	<p>1-استراتيجية تخفيض التكلفة: من خلال خفض المصروفات التي تنفق على أعمال غير ضرورية، مع تخفيض الموجودات التي لم تعد المؤسسة بحاجة إليها.</p> <p>2-استراتيجية التخلي: نظرا لضعف كفاءة الأداء يكون التخلي أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج المكلفة، نظرا لوجود منتجات بديلة أفضل من منتجات المؤسسة.</p> <p>3-استراتيجية التحول: إمكانية الإحتفاظ ببعض الأنشطة القديمة والتركيز على الأعمال الجديدة، وبالتالي تتمكن من تحقيق التوازن التهديدات البيئية أو الفرص المتاحة.</p> <p>4-استراتيجية التصفية: عند فشل بقية الإستراتيجيات فإنها هي البديل أي غلق المؤسسة بشكل نهائي.</p>	<p>تتبع المؤسسات هذا النوع من الإستراتيجيات عندما يكون مستوى تحقيق أهداف المؤسسة الحالية أقل من مستوى تحقيقها في الماضي، عدم قدرتها على تقديم نفس المنتجات السابقة، وكذا تصفية وحدة أعمال معينة.</p>	<p>استراتيجيات الإنكماش (التراجع)</p>
---	---	--	---------------------------------------

(1) بلال خلف السكارنة، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015 عمان، ص: 274-276.

(2) فاضل محمد القيسي، على حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2014، ص: 313-332.

ثانيا- وسائل تسيير محفظة مشروع التجديد

تستعين الإدارة الإستراتيجية بنماذج التحليلي الإستراتيجي لتحليلي الوضع التنافسي لوحدات الأنشطة الإستراتيجية

(DAS)، حسب Gidel 2004 ، يمكن أن نميز بين عدة أدوات تسيير لمحفظة مشروع التجديد وتشمل ما يلي: ¹

1- المصفوفات:

- نموذج SWOT .

- نموذج BCG.

- نموذج Mac Kinsey.

- نموذج A-D Little.

2-1- عرض مصفوفات محفظة مشاريع التجديد:

إن المصفوفات المستخدمة في تسيير محفظة مشروع التجديد هي مشتقة من المصفوفات الإستراتيجية، فهي تبرز أنشطة

المحفظة مع المقارنة بين معيارين يحددان تحكيم النتائج و تحليل الموقف الإستراتيجي لكل مؤسسة، قد تختلف هذه المحددات على

حسب قطاع الأعمال (Gidel,2004).

2-1-1-2- نموذج SWOT:

إن النموذج المعتمد عليه في تحديد الموقف الإستراتيجي يعرف بـ : النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة

والضعف، ظهر هذا النموذج سنة 1965 ومعنى المختصر يشمل العبارات التالية: ²

¹ Sandrine fernez Wlach,Francois ROMON, « management de l'innovation, de la stratégie aux projets », 3eme ed, 2013,vuibert,p167.

² Dominique Siegel ,RÉFLEXION SUR LA STRATÉGIE ,Direction et Gestion (La RSG), « La Revue des Sciences de Gestion », 2008/2 (n° 230), p. 16.

Strengths (forces /Avantages)	جوانب القوة أو التميز
Weaknesses(faiblesses/Inconvénients)	جوانب الضعف (نقاط الضعف)
Opportunities(Oportunités)	الفرص المتاحة
Threats(Menaces)	التحديات (المخاطر)

كما أن هناك تسمية أخرى للنموذج الرباعي تعرف بـ **LCAG** ، نسبة لمجموعة من الباحثين في جامعة (Harvard, E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews et W.Q. Guth) حيث عرف في السبعينيات 1970 على أنه الطريقة المستخدمة لتقييم متغيرات البيئة الخارجية والداخلية أين تطور مفهوم الإستراتيجية ليشمل مشروع الأعمال خاصة أين تزايدت المنافسة بين المؤسسات.

1- شكل النموذج الرباعي: SWOT¹ موضحة في الجدول التالي حامل لرقم 16:

نقاط القوة (استعمال جوانب القوة واستثمار الفرص المتاحة)	نقاط الضعف (معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة)
<ul style="list-style-type: none"> - ثقافة التجديد. - مهارات بشرية عالية - مصادر مالية متاحة. - جودة المنتجات . - نظام تكنولوجي جيد 	<ul style="list-style-type: none"> - نقص الخبرة الإدارية. - موقف تنافسي متدهور. - منتجات وخدمات غير متميزة. - سمعة غير معترف بها - عدم وضوح التوجه الإستراتيجي
الفرص: (استثمار نقاط القوة وتقليل التهديدات)	التهديدات (تقليل جوانب الضعف وتقليل التهديدات)

¹ Article ; Mercatique stratégique les outils de l'analyse stratégique, (ekldata.com),consulté le 12/03/2016, p :03-04

- التحالفات الإستراتيجية ومشاريع مشتركة.	- احتمالية دخول منافسين جدد.
- إزالة العراقيل التجارية.	- تنظيمات جديدة.
- التقليل من التنظيمات .	- قيود على المبادلات التجارية.
- الدخول إلى أسواق جديدة	- زيادة الضغوط التنافسية.
- تجديد المنتجات وتطويرها	- سياسات سعرية شديدة.
	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة.

يصنف نموذج SWOT من بين الأدوات ذات الأولوية في تصميم استراتيجية المؤسسة (Mintzberg, Ahlstrand,) (1998) and Lampel، حيث أصبح من بين أهم المناهج التحليلية للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على الرغم من ظهور العديد من النماذج إلا أن هذا الأخير يعتبر من أكثر الأدوات الإستراتيجية شهرة (Dyson, 2002; Hindle, 1994) ، حيث يساعد في معاينة الأداء الحالي للمؤسسة (نقاط القوة/الضعف)

ومستقبل المؤسسة (الفرص/التهديدات) وكذا تحليل متغيرات البيئة الخارجية، كما يمكن أن تكون أداة تقنية تساهم في اكتشاف امكانيات جديدة والبدء في برامج جديدة (Chermack&Kasshanna, 2007)، فضلا عن أنها عملية ديناميكية لصنع القرار ، إلى درجة أنها تقارب أشكال العصف الذهني brainstorming من حيث أنها تنظر إلى الإمكانيات المستقبلية للمنظمة من خلال منهج نظامي (Balamuralikrishna&Dugger, 1995)¹.

¹ C. W. Von Bergen ,SWOT Analysis for Individuals_060313, , Southeastern Oklahoma State University, 1405 N. Fourth Ave., PMB 4103, p p :08-09.

ولتصحيح نقاط الضعف التي تحتاج المؤسسة إلغاؤها، أكد كل من Druker, 2005 و Mc Call 2009، على ضرورة بناء الكفاءات وإعادة التأهيل واكتساب باستمرار المهارات الجديدة التي يحتاج إليها الفرد مع تدعيم ما أكد عليه Druker et Mc Call¹، وكذا اجتناب التهديدات الخارجة من منافسين وحكومة ومن الظروف المجتمعية المحيطة والتي يجب الإستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.²

ومما سبق ذكره نستطيع استخلاص بعض الشروط التي على أساسها تنجح المؤسسة في التخطيط واجتناب العديد من المشاكل التي تضر بمصلحة المؤسسة، حيث تتمثل شروط نجاح تحليل SWOT في:

- الواقعية في تحليل الوضع الحالي للتنبؤ بالوضع المستقبلي.
- الواقعية في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- بساطة التحليل والبعد عن التعقيد.

فقد ساهم هذا النموذج في توسيع عملية الإدارة الإستراتيجية لتشمل التعرف على العوامل البيئية المؤثرة على الأعمال في صورة فرص ومخاطر والحاجة إلى إجراء تقييم موضوعي لجوانب قوة وضعف المؤسسة مقارنة بالمنافسين.³ لا سيما أن الهدف من هذا النموذج التعرف على الموقف الحقيقي للمؤسسة وما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها توافقاً مع امكانيات المؤسسة الداخلية والعوامل الخارجية.

2-الخيارات الإستراتيجية الموافقة لنموذج SWOT:⁴

الإستراتيجية الأولى الشائبة (S.O): تنتهج المؤسسة الإستراتيجية الهجومية حيث يتوفر لديها فرص متاحة فضلاً عن اكتسابها لعوامل القوة مما يدفعها إلى استغلال هذه الإمكانيات لصالحها لتوسيع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد مع مهاجمة المؤسسات الأخرى.

² مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2009، القاهرة، ص:152.

³ مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه ص:153.

⁴ Mercatique stratégique les outils de l'analyse stratégique, (ekladata.com), consulté le 12/03/2016p6.

الإستراتيجية الثانية للشائبة (O.W): تطبيق الإستراتيجية العلاجية أي أن الفرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات إلا أن المؤسسة التي تعاني من مشاكل ونقائص لابد من إعادة النظر في امكاناتها (الإدارية الإنتاجية المالية مواد أولية، تكنولوجيا) لابد من التدخل السريع للمؤسسة لمعالجة الأمر لإعادة استثمار الفرص لإكتساب حصص سوقية ومن ثمة يرتفع مستوى أداء المؤسسة.

الإستراتيجية الثالثة للشائبة (S.T): تشمل الإستراتيجية الدفاعية بحتة، انطلاقا من مكامن القوة وسيطرتها على السوق تستطيع مواجهة التهديدات لفترة زمنية وعند تجاوز هذه الإختلالات تنتقل المؤسسة إلى مرتبة الهجوم وتعزيز ذلك باستراتيجية ترويجية وتسعيرية لكي تحافظ على بقائها في السوق البنكية مثلا بشكل مهيمن أو قائد فيه.

الإستراتيجية الرابعة للشائبة (T.W): تمثل هذه المرتبة من أخطر الحالات من حيث ضعف الكفاءات سواء كانت تشغيلية أو إنتاجية في المنظمة زيادة إلى الضغوط التنافسية التي تواجهها، بمعنى ضرورة التقليل من نقط الضعف الداخلية حتى تكون أقل تأثرا للتهديدات الخارجية، فتكون التفكير في إستراتيجية إعادة التموضع أو إعادة التنويع أو الإنسحاب الكلي من السوق.

2-1-2- نموذج BCG:

من المهم معرفة ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وما هي التهديدات التي تصاحبها، كما أن تحليل المنتجات أو الخدمات يساعد على تنظيم الأفكار بشرط أن يكون التحليل يستند على تخطيط استراتيجي الذي من خلاله تحاول المؤسسة البنكية البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن الأنشطة الحالية، كل هذه المعايير تتوفر في نموذج BCG . (مصنوفة النمو/ الحصة)¹

حيث كان استعمال محفظة المنتج بشكل واسع، والذي جرى وضعه من قبل مجموعة بوسطن الإستشارية (Boston Consulting Group) أي مؤسسة الإستشارات الإدارية، كما يطلق على النموذج بتحليل معدل النمو/حصة السوق، وهو يحقق الإستفادة من ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

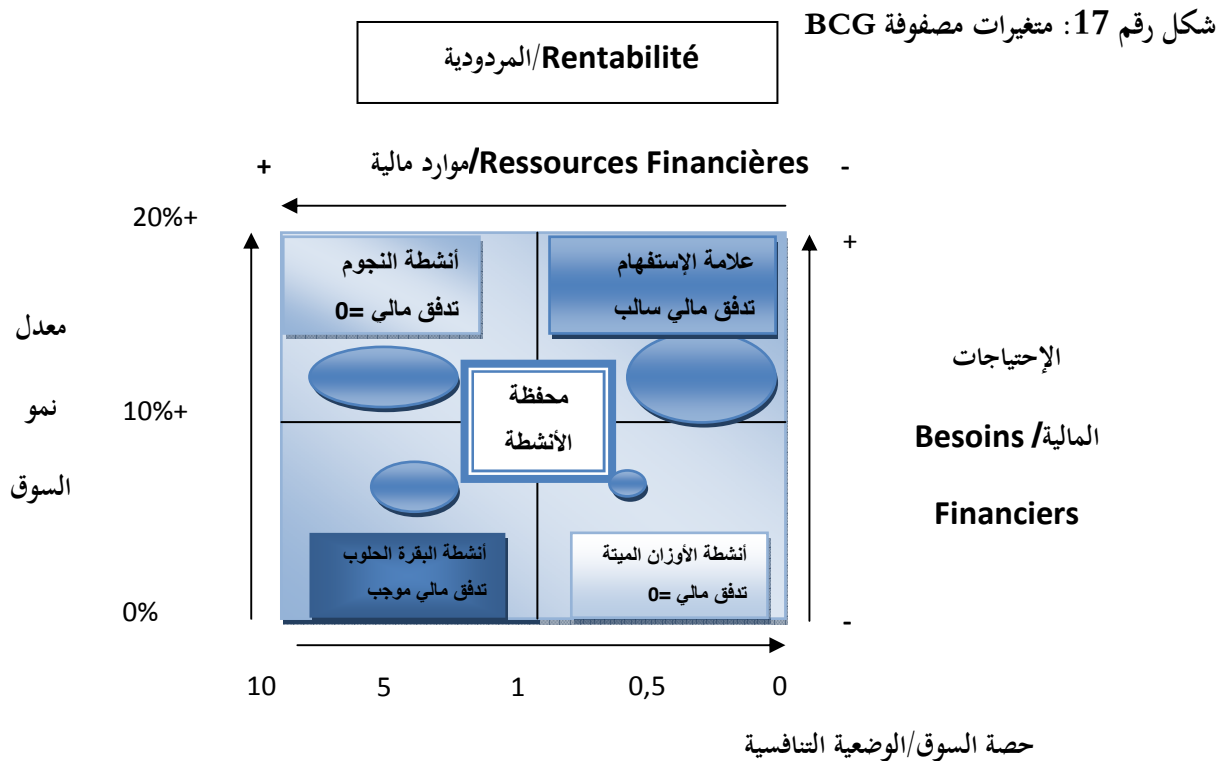
¹محمد جاسم الصميدي، درينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص:130.

- دورة حياة المنتج.
 - التدفقات النقدية.
 - حصة السوق/ العائد على الإستثمار.
- ويستند نموذج BCG على معيارين مهمين:¹

1- معدل نمو القطاع الإستراتيجي، وهو يعبر عن مكانة المنتج .

2- حصة السوق من المنتج، على أساس القوة التنافسية للمؤسسات المتواجدة في السوق المستهدف.

واستنادا على البعدين المشار إليهما أعلاه، فإن تقسيم أنشطة المؤسسة البنكية يكون على أساس أربع مجموعات تعكس التركيبات الممكنة لطبيعة الأعمال، بحيث تسمح بتقديم محفظة الأنشطة على أساس تغيرات الحصة السوقية المتعلقة بالمؤسسة في سوق معين مع معدل نموه، والشكل التالي يبين ذلك:²



¹Sylvie Martin Védrine, « Initiation du marketing » les concepts clés, éditions d'organisation, paris, 2003,p130.

² Claire Roederer, Inès Gicquel, « Marketing l'essentiel »,les indispensables Vuibert,p:88.

1- تحليل متغيرات المصفوفة:

المتغير الأول: معدل نمو القطاع الإستراتيجي¹

يسمح هذا المعدل بوصف الوضعية الإستراتيجية لمحفظه منتجات أو خدمات المؤسسة، وهو معدل النمو المتوقع للمبيعات في السوق التي تخدمها المؤسسة، وهذا المعدل هو بمثابة مؤشر بالنسبة لجاذبية الأسواق التي يتم خدمتها ضمن محفظه أعمال المؤسسات، أي أن معدل النمو العال هو بمثابة جانب قوة للمؤسسة أما معدل أقل من 10% فهو يمثل تهديدا للمؤسسة، حيث يمكن عرض مختلف المنتجات أو الخدمات بمحقات نسبية تعكس الحجم النسبي من وحدة الأعمال من حيث العائدات، مع ملاحظة كيفية تخصيص محفظه الأنشطة².

محفظه الأنشطة: المقصود هي مجموعة مجالات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة، فبتوزيع هذه المجالات على الخانات المختلفة تكون المصفوفة عبارة عن محفظه نشاط المؤسسة، وإدارة هذه المحفظه تكون بتحديد كيفية تخصيص الموارد على مختلف مجالات النشاط الإستراتيجي.

المتغير الثاني: تمثل حصة السوق النسبية من الأعمال (الوضعية التنافسية)

فإذا كانت الحصة النسبية للسوق أقل من الواحد فإنه يدل على الأداء الضعيف لأعمالها، في حين إذا كان أكبر من الواحد فإنها تتسم بقوة الأداء في أعمالها، فالمؤسسة لها إمكانية تخفيض تكلفة منتجاتها وبيعها بأسعار مماثلة لأسعار المنافسين، أو البيع بأسعار أقل من المنافسين مما يسمح لها بالحصول على حصة أكبر في السوق، وهذا ما يحقق لها تدفقا ماليا مرتفعا مقارنة مع أكبر المنافسين، وبالتالي استخدام التدفق الفائض في دعم وحدات الأعمال الإستراتيجية الأخرى.³

¹Jean BRILMAN, « les Meilleures Pratiques de Management dans le nouveau contexte économique Mondial », éditions d'organisation, 1998, p :144-145

² د. عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص: 209.

³ Jean BRILMAN, idem, page :145.

2- تحليل المراكز الإستراتيجية للمجموعات الأربعة لمصفوفة (نمو/حصة)

2-1- المركز الإستراتيجي الأول: منتجات مشيرة لعلامة الإستفهام

يبقى اتخاذ القرار اشكالية بالنسبة لوحدة عمل هذه المجموعة، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة (مركز تنافسي ضعيف)، ومع ذلك فإنها ذات نمو سوقي مرتفع، وتسميتها تعود لأن التوجهات تكون غير واضحة وهذا ما ينطبق على المنتجات الجديدة (مرحلة التقديم) ، كما يمكن اعتبار هذه المجموعة المنطلق الأساسي لأي منتجات وما هو مسار انتقالها ومصيرها ضمن المراكز الثلاث، لذلك فإن علامة الإستفهام تشير لعدة احتمالات إما التقدم والنمو أو الفشل.¹

2-2- المركز الإستراتيجي الثاني: (النجوم/ the Stars)

تمثل الثنائية (درجة نمو مرتفعة/حصة سوقية عالية)، يشمل هذا المركز وحدات الأعمال التي تحقق نمو مرتفع وحصة سوقية عالية، يتطلب استثمارات هامة لتمويل النمو السريع، فكون هناك منتجات تدر تدفقا نقديا مستقبلا، ويكون لها مركز الريادة بهذا الشأن، وفي حال انعدام التمويل والإستثمار فإنه سوف يسجل تراجع لهذه المجموعة لتحل مكانة الأنشطة الميتة .²

2-3- المركز الإستراتيجي الثالث : (Cash Cows/أنشطة الدرة للنقد /الأبقار الحلوب)

في هذه الوضعية يكون لوحدة الأعمال حصة سوقية مرتفعة/معدل نمو منخفض، هذه المنتجات لها تدفقات نقدية تمثل مصدرا يستفاد منه لتمويل نشاطات أخرى، كما أنها تمثل وحدات نجوم سابقة، وهو الوقت لتجميع فوائد هذه الوحدة دون الحاجة إلى المشاركة في استثمارات ضخمة لتوفير الأموال.³

وهذا المركز يوافق مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، وبالنتيجة من الضروري بذل جهد للمحافظة على المركز الإستراتيجي الحالي. أي أن هذه المجموعة يعتمد على منتجاتها وخدماتها في تحقيق الأرباح، والتي تستخدم في تغطية النفقات الحالية وتمويل الإستثمارات المستقبلية.⁴

¹ محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي ندخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص:132.

² Claire Roederer, Inès Gicquel, « Marketing l'essentiel », 2 em édition, p :88

³ David Autissier, Laurent Giraud, Kevin.J. Johnson, « les 100 Schémas du Management », Eyrolles, paris, 2015, p : 15.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص:181.

2-4-4-المركز الإستراتيجي الرابع: (أنشطة الأوزان الميتة / Dogs)¹

عندما يكون الحصة السوقية ضعيفة ومعدل نمو هذا الأخير ليس في توسع، فإن منتجات هذه المجموعة تكون في تدهور، وفي هذه الحالة على المؤسسة اتخاذ قرار في هذا الشأن إما إعادة تموضعها أو حذف بعض منتجاتها أو إغلاقها، خاصة إن كانت وحدات الأعمال تستهلك موارد مالية دون تحقيق عوائد على الإستثمار.

وبالنتيجة فإن مصفوفة BCG، تعرض لنا الرؤية الإستراتيجية مصحوبة بعدة اقتراحات تضمن للمؤسسة فرصة البقاء، بشرط أن يكون هناك تخطيط استراتيجي مسبق، كما تسمح بتقييم توازن محفظة الأنشطة، فشرط التوازن يكون بتواجد أعلى معدل أنشطة ذات نجوم وأنشطة الأبقار الحلوب مع أقل معدل ممكن للأنشطة الميتة²، كما أن مقارنة BCG تتميز بدمج كل من المشاكل المالية والتجارية، وهي أكثر استعمالاً في إقتصاديات الحجم، أين تنميط الإنتاج والتطبيق الكامل لأثر الخبرة³.

2-4-4-1- مفهوم أثر الخبرة: (L'effet D'expérience)

قدمت المجموعة الإستشارية بيوسطن دراسات عن التكلفة والسعر، تحت اسم منحى الخبرة³ أو أثر الخبرة، ومفاده أنه عند مضاعفة حجم الإنتاج المتراكم من طرف المؤسسة فإن تكاليف الإنتاج تنخفض بنسبة 15 إلى 20 %، وبالتالي فإن تراكم الخبرة بشأن المنتج مع تراكم الإنتاج يساهم في تخفيض تكلفة والسعر على التوالي، فالتفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز.

يطلق على هذا النوع من التخفيض إقتصاديات الخبرة، حيث أن التكرار المستمر للنشاط يسمح بإحداث تحسينات، ومع كل تكرار متتالي يمثل أساس إقتصاديات الخبرة.⁴

ومن بين الأسباب التي تفسر ظاهرة أثر الخبرة أي سبب انخفاض التكلفة، نذكر ما يلي:⁵

¹ David Autissier, Laurent Giraud, Kevin.J.Johnson, op cité, p15

² Sylvie Martin Védrine, op cité, p132.

³ Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, 2004, p p :09.

⁴ روبرت.أ.بسن- دفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص:246.

⁵ Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand Tonel, « stratégie, les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation, 2004, p p :11-17

- **التدريب:** فالعمال يصبحون أكثر انتاجية وفعالية كلما زاد معدل التدريب، ومعدل الإنتاج يستغل أقل وقت بسبب تراكم عامل التدريب.
- **التخصص:** يسمح التخصص بتخفيض الوقت اللازم لإنتاج وحدة واحدة بمعدل 10 إلى 15%، أو برفع حجم الوحدات المنتجة بمعدل 10 إلى 15% في وقت معين، فبدلاً من القيام بجميع المهام يكون هناك تقسيم للوظائف الذي يمنح لهم فرص التطبيق واكتساب المهارات في أداء المهام.
- **إدارة الوقت:** المؤسسات القادرة على تخفيض الوقت غير المستغل بطريقة فعالة، فإنها تقدر على تغيير ميزاتها ضمن التحديات التنافسية، وبالتالي فإن منحى الخبرة يساهم في زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف من خلال إكساب العاملين المهارات اللازمة.

2-1-3- نموذج Mac Kinsey:

تم طرح هذا النموذج من خلال مكتب ماكينزي للإستشارات التابع لشركة جنرال إلكتريك، هو نموذج نوعي يدمج المتغيرات النوعية للمؤسسة على عكس مصفوفة BCG والتي تدمج متغيرات كمية، ويرتكز على محورين أساسيين وهما كالتالي: ¹

المحور الأول: جاذبية الصناعة (قيمة النشاط) بمعنى على المؤسسة (وحدة الأعمال) التركيز على الأولويات الإستراتيجية أي على النشاطات التي تمنح للمؤسسة أعلى قيمة وتتمتع بمركز قطاعي قوي، وبهذا الشأن فإن الشبكة محل التقييم (نموذج ماكينزي) تتطلب (check-list) قائمة مرجعية تشمل مجموعة من المعايير لتقييم جوانب القوة للمؤسسة:

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
- حجم قطاع النشاط.	- حصة السوق. - البحث والتطوير
- معدل نمو القطاع. - التضخم	- قوة المبيعات - الإنتاج/التوزيع
- الهيكل التنافسي. - وفرة اليد العاملة	- التسويق. - موارد مالية
- ربحية القطاع. - عوامل قانونية (مقاييس الإنتاج والجودة، الضرائب..)	- خدمة العملاء. - صورة المؤسسة
- التكنولوجيا/التنظيمات	- الجودة/المصدقية - كفاءة الإدارة

¹ MICHEL Marchesnay, « Management Stratégique », les éditions de l'ADREG, 2004, sept, p p :101-102.

حيث ينبغي على كل مؤسسة دراسة وتقييم المعايير الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة النشاط.

المحور الثاني: الوضع التنافسي أو المكانة التنافسية، قياس هذا البعد يكون من خلال درجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها، ومن بين هذه العوامل نذكر العوامل الإنتاج، التوزيع، والتكنولوجيا، بإعتبار أن هذه العوامل تتطلب مهارات وتعطي بذلك مؤشر جيد لميزة تنافسية.

حيث ينتج عن الجمع بين هذين المتغيرين مصفوفة تتكون من تسعة خلايا لها صلة بمختلف الإجراءات الإستراتيجية، ومن الضروري تحليل الشامل لتوازن المحفظة، وضمن هذا السياق من الممكن تحديد والتعريف بخمس زوايا هامة تفرض على المؤسسة الاستعانة بخيارات إستراتيجية وتبنى الأنسب منها على حسب كل وضع تنافسي ومدى جاذبية النشاط (الصناعة/القطاع)، والشكل الموضح أدناه يبين المصفوفة المقسمة إلى أهم خمس خلايا من مجموع تسع خانات.

1- شكل رقم 17: مصفوفة Mac Kinsey 1972¹

الوضع التنافسي للمؤسسة			البعد الأول / البعد الثاني	
← قوي	متوسط	ضعيف		
A	A	D	قوية	جاذبية الصناعة (القطاع)
A	B	C	متوسطة	
B	C	C	ضعيفة	

2- تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لتحليل توازن محفظة ماكينزي :

يتم تحديد وتصنيف الإستراتيجية المناسبة لكل وضع سوقي حسب مدى جاذبية القطاع والقوة التنافسية للمؤسسة، اعتمادا على ثلاث مستويات ذات أبعاد مختلفة (قوي/متوسط/ضعيف)، ومن مجالات اهتمام المؤسسة هي مدى ربحية النشاط، ولتعيين ذلك سنتطرق إلى عرض الوضعيات الخمس.²

¹ Source : Franck Brulhart, « les 07 points clés du diagnostic stratégique, avec la Méthode des cas » EYROLLES, éditions d'organisation, Paris, 2009, P : 114

² Franck Brulhart, « les 07 points clés du diagnostic stratégique, op cité, p : 113

1- استراتيجية حماية الوضع: (الإستثمار والتعزيز) (A)

- التوسع في الاستثمار بهدف تعظيم معدلات النمو.
- تركيز الجهود للحفاظ على نقاط القوة مع استمرارية النمو وتطوير هذه الوضعية.
- تمييز المؤسسات بدرجة نمو عالية في جاذبية النشاط ومردوديته على المدى القصير، ومعدل نمو مقبول على المدى البعيد.
- على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة وتحسين هذه الأخيرة إذا تغير الوضع إلى متوسط.

2- استراتيجية الحماية وإعادة التركيز: (B)

- الاستثمار في الأنشطة الإستراتيجية ; (DAS) المحافظة على الوضعية والتركيز على رفع مردودية النشاط.

3- استراتيجية الإنسحاب وتصفية الإستثمار بطريقة انتقائية (C)

- التخلي الجزئي أو الكلي للأنشطة ذات التقييم الضعيف والمتوسط.

4- استراتيجية توظيف الاستثمار أو التخلي عنه : (D)

- تحسين أداء المؤسسة لغرض تكثيف الاستثمار في القطاعات السوقية الأكثر جاذبية، ومواجهة المنافسة.
- في حالة عدم توفر المهارات لتسيير النشاطات الإستراتيجية وتكون الوضعية التنافسية ضعيفة تصبح عملية التخلي هي البديل المناسب .

2-1-4- نموذج A-D Little:

تم وضع هذا النموذج من طرف Arthur D. Little (ADL)، حيث يجمع النموذج بين دورة حياة القطاع مع

الوضعية التنافسية،¹ يختلف هذا النموذج عن باقي أدوات التحليل الإستراتيجي من حيث الأسس المعتمد عليها في التحليل.

1- أبعاد النموذج: يرتكز على بعدين أساسيين هما:²

¹ Saïd YAMI, Management Stratégique Université Montpellier1, Maître de Conférences en Sciences de Gestion,p :10.

² Gérard Garibaldi, « Analyse Stratégique », éditions d'organisation,EYROLLES, 3eme 2dition, 2008,p p :284-285.

1- درجة نضج الصناعة (القطاع) وهو معيار يقيس أهمية القطاع الإقتصادي، درجة الخطر القطاعي، الإستمرارية، على غرار المنتج فإن القطاع يمر بدورة حياة على أربع مراحل بمعنى (التقدم، النمو، النضج، التدهور)، كما أن تموضع النشاط على مصفوفة ADL، يسمح لنا أن نميز أربع وضعيات على المصفوفة محل الإشارة، فنجد نمو طبيعي، نمو إختياري، إعادة التوجه، والتخلي، ولتحديد مدى نضج القطاع بصفة عامة يتم اللجوء إلى المعايير الإستراتيجية وهي:

- معدل النمو.
- التكنولوجيا.
- تطور عدد المنافسين.
- فائض الإنتاج.
- استقرار حصص السوقية المستهدفة من طرف المنافسين.
- ظهور المنتجات البديلة.
- نضج العملاء (الزبون).

2- الوضع التنافسي: بمعنى قياس مدى قوة المؤسسة مقارنة مع منافسيها، ويأخذ مستويات مختلفة مصنفة على النحو

التالي: مهيمنة، قوية، ملائمة، غير مقبولة، هامشية أو ضعيفة ولتقييم هذه الوضعيات لا يقتصر الأمر على معيار واحد

فقط، وإنما تجتمع مجموعة من المعايير لتقييم معدل الأداء مقارنة مع المنافسين:¹

- عوامل الإنتاج: الإنتاجية، التكاليف، مستوى التكنولوجيا.
- عوامل مالية: نسبة الخزينة، الهامش الخام، الإستدانة.
- عوامل بشرية: نوعية الإدارة، تدريب اليد العاملة.
- عوامل تجارية: حصة السوقية، العلامة التجارية، التوزيع، نوعية المنتجات وخطوط الإنتاج.

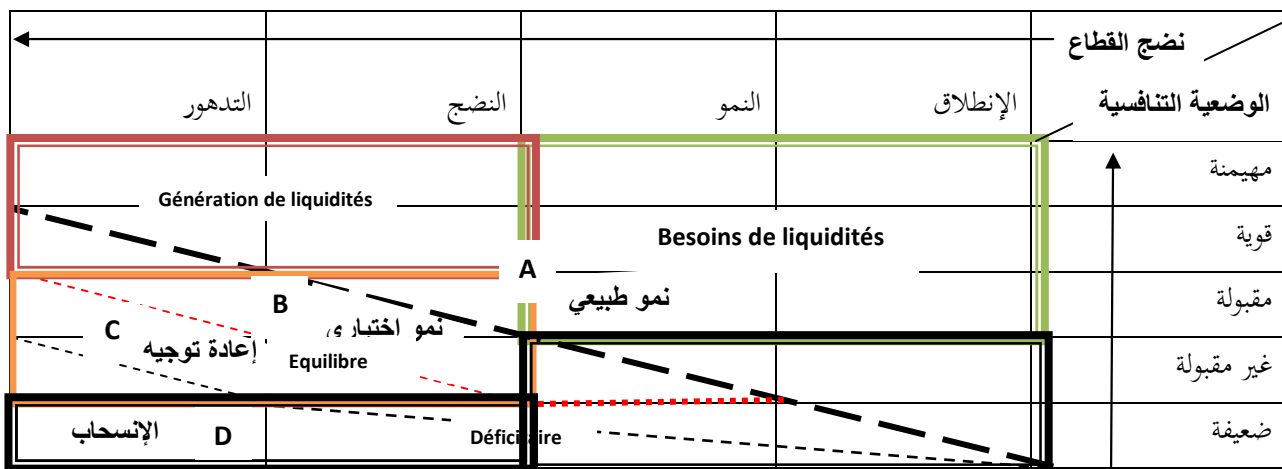
يختلف هذا النموذج عن BCG من حيث بعض التفاصيل:²

¹ Gérard Garibaldi , op cité ; p :287

² د. عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة- الجزائر، 2012، ص: 210.

- يستعمل النموذج مصطلح المركز الإستراتيجي، بدلا من مجال النشاط الإستراتيجي.
- يركز نموذج ADL على المكانة التنافسية ونضج القطاع كمحورين للتفكير والمقاربة.
- يقسم محور المكانة التنافسية إلى خمس مستويات، ومحور نضج القطاع إلى أربع مستويات.
- تركز على توزيع مراكز النشاط الإستراتيجي، تحليل الوضع ثم اتخاذ القرار استنادا على المناطق وليس الخانات مثلما هو الحال عند BCG.

شكل رقم 19: دورة حياة القطاع مع الوضعية التنافسية (A-D Little)



Source : Gérard Garibaldi, « Analyse Stratégique », op cité, p :289.

انطلاقا من الشكل الموضح أعلاه، فمن الضروري توضيح التقسيمات الإستراتيجية الموجودة ضمن المصفوفة ADL التي تخص النظام الإستراتيجي ونسبة السيولة:¹

التقييم	النظام الإستراتيجي	المنطقة
استغلال الأمثل لمختلف الموارد، وحاجة قوية للموارد مالية لغرض نضج القطاع حيث امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية مقارنة مع منافسيها، التغلب على خطر المنافسة، ممارسة الأنشطة في أحسن الشروط. (مؤسسة رائدة)	نمو طبيعي	منطقة (A)
بالنظر إلى تطورات السوق فإنه من الواجب على المؤسسة أن تختار الميادين التي تناسب قدراتها مع تحسين وضعيتها الإنتاجية والمالية، والحصول على حصة	نمو إختياري	منطقة (B)

¹ Gérard Garibaldi, « Analyse Stratégique », op cité, p :288-289

سوقية معتبرة.		
إعادة توجيه المؤسسات ذات الوضعية الضعيفة نحو مسار النمو ومن ثم المحافظة على ميادين النشاط الإستراتيجية (DAS) .	إعادة التوجيه	منطقة (C)
أحيانا نضج القطاع يصبح عائق بالنسبة للمؤسسة نظرا لإرتفاع التكاليف مع ارتفاع المخاطر السوقية وهذا ما يضر بمصلحة المؤسسة، مما يجعلها تتبنى قرار الإنسحاب .	الإنسحاب	منطقة (D)

من منطلق التقسيم فإن الحاجة إلى رؤوس الأموال تختلف من وضعية إلى أخرى وكذلك على حسب درجة نضج القطاع، وهذا ما يتطلب تفسير هذا التفاوت :

تتطلب الأنشطة استثمارات ضخمة، وبالتالي فإن حجم التدفق المالي يكون معدوم (0)، بمعنى هناك حاجة إلى السيولة أما مستوى الخطر التنافسي فهو ضعيف نسبيا. وهذا ما يناسب الوضعية التنافسية المهيمنة، القوية والمقبولة.

مرحلة توليد الأرباح بعد الإستفادة من التمويل اللازم لإستثمارات المطلوبة، واستغلال صافي العوائد المالية في مشاريع أخرى لغرض تجديد المشروعات وتطويرها مع تحقيق هدف تعظيم الربح.

على حسب الوضعية المشغولة هناك اختلاف في الحاجة لرؤوس الأموال الأنشطة المتواجدة في هاتين المرحلتين يكون احتياج السيولة أقل والمردودية جيدة(+) وهذا بالتوافق مع الوضعية التنافسية المقبولة أما غير المقبولة ففي حالة تحسين وإعادة توازن وضعية المؤسسة بطريقة اختيارية بشرط إيجاد فرصة ملائمة هذا يدفعها إلى إختراق السوق بموارد مالية وبشرية مع تحمل نفقات مخاطر سوقية متوسطة وإلا فسيكون الإنسحاب التدريجي والإلتحاق بالمرحلة الضعيفة أين يكون الإنسحاب الكلي.

الأنشطة المتواجدة في هاتين المرحلتين يكون عجز في السيولة والمردودية ضعيفة وهذا يوافق الوضعية التنافسية غير مقبولة والضعيفة، ونسبة الخطر التنافسي في ارتفاع وصافي العوائد المالية منخفض وسلي وهذا ما دفعها إلى التخلي وتصفية النشاط.

2- إيجابيات وحدود مصفوفة ADL:

- تعتبر مصفوفة الوضعية التنافسية /نضح مجال الصناعة من بين الأسس الإستراتيجية المعتمد عليها في تحليل وفهم حركية التنافس فضلا عن تحديد ميدان الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة (DAS)، غير أنه هناك بعض الإنتقادات تشير إلى بعض النقائص ، إلا أنه غالبا فقد حققت هذه المصفوفة نجاح للمؤسسات ، لأنها تسمح :¹
- الرؤية الواضحة لجملة الأعمال التي تمثل محفظة أنشطة المؤسسة.
 - المصفوفة هي بمثابة تصوير شعاعي لأنشطة المؤسسة قائم على مشاركة بعض معايير التحليل البسيطة وسهلة الفهم (حصة السوق، معدل نمو السوق، الوضعية التنافسية، ودرجة نضح المنتج).
 - إعداد أو صياغة استراتيجيات نمو مستقبلية مع إعادة توازن المحفظة.
 - ترجمة وتفسير نتائج تحليل المحفظة.

على غرار هذا فإن المصفوفة ADL لإغن أي أداة تحليل تعتمد على معيارين أو ثلاث فهي بالضرورة تكون مقيدة وأكثر حساسية مقارنة مع الواقع، حيث حصة السوق ما هو إلا معيار من بين عدة معايير (مثل ذلك: جودة المنتجات، التطور التكنولوجي، عوامل التوزيع، التسويق..)، والتي كان ولا بد أخذها بعين الاعتبار لتقييم الوضعية التنافسية في ميدان نشاط استراتيجي معين، ومن ثم تحديد مستواها إن كانت مهيمنة، قوية، أو ضعيفة.

ثالثا- المقارنة لأدوات التحليل لمحفظة أعمال التجديد: ² جدول رقم 17: المقارنة (ADL-Mac-BCG)

ADL	Mac	BCG	
واقعية عالية		بسيطة	الإيجابيات
معقدة		محصورة (نطاق ضيق)	السلبيات
	العائد على الإستثمار (المردودية)		الأهداف
غير واضح	يؤخذ بعين الإعتبار	غير موجود	التنظيم
مأخوذ بعين الإعتبار (تموضع وجاذبية)		لا يوجد	المحيط
أنشطة متنوعة		الحجم	الأنشطة

Source : Frank Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique »,ed Eyrolles,Paris,2009,p :109.

¹ Michel Godet en collaboration avec Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, *op cité*, p p :64.

² Frank Brulhart, « les 7 points clés du diagnostic stratégique »,ed Eyrolles,Paris,2009,p :109.

من الجدول الموضح أعلاه يتضح أن نقائص مصفوفة BCG، قد استدركتها كل من مصفوفة Mac وبوجه خاص مصفوفة ADL، وذلك لغرض تصحيحها، لتجمع مجموعة من المعايير لتقييم الوضعية التنافسية بطريقة نوعية، فاختيار دورة حياة كمقياس لقطاع يعتبر تجديد في تحليل محفظة الأعمال و إختيار الإستراتيجية المناسبة لكل وضع تنافسي، وهذا ما جعلها تتميز بالتعقيد، وتبقى القيمة الفعلية لنموذج ADL تكمن في تحقيق التوافق بين كل من الإستراتيجيات التسويقية ودرجة نضج القطاع والوضعية التنافسية للمؤسسة .

تمثل المصفوفات السابقة نماذج، حيث ساهم نموذج BCG، بكيفية كبيرة بالإهتمام باستراتيجية في المؤسسات، وما تم استنتاجه أيض من حيث مقارنة هذه المصفوفات لا يجب على المؤسسة أن تركز مجالات نشاطها الإستراتيجي في منطقة واحدة لأن ذلك يؤدي إلى ضرر لاحق بالمؤسسة، حيث أن التركيز على منطقة تتميز بضعف المددود وسرعة النمو تعني القضاء على حاضر ومستقبل المؤسسة.

المطلب الرابع: تجديد الممارسات التسويقية و جودة الخدمة في البنوك

وضح شومبيتر أن مدخلات التجديد هي التفكير وبالتالي انتاج أفكار جديدة وتطويرها، أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة، فالتجديد يشمل كل من المنتجات ، العمليات، التنظيم، والتسويق.

ومن بين القطاعات نذكر القطاع الخدماتي فهو بحاجة للتجديد التسويقي باعتباره مدخلا حديثا لمؤسسة، وهذا ما يدل على أن التجديد في تسويق الخدمات البنكية له أهميته الخاصة، من خلال عرض تشكيلة من المنتجات، غير أن حدة المنافسة تفرض على المؤسسات البنكية التفكير في آليات تجدد كيفية الإهتمام بالجودة لأن لها تأثير مباشر على ربحية المؤسسة ومركزها التنافسي، لذا فإن التجديد التسويقي من بين أهم الروافع التي يمكن استخدامها لزيادة قدرة البنوك على المنافسة.

أولاً- من حيث المفهوم والأنواع للتجديد التسويقي:

- 1-المفهوم: هو التطبيق الفعلي لآفكار جديدة في الممارسات التسويقية وهي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع، كما يمس كل النشاطات التي لها علاقة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي.¹
- 2-أنواع التجديد التسويقي : تشمل التصنيفات التالية:²

1- التجديد التسويقي التابع: يشمل التجديد الذي يكون تابع للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق.

2- التجديد التسويقي المنعزل: يشمل الابتكارات الذي يحدث بمعزل عن السوق والزبون

3- التجديد التسويقي التفاعلي: يتحقق عن طريق التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون.

ومن هذا المنطلق فإن التجديد التسويقي يسعى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة التي لا يدركها الزبون، حيث أن تلبية هذه الحاجات تصنع للمؤسسة الريادة في السوق، كما أن استحداث أساليب جديدة في توزيع وتسعير وترويج الخدمة هو ما يخلق تميز المؤسسة عن باقي المتدخلين في السوق المستهدف.

ثانياً-مزيح التجديد التسويقي: وما يمكن استنتاجه من التعريف الموضح أعلاه، إن التجديد التسويقي يتكون من المزيح التالي:

- التجديد التسويقي في المنتج.
- التجديد التسويقي في السعر.
- التجديد التسويقي في الترويج.
- التجديد التسويقي في التوزيع.

¹ Jean Jacques Lambain, « le marketing stratégique », 2 ed, édition science International, 1993, p :281.

² نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبندی، "التسويق المبني على المعرفة -مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2013 ، ص 368-

التجديد في المنتج: إن دافع التجديد في المنتج هي مسببات الإنحدار التي تظهر في منحى دورة حياة المنتج، الأمر الذي يجعل المؤسسة تفكر في بدائل محتملة لتصحيح هذا الخلل واستدراك هامش الربح، وبالتالي يستعيد المنتج فترة حياة أطول من قبل، غير أن هذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال تبني عملية التجديد، والبحث عن أفكار جديدة.¹ ومن ثم اختيار المنتج من خلال طرحه في السوق لتجربته مع دراسة ردود أفعال الزبائن، التقويم النهائي للمنتج ويتم ذلك بعد نجاح المنتج الجديد في الإختيار ويطرح بكميات تنافسية في السوق.

معنى الفكرة الجديدة: الفكرة ما هي إلا تعبير لفظي يخبرنا عن شيء ما، عن موقف أو إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها بأنها تحقق له منافع يريدها ويتكلفه معقولة.²

كما أن ظهور الفكرة الجديدة يتطلب اقناع المعنيين بأهمية تطويرها ومراجعتها لبيان ملامح الفكرة والتي تتضمن كل من الهيئة، التقنية، والمنفعة.³

وقد تلجأ المنظمات عادة إلى المصادر الداخلية من خلال العاملين في مختلف المستويات الإدارية تقارير التسويق والمالية والموارد البشرية⁴ ، كما أن تطوير المنتجات يجب أن يؤخذ من وجهة نظر الزبائن باعتبارهم هم الذين سيشترون المنتجات، والأهم من ذلك أن الإدارة العليا هي التي تحدد الأفكار وتختار الأفضل.⁵ في حين مصادر خارجية تكمن في المستهلكين، الموردين، المنافسين ووسائل الإعلام.⁶

وبالتالي فإن تجديد المنتجات هو توجه استراتيجي وهو من الدعائم الأساسية التي تركز عليها المؤسسات لتعظيم تميزها ومكانتها في السوق.

¹ الجودة الشاملة، شاكر بن حمد صالح، خالد بن محمد الصرمي، ط1، 2015، 1، دار الفكر، عمان، ص184.

² محمد ابراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة" مدخل سلوكي، ط3، 2006، دار وائل للنشر، ص60.

³ المرجع نفسه، ص60-61

⁴ المرجع نفسه، ص:62.

⁵ اسس واستراتيجيات إدارة المنتج، د.محمد سلطان حمو، دار الراية للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص34.

⁶ محمد ابراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة" مدخل سلوكي، مرجع سبق ذكره، ص:62

التجديد في الأسعار: يعتبر التجديد في مجال السعر من أهم المداخل التي تستعين بها الشركة لتسويق منتجاتها، وهي من أهم المؤثرات على قرارات العميل بالشراء من عدمه، فالتجديد في هذا المجال ينظر إليه من زاوية كيفية تسعير المنتجات وعرضها للزبائن بطريقة متميزة تجذب اهتمام العملاء، بهدف قيادة جودة المنتج في السوق، في ظل وجود منافسة سريية.¹

التجديد في الترويج: يمثل الترويج عنصراً أساسياً من عناصر المزيج التسويقي، وينظر إليه أنه أحد الأنشطة التسويقية التي تقوم بإمداد المستخدم بالمعلومات، فهو لازم لتحقيق أهداف المبيعات والربحية.²

كما تتوقف تركيبة المزيج الترويجي على عدة عوامل أهمها: نوع المنتج والعميل، دورة حياة المنتج، طبيعة المنافسة وسلوك المنافسين، الموارد المخصصة للترويج، واستراتيجية قنوات التوزيع، فهناك تجديد في مجال البيع الشخصي مثلاً، الرد على الاعتراضات، التجديد في مجال النشر. لتعريفه بمنتج المؤسسة مع ضرورة اقناعه، وهذا من شأنه يعطي شهرة للمؤسسة ومدى أهمية منتجاتها بالنسبة للزبون.

التجديد في التوزيع: من المعروف أن التوزيع هو ذلك التدفق للمنتجات من سلع وخدمات من المؤسسة المنتجة إلى مستهلكيها (أفراد/منظمات)، في أي الوقت والمكان المناسبين.³

وبالتالي فإن التجديد في التوزيع يقصد به تجديد الطريقة بحيث تكون غير مألوفة في توزيع المنتجات، بما في ذلك التصميم الداخلي لمنفذ التوزيع، أو في الجو المحيط بعملية التوزيع والذي له تأثير على العملاء.⁴

إضافة إلى عناصر المزيج التسويقي، يوجد ثلاث عناصر إضافية تتعلق بالخدمة وهو يعرف بالمزيج التسويقي الموسع:

تجديد العمليات: تجديد العمليات هي العنصر الأول من المزيج الموسع، ويقصد بها طبقاً ل Abernathy et Utterback

1978، أن التجديد قبل كل شيء هو موجه للبحث في متطلبات ورغبات الزبائن، وبعد فهم توقعاتهم فإن نسبة التجديد في

¹ زاوية حسن، سلوك المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص54.

² أسس واستراتيجيات إدارة المنتج محمد سلطان حو، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ محمود حاسم الصميدعي، إدارة التوزيع منظور متكامل، عما الأردن، 2007، ص23-24.

⁴ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، القاهرة، 2003، ص155.

العمليات تتجاوز بصفة معتبرة التجديد في المنتجات ، حيث أن تطوير العمليات والتكنولوجيا تطرح فرص التجديد لكن الخطر يتعدى ذلك ولهذا لا بد من التمكن من إدارة العامل التقني المرافق لعملية التجديد.¹

التجديد في الجمهور: يؤثر هذا العنصر في إنتاج وتقديم الخدمات و جودتها، حيث أن هناك علاقة بين كل من المستفيد والمقدم، ولهما دور في استمرار انتاجها وتقديمها، حيث أن الأداء الجيد الفعال لمقدمي الخدمة يتمكن من تحقيق الرضا للمستفيد وجعله حلقة ترويجية فعالة، لذا يتطلب أن يكون مقدمي الخدمة و طريقة تعاملهم و مظهرهم الشخصي و اتجاهاتهم كلها تؤثر إلى حد كبير على طريقة تقييم الزبون للخدمة، كحسن الاستقبال و تواجد الأمن في موقف للسيارات، وهذا يؤدي إلى خلق ولاء ورضا العميل عن البنك.²

التجديد في الشواهد المادية: يشمل التجديد في كافة الجوانب الملموسة والتي تؤثر على البيئة المادية، أي العناية ببيئة العمل وتشمل وسائل التهوية والمقاعد المرحة والتسهيلات المناسبة للإنتظار ومستوى التكنولوجيا والتصميم،³ أي جودة البيئة، مظهر الأفراد كذلك، حيث تشكل الجوانب الملموسة أهمية كبرى في الشركات ويمتلك فرصة أكبر في توسع الإتصال بالعملاء، وبالتالي التجديد يكمن في تطوير البيئة المادية للشركة، حيث أن قرار المستفيد يتوقف أحيانا على هذه العناصر. فالدليل المادي له تأثير على قرار شراء الخدمة من عدمه ويساعد على تكوين انطباع العملاء عن الشركة، فنجد الدليل المحيط والدليل الأساسي.

من هذا المنطلق فإن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على توفر أصول إستراتيجية تكون بحوزة المؤسسة والتي من شأنها أن تخلق قيمة أفضل للعملاء ، وبالتالي فإن كل من التجديد والجودة يمثلان مصدرين مهمين للميزة التنافسية وبالتالي للأداء المتميز مقارنة مع المنافسين الحاليين أوالمحتملين.

¹ Richard Soparnot, Eric Stevens, « management de l'innovation, dunod, paris (2007)pp20-21

² Kotler, P & K, Keller "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Prentice Hall, 2006, p19.

³ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر، 2015. ص:49.

ثالثاً- أبعاد جودة الخدمة البنكية: Services Quality Dimensions

تظهر معايير الجودة في المجال الخدماتي كآآتي:¹

معايير الجودة	توضيح ذلك في الخدمة البنكية
الإستجابة السريعة Responsiveness	وتعني تلبية طلبات العملاء والرد الفوري على استفساراتهم بشأن الحصول على الخدمة دون تأخير.
الإعتمادية Reliability	بمعنى الإتساق بين الوعود والواقع، من خلال كفاء الأداء الوظيفي، أي مدى ثبات الأداء بمرور الوقت وتقديم الخدمة المتفق عليها بدقة واعتمادية عالية.
السلامة والأمان Security	يؤثر الأمان في قرار المؤمن له، ويشكل هذا البعد من المعايير لدى متلقي الخدمة، حيث يعبر هذا المعيار عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة، التحرر من الخوف والشك والخطر، وتشمل السلامة والسرية في التعاملات .
العاطف: Kindness § Courtesy	ويشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تفهم احتياجات العملاء معرفة رغباته ودوافعه، فضلا عن تقدير مشاعر العملاء والتعاطف مع مشكلاتهم، حتى يبني مع العميل علاقة تنسم بالود التقدير والإحترام.

وبالتالي فإن الحديث عن الجودة ومعاييرها أصبح مطلباً لجميع الجهات بما في ذلك الخدماتية ، وينظر إلى الجودة من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة في تجديد العمليات وتجديد المنتجات وتطويرها لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي والحصول على المواقع تنافسية، ووجهة نظر خارجية تعبر عن موقف العملاء واتجاهاتهم تجاه الخدمة المقدمة.

¹ د. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2015، ص: 65-69 .

رابعاً- تطبيقات جودة الخدمة في البنوك التجارية

تعتبر جودة الخدمة البنكية قيمة استراتيجية، واهتمام المؤسسة البنكية بهذه الأخيرة يساعدها على الإحتفاظ بزبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد ، فالزبون هو بمثابة ممول « *the customer is often the supplier* » ، حيث يزود البنك بالمعلومات المطلوب معالجتها، وعلى هذا الأساس تستمر العلاقات بين البنك والزبون في تطور مستمر شرط التفوق على توقعاته، وهذا ما يعزز مكانتها السوقية والارتقاء بمثيلاتها على المستوى الدولي.

ومن هذا المنطلق سنوضح معادلة بنكية تبين مدى ترابط وتفاعل بعض المتغيرات التي لها صلة بالمؤسسة البنكية وتطبيقات

الجودة في الخدمات البنكية: ¹

$$SQ=f(\text{FEA, CUL, REP, ENV, DES, INN, TRAI, LOY})$$

توضيح متغيرات المعادلة :

جودة الخدمة البنكية (<i>Bank Service Quality</i>)	SQ
خصائص الخدمة البنكية (<i>Bank service features</i>)	FEA
ثقافة الخدمة (<i>Service Culture</i>)	CUL
سمعة المؤسسة البنكية (<i>Reputation</i>)	REP
بيئة الخدمة البنكية (<i>Bank service environement</i>)	ENV
تصميم الخدمة البنكية (<i>Bank Service Design</i>)	DES
التجديد (<i>Innovation</i>)	INN
التدريب على جودة الخدمة (<i>Service Quality Training</i>)	TRAI
ولاء الزبون (<i>Customer Loyalty</i>)	LOY

1. خصائص الخدمة المصرفية وسماتها: (*Bank service features*) (FEA) ²

تمثل خصائص الخدمة المصرفية اللمسات الأساسية التي تميزها، والخصائص الثانوية المكملة لها. وتتضح هذه الخصائص في

بطاقات الائتمان Visa Card في معدلات الفوائد واحتياطات الائتمان المقدرة. وعرفها: Besterfield, Dale H. & Others

1995 بأنها:

¹ د.رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007، ص:218.

² د.رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص:223-227.

"السمات أو المواصفات القابلة للتحديد في الخدمة سواء كانت نفسية psychological أو موجهة بالوقت time-oriented أم تعاقدية contractual أم أخلاقية ethical أم تقنية technological وهي بمثابة خصائص ثانوية للخدمة"، وتتعلق خصائص الخدمة المصرفية بجاهزية هذه الخدمة وموثوقيتها لمنع حدوث أي خطأ أو فشل في المعاملات المصرفية أثناء تسليمها للزبائن والأداء الذي يمكن أن تقدمه على سبيل المثال يقاس أداء بطاقات الائتمان بعدد التجار الذين يقبلون التعامل بهذه البطاقة، فجوودة الخدمة المصرفية لها دورا هاما في رفع أداء البنك.

2. ثقافة الخدمة: (Service Culture (CUL

إن ثقافة الخدمة البنكية تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات مواردها وفي سلوكيات موظفي المصرف. وتشمل ثقافة الخدمة التنوع الثقافي والمعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة المصرفية تشكل الأساس المتين للتطوير الفعال في تصميم المصرف وتطويره وخلق الميزة التنافسية

1. Competitive Advantage

3. سمعة المصرف: (Reputation (REP

إن سمعة المصرف تحدد بناء على هويته وصورته العامة أمام الزبائن وجمهور المتعاملين، وعلى أساس شخصيته الاعتبارية، والانطباعات التي يتركها في أذهان الزبائن والعوامل الذاتية والموضوعية، واتساع وتأثير المعلومات المتوفرة عن جودة الخدمات المصرفية. وتتعلق السمعة بمدى الإستعداد للإستجابة وتقديم الخدمات الملائمة للزبائن، وكذا توفير الأمان المصرفي من حيث تخفيض درجة المخاطرة والشك في المعاملات المصرفية. مثال على ذلك، درجة الأمان المترتبة على قيام الزبائن باستخدام الموزع الآلي.

¹ د.رعد حسن الصرن، المرجع نفسه، ص: 223-227.

4. بيئة الخدمة المصرفية: (ENV) Bank Service Environment

ترتبط بيئة الخدمة المصرفية بمجموعة من العوامل توضحها كآآي:

البيئة الإقتصادية والإجتماعية للخدمة البنكية: لها دور مهم في تحديد الطلب على الخدمات البنكية، فمن الناحية الإجتماعية تسعى جودة الخدمة البنكية للتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع وبالتالي التجاوب مع كافة شرائح وطبقات المجتمع، أما من الناحية الإقتصادية فإن زيادة الأموال الموجهة للإدخار والإستثمار ينعكس إيجابيا على تدعيم جودة الخدمة في البيئة البنكية العالمية.

البيئة القانونية للخدمة البنكية: إن أي مؤسسة بنكية تعمل ضمن مجموعة من القوانين المالية والنقدية السائدة في البلد، لأن مخالفة القوانين قد يعرض البنك لعقوبات وخسائر، كرقابة البنك المركزي.

5. تصميم الخدمة المصرفية: (DES) Bank Service Design

إن تصميم جودة الخدمة المصرفية يتعلق خاصة بالتوقعات أو مستويات الأداء القابلة للقياس التي تحدد جودة الاتصال بالزبون. وهي تتضمن المعايير الفنية مثل: زمن الاستجابة أو المعايير السلوكية. ويصنف Gilmore & Moreland:2000 معايير جودة الخدمات المصرفية في قسمين: معايير نفسية صعبة القياس هي الاستجابة والتعاطف والاستعداد للمساعدة والاتصال الجيد وكفاءة الموظفين والثقة والسمعة. ومعايير كمية سهلة القياس تتضمن التسهيلات المادية وسرعة التسليم والتسهيلات الائتمانية والدعم الفني ومظهر ولباقة موظفي المصرف.

6. التجديد البنكي: (INN) Bank Innovation

عرف Shannon's:1980 التجديد أنه: "القدرة على إنتاج الجديد والوصول إلى نتائج ذات فائدة ومصالحة" وأشار Vande Ven:1985 في تعريفه للتجديد على أنه تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب "والتنظيم هنا هو المصرف". وأهم العناصر التي يركز عليها التجديد في البنوك هي تجديد السلوك البنكي، مع ضرورة تطبيق العصف الذهني في البنوك لإستثمار الأفكار وتنفيذها.¹

¹ د.رعد حسن الصرغرجع سبق ذكره، ص:245.

7. التدريب المصرفي: (TRAI) Bank Training

لا بد من إدراك الحاجة للتغيير، فالتدريب على تنوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات يسمح باكتساب مهارات وامتلاك معارف مندمجة بدورها في التكنولوجيا الجديدة، فالتدريب له أثر هام على مختلف أشكال التجديد المطبقة في المؤسسات.¹

8. ولاء الزبون: (LOY) Customer Loyalty

أطلق Reichheld, Fred: 1993 على ولاء الزبون عبارة الإدارة المحددة بالولاء Loyalty Based Management حيث لاحظ أن زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن Customer Retention يزيد من معدلات الأرباح في المنظمات الخدمية. ويناقش Reich held, Fred: 2004 قائلا: "إن الولاء والالتزام جزآن من نفس المجموعة. فالولاء ينشأ من اعتقادات الزبائن، وهو ربح طويل الأجل. وإتھما المادة المثبتة للاحتفاظ بالتسليم الناجح للزبائن". لذا لا بد أن يكون ولاء الزبون عنصرا هاما في إستراتيجية الأعمال المصرفية، ويتعلق ولاء الزبون رضا الزبون أي تقييم توقعاتهم والمقارنة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والفعالية وشكاوى الزبون تشكل هذه الشكاوى مصدرا ثمينا للمعلومات مما يخلق الفرص القوية للتحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمات المصرفية .

¹ Moktar Lamari, Réjean Landry et Nabil Amara, « Apprentissage et innovation: une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches* Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales 2001p :76.

خلاصة الفصل:

نتيجة للتطور السريع والملحوظ في المجال التكنولوجي للمعلومات والاتصالات صارت هناك ثورة في القطاع الخدماتي وأصبحت الصناعة البنكية المستثمر الأساس لها حيث تسعى العديد من البنوك خلق محيط بنكي جديد لإنجاز نشاطاتها المختلفة بتميز، وبهذا تساهم في تقديم منتجات بنكية ذات مستوى من الجودة المتميزة بشرط استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين.

حيث يجدر بالتذكير أن مدخلات التجديد هي التفكير وبالتالي انتاج أفكار جديدة وتطويرها، أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة، فالتجديد يشمل كل من المنتجات ، العمليات، التنظيم، والتسويق، فالأمر لا يتوقف عند الحصول على ميزة تنافسية فحسب وإنما يتعدى ذلك من خلال تنميتها وتحديثها نظرا لإشتداد المنافسة على تقديم أفضل الخدمات عن طريق ظهور منافسين جدد يهددون التركيبة التقليدية للسوق، ولتحقيق ذلك فإنه من الضروري معرفة الاحتياجات السوقية المتغيرة التي تؤثر على جودة الخدمة البنكية ، مع دراسة الإنحرافات ومعرفة كيفية التغلب عليها والتي تكون ذو فائدة كبيرة للزبون وللبنك ، وذلك بتبني عدة استراتيجيات .

وبهذا الشأن فإن تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية الملائمة لمحفظة يمكنها من اختيار استراتيجية تتوافق مع رؤية وأهداف الإستراتيجية للمؤسسة البنكية وذلك لتدعيم مركزها التنافسي، فمن دونها يصعب لاستمرارية المؤسسة في بيئة تفرض التفكير في الأفضل لغرض التميز والارتقاء بمثيلاتها على المستوى الوطني والدولي.

الفصل الرابع

واقع تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية

الجزائرية مناطق الدراسة

تمهيد:

تزايد شدة المنافسة في الصناعة البنكية أدى بالضرورة إلى انتهاج البنوك تشكيلة من الاستراتيجيات بما في ذلك استراتيجية التجديد في المنتجات والعمليات لغرض التميز والإستمرارية، دون التراجع في ذلك، ولهذا السبب ومن أجله فإن تطوير المنتجات البنكية يتطلب تبني تكنولوجيا حديثة وما توفره من تحسين الأداء، وسرعة الإنجاز، وزيادة في المنافسة وتحقيق الأرباح، وبالتالي فإن التقدم التكنولوجي يؤثر جذريا على القطاع المالي عامة والقطاع البنكي بصفة خاصة من حيث تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء، ومن هذا المنطلق حاولنا التطرق إلى دور التكنولوجيات في عالم الصناعة البنكية، باعتبار أن غالبية العملاء يتمحور مجال اهتمامهم على المنتجات والخدمات البنكية الإلكترونية .

المبحث الأول: الصناعة البنكية و تكنولوجيا المعلومات

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات كان له أثر بالغ الأهمية على أداء البنوك ، فالاستفادة من ثورة التكنولوجيا والنظم المتطورة ساهم بشكل إيجابي في تطوير المنتجات البنكية، فضلا عن تسهيل تسوية العمليات المالية الدولية ،فقد أدركت البنوك أن تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها يقتضي الأمر الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات ،والتي عرفها (Griffen,1999) أنها موارد المنظمة المستغلة في تسيير مهامها الأساسية وتكمن في كل من أجهزة الحاسوب، أنظمة اتصال وتشغيل برمجيات، وهذا ما يمكن المديرين من استخدام المعلومات بشكل دقيق وواضح" ¹، مع استغلال مهارات الموظفين لتقديم أفضل الخدمات ، فكانت الخدمات البنكية الإلكترونية لغرض الإرتقاء نحو الأفضل وهو محور اهتمام كل مؤسسة بنكية تستهدف التميز.

المطلب الأول: الخدمات البنكية الإلكترونية

إن تبني تكنولوجيا المعلومات في المنتجات البنكية ساعد على تلبية احتياجات السوق البنكية بالسرعة والكفاءة اللازمة، فالخدمات البنكية الإلكترونية هي الإتصال مباشرة مع العملاء من خلال التفاعل الآلي مع القنوات الإلكترونية التي يوفرها البنك لعملائه، قبل التطرق إلى مختلف العمليات البنكية ، من الواجب طرح تعريف بسيط للعمليات البنكية الإلكترونية :

¹ سامر قاسم، "أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية"،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية المجلد 37،العدد2015،2، ص115.

أولاً- من حيث المفهوم:

حيث يعرفها بنك التسويات الدولية: أنها تقديم الخدمات الإنتاجية البنكية عن بعد، أو عبر الخط، أو من خلال قنوات إلكترونية سواء للمقيمين أو غير المقيمين داخل البلد أو خارجه.¹

فالغرض من الخدمات البنكية الإلكترونية هو تحسين الربحية، السيطرة على التكاليف فضلاً عن خفض النفقات الوظيفية، منتهجة في ذلك كل من التكنولوجيا والتجديد أدوات لتحقيق ذلك.

وقد بين (Moutinho and Median ;1997) التطورات الحديثة في مجال الخدمات البنكية، وهي كالآتي:²

ثانياً- القنوات الإلكترونية لتوزيع الخدمات البنكية الحديثة:

إن التجديد في منافذ توزيع خدمات البنكية هو سلوك استراتيجي تتبناه كل مؤسسة تسعى نحو التميز، والقدرة على مواجهة الضغط التنافسي، وهذا ما يوفره التجديد من خلال عرض تشكيلة المنتجات البنكية للعملاء، وتيسير الحصول على الخدمة حين الحاجة، فكانت القنوات الإلكترونية هي الحل الأمثل لتنفيذ التجديد في السوق البنكية وأهمها يذكر على النحو التالي:

1- الخدمة البنكية المكتبية والمنزلية **office/Home Banking**: اعتماداً على شبكة الاتصالات وجهاز كمبيوتر تتوفر إمكانية الحصول على تشكيلة من الخدمات البنكية الحديثة، ومثال ذلك تسديد العميل ما عليه من مدفوعات، سهولة التعرف على بيانات معاملاته البنكية مهما اختلف محل تواجده.

2- خدمة تزويد العميل بالمعلومات المالية: يتم تزويد العميل بمعلومات مالية من خلال الإرسال الإلكتروني ومثال ذلك التقارير الخاصة بالعملاء الأجنبية، أسعار الفائدة، وذلك بصفة دورية.

¹ عرابية رايح، "دور تكنولوجيا الخدمات البنكية الإلكترونية في عصنة الجهاز البنكي الجزائري"، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 8-2012، ص:15.
² د. هشام جبر، أستاذ مشارك، دائرة العلوم المالية والمصرفية، جامعة بيزيت، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني/2014، ص:10.

3- خدمة الإعتماد المستندي الإلكتروني: أصبح البريد الإلكتروني الركيزة الأساسية للإتصالات المعلوماتية في نقل الوثائق والمستندات، ففي حالة الإعتماد المستندي الإلكتروني يتم تبادل المستندات إلكترونياً والذي يحقق للمتعاملين بالتجارة والبنوك ثقة ومصداقية للمعلومات.

4- خدمة إدارة النقود على المستوى العالمي: من خلال هذه الخدمة يتوفر للعملاء معلومات تخص حساباتهم وكل ما يتعلق بمعاملاتهم الدائنة والمدينة على النطاق الدولي ، وكذا صفقات التعامل بالعملات الأجنبية، وعليه يستطيع العميل تخفيض تكاليف الإقتراض، وتجنب تقلبات أسعار الفوائد وأسعار العملات.

5- الخدمة البنكية الخاصة: هو بمثابة مكتب متواجد على مستوى البنك يديره عدد معين من الموظفين، والذي يطرح مجموعة متنوعة من الأجهزة الآتوماتيكية تسمح للعميل انجاز المعاملات البنكية وهو ما يطبقه بنك ألمانيا الغربية لعملائه .
(Verbraucherbank)

كما سعت البنوك الى استخدام التكنولوجيا في مجالات متعددة لتطوير الخدمة البنكية ، وفيما يلي الخدمات الأكثر انتشاراً:¹

6- خدمة البنك الهاتفية: تتحقق هذه الخدمة بوجود رقم مخصص مرتبط بالحاسوب المركزي للبنك، بشرط إدخال الرقم السري على جهاز هاتف العميل ومنه تنفيذ العملية محل الطلب، وهذا يسهل توفير الخدمة دون الحاجة إلى الحضور الشخصي للبنك، وهذا يتيح للعملاء التحكم في حساباتهم وإجراء عمليات الدفع وتحويل الأموال على اختلاف الزمن والمكان بواسطة الهاتف، فضلاً عن تعبئة الخط، دفع الفواتير الهاتفية وتحويل الأموال ما بين وكالات البنك دون التنقل.

7- خدمة الرسائل القصيرة SMS: هي متاحة لكل من يتقدم للبنك بطلب الإشتراك في الخدمة، وبعد تأكيد الإندماج داخل الشبكة على رسائل بنكية نصية قصيرة يستفيد العملاء من جميع المعلومات بما في ذلك إشعار كشف أو تجاوز حساب عن الحد المقرر، الحركات الدائنة والمدينة التي تتم على الحساب الجاري، تذكير باستلام الشيكات ، تذكير لتسديد أقساط مستحقة، الإيداع النقدي، معاملات بطاقات السحب الآلي، ومعاملات استخدام بطاقة الإئتمان.

¹ مجلة إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، يوليو 2013، السلسلة الخامسة، العدد 12.

8- خدمات نقاط البيع: تسمح هذه الخدمة تسهيل تسديد قيمة الخدمات والبضائع التي يحصل عليها في المحلات التجارية، أو المطاعم، محطات الوقود مثلا، فبمجرد استخدام جهاز الدفع الآلي المتصل بشبكة الكترونية مع البنوك يتم التحويل الإلكتروني للنقود من حساب العميل إلى حساب التاجر باستخدام بطاقة العميل.

9- الموزع الآلي للنقود: (DAB) (Distributeur Automatique de Billet) يستخدم هذا الجهاز لإجراء عمليات سحب الأموال، ولن تتم هذه العملية إلا بشرط امتلاك بطاقة بنكية خاصة للسحب والتي توفر لحاملها الاستفادة من الأموال في أي وقت، والنقود المسحوبة تكون خاضعة لمعدل يحدد سقف المبلغ المسموح به، وهي من ضمن الشروط المتفق عليها حين التعاقد مع البنك للاستفادة من المنتج البنكي وخدماته.¹

10- الشباك الآلي البنكي: (GAB) (Guichet Automatique de Banque) هو شبيه بالموزع الآلي غير أن الاختلاف يكمن في طبيعة العمليات المتوفرة، بالإضافة الموجود في الشباك الآلي للبنوك هو إمكانية إنجاز عمليات بنكية أخرى فضلا عن عملية السحب النقدي هناك إمكانية إطلاع العميل على رصيد حسابه، الإيداع، طلب توفير شبكات،² وخدمات أخرى تلبي احتياجاته اليومية، كافة هذه الخدمات بفضل البطاقة البنكية وشبكة الإلكترونيات للإتصال التي تربط البنك بعميله بهدف إرضاءه وتحسين الجانب المعنوي لتحصيل الجانب المادي.

11- جهاز الدفع الإلكتروني (TPE/ Terminal de Paiement Electronique) يعتبر هذا الجهاز TPE وسيلة تسمح للعملاء تسوية عملياتهم بواسطة البطاقة الإلكترونية البنكية بطريقة أوتوماتيكية، وفورية، ربح الوقت باستعمال البطاقة دون التنقل إلى الوكالة، المزيد من الامان بعدم التنقل بكميات معتبرة من الأموال وسيلة دفع عصرية يمكن اقتراحها للزبائن. وبالنتيجة فإننا نخلص إلى القول أن المؤسسات البنكية تقوم بشكل متزايد بتقديم منتجات بنكية إلكترونية وتعمل على توفير الخدمات المالية عبر الإنترنت، حيث أصبح النشاط البنكي يعتمد كثيرا على التحويلات الإلكترونية للأموال، ومع نمو أنشطة البنوك الإلكترونية تزايد حدة المنافسة في الصناعة البنكية، وهذا ما يتطلب الخبرة الكافية في القضايا التكنولوجية.³

¹Glossaire Banque automatique et crédit comité consultatif du secteur financier , juin 2010, p :25.

²www.lesclesdelabanque.com

³صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك، ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، 2011، القاهرة، ص:261.

وكتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع التسعينيات هي بنوك الإنترنت أو البنوك الإلكترونية عن بعد التي تقدم كافة الخدمات عبر استخدام برمجيات مخصصة من خلال قنوات الكترونية ويمكن أن تشمل هذه المنتجات والخدمات الإيداع، الإقراض، إدارة الحسابات وتقديم المشورة المالية فاتورة إلكترونية وتوفير منتجات وخدمات الدفع الإلكتروني¹، وهي قائمة على فكرة تطبيق مبدأ الحسابات الإلكترونية، وما تتميز به من خفض للتكاليف التشغيل مع إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع من العملاء.

إذ أصبحت الشركات التي تبيع منتجاتها عبر الإنترنت تستخدم تلك البنوك الإلكترونية في تحصيل ثمن مبيعاتها من العملاء المستفيدين من خلال وسائل الدفع الحديثة أو ما يسمى بالنقود الإلكترونية.²

المطلب الثاني: وسائل الدفع الإلكترونية

وسائل الدفع بصفة عامة تشمل مجموعة من التقنيات أو الدعائم التي تكون تحت تصرف عملاء البنوك لإجراء مختلف التسويات أو التحويلات للأموال³.

أولاً- تصنيفات وسائل الدفع الإلكترونية : يتطلب نظام الدفع الإلكتروني وسائل وأجهزة دفع إلكترونية، وهذا ما سيتم طرحه على النحو الآتي :

1- النقود الإلكترونية: Electronic cash يطلق عليها محفظة النقد الإلكتروني تحتوي على احتياطي نقدي مخزن في شكل بطاقة بلاستيكية يسمح بإجراء مدفوعات صغيرة القيمة⁴، وهي وحدات غير ملموسة، وهي نقود خاصة على عكس النقود القانونية، تمثل أدوات الدفع المسبق وهي مخزنة في جهاز الكتروني تنخفض وتزيد قيمتها على حسب الإقتضاء، كما أن إجراء المعاملات اليومية لا يقتضي اللجوء إلى الحساب بالبنك⁵ لأن الأرصدة غير مسجلة في حسابات بنكية.⁶

¹ Article, Risk management for elctronicbanking and electronic money activities, march 1998, p :3

² منير الجنيهي، ممدوح الجنيهي، "البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص: 12-15.

³ Catherine Karyotis, « l'essentiel de la banque », Gualinolextenso édition, 2 em édition, 2015-2016, p :30.

⁴ David Bounie, Sébastien Soriano, « la monnaie électronique, principes, fonctionnement, et organisation », lavoisier, 2003, Vol4, P :71-72.

⁵ European Central Bank (1998), « Report electronic money, August 1998, frunKfrut, p :7.

⁶ Saleh M.Nsouli, et Andrea schaechter, « les enjeux de la banque électronique », finances et developpement, sept 2002, p :48.

- 2- الشيكات الإلكترونية: يجرى باستخدام الكمبيوتر ويأخذ نفس المسارات التي يأخذها الشيك الورقي منذ لحظة إصداره ثم عملية التسليم وبعد ذلك التحصيل والقيود في الحساب¹، فهو ينتقل بالبريد الإلكتروني، ويتضمن توقيع الكتروني يتمثل هذا الأخير في بيانات الكترونية تستعمل كوسيلة توثيق.²
- 3- البطاقات البنكية: تعتبر هذه الأخيرة من وسائل الدفع المعاصرة وقد انتشرت تطبيقاتها البنكية على نطاق واسع محليا ودوليا كبديل عن النقود، وتعرف كذلك ببطاقات الائتمان أو الإعتماد وفيما يلي أهم تصنيفاتها.

ثانيا- تقسيمات البطاقات البنكية من الناحية الائتمانية:

تنقسم البطاقات المصرفية من الناحية الائتمانية إلى³ :

1- بطاقة الخصم (CARD DEBIT) يقتصر استخدام هذه البطاقات خصما على حسابات دائنة للعملاء يتم بموجبها تحويل قيمة نقدية من حساب إلى حساب آخر،⁴ ويتم السحب النقدي من أجهزة الصراف الآلي التابعة للبنك أو أي بنوك أخرى مشتركة على نفس الشبكة (شبكة اتصال مشتركة) ، شرط أن تكون الجهة المستفيدة مشاركة في برنامج تحويل الأموال الإلكتروني في ذلك البنك أو المؤسسة المالية .

2- بطاقة الائتمان CREDIT CARD وتعرف على أنها البطاقة التي تتيح لحاملها الحصول على ائتمان (قرض) ولهذه البطاقة أيضا مسميات منها بطاقة الإقراض والتسديد ، بطاقة الائتمان المتجدد، و لا يشترط توفر رصيد للخصم عليه، يقوم هذا النوع من بطاقات الائتمان على مبدأ عدم الدفع المسبق لمصدر البطاقة، حيث يتم استخدامها كأداة وفاء وائتمان لأنها تتيح لحاملها فرصة الحصول على السلع والخدمات لأجل محدد مع دفع أجل لقيمتها ويتم احتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل في نهاية كل شهر لأنها تعتبر اقراضا مقدما من المصارف .

3- بطاقة السحب (الخصم الشهري Charge Card) وهذه البطاقة تختلف عن البطاقة الائتمانية في أن السداد يجب أن يتم بالكامل من قبل العميل للبنك في خلال الشهر الذي جرى فيه السحب (أي أن الائتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز شهر) لها عدة

¹ د. عادل رزق، "إدارة المخاطر التشغيلية للأعمال الإلكترونية في المصارف العالمية، مجلة الدراسات المالية المصرفية، العدد الثاني، 2014، ص: 27.

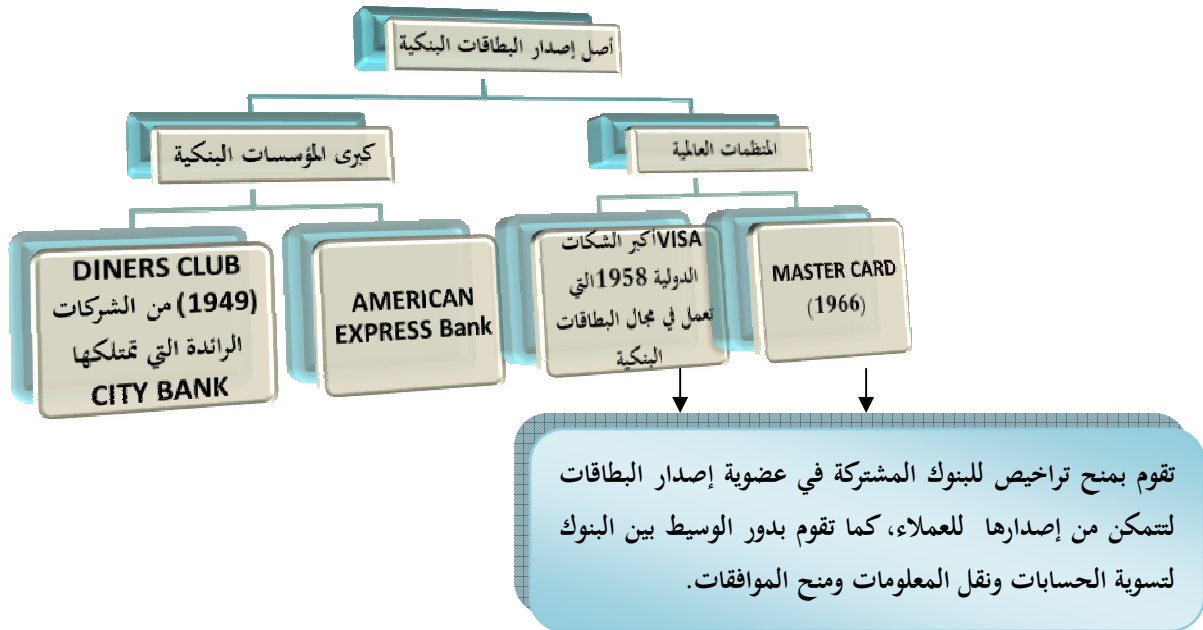
² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، 20 فيفري 2015، المادة رقم 02.

³ سعد عبد محمد، بطاقات الائتمان المصرفية من منظور اسلامي، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 34، 2013، ص: 6-7.

⁴ د. محمد ابراهيم محمود الشافعي، مؤتمر الأعمال المصرفية الإلكترونية بين الشريعة والقانون، الآثار النقدية والإقتصادية والمالية للنقود الإلكترونية، جامعة عين شمس، ص: 135.

مسميات، البطاقة على الحساب ، أو بطاقة الدفع الشهري ، أو بطاقة الائتمان المتجددة ، أو بطاقة الوفاء المؤجل ، وتعتبر أميركان إكسبريس (Express American) و Club s'Diner من أهم المؤسسات المصرفية الكبرى المصدرة لهذا النوع من البطاقات ضمن الحد الأقصى المسموح به للتعامل في البطاقة و في حالة التأخر في الوفاء يتحمل صاحبها فائدة أو غرامة تأخير تحدد نسبتها مسبقا.

ثالثا- بيان عن المركز العالمي لإصدار البطاقات البنكية:



3-1- مقارنة بين فيزا كار ماستر كارد، و أميركان اكسبريس:

تتواجد منتجات الشركات المذكورة أعلاه بنسب متفاوتة في السوق العالمية، حيث تحتل بطاقات فيزا كار محل الصدارة عالميا، أما ماستر كارد، فهما أكثر انتشارا في حين أميركان اكسبريس فهي تشكل نسبة ضئيلة.

جدول رقم 18: مقارنة بين البطاقات البنكية الدولية

معايير الاختلاف	فيزا كارد/ماستر كارد	امريكان اكسبريس
تحصيل البطاقة	تختلف شروط الحصول عليها حسب البنك المتعامل معه، وهي متاحة للجميع.	يتطلب دخل سنوي أدنى 20.000 يورو، وهي مكلفة نسبياً، متاحة لفئات فقط.
من حيث حماية الصفقات	المراقبة تكون اعتماداً على المفتاح السري .	نفس الحماية
من حيث تحديد المصاريف	متغيرة ومحددة مسبقاً	متغيرة ومتطورة على حسب تغيرات مدفوعات حامل البطاقة.
من حيث طريقة الدفع	مقبولة بشكل واسع من طرف التجار	أقل قبولا نتيجة ارتفاع المصاريف.

<https://www.comparatif-carte-de-credit.>

المطلب الثالث: أنظمة الدفع الحديثة في الجزائر

عموماً أنظمة الدفع الإلكتروني هي أنظمة تحتوي هيكل أمني بعدة مستويات مع الحماية الإلكترونية، من توثيق وتشفير البيانات الرقمية للتأكد من حماية بيانات الحسابات وأوامر المدفوعات، وسرعة تنفيذ عمليات المالية، فكان تعزيز ذلك من خلال أنظمة التحويل الإلكتروني، وذلك لتسهيل عمليات التواصل وزيادة فاعلية معالجة البيانات البنكية الدولية، بالإضافة إلى توفير الفاعلية من حيث التكلفة، والأمان.

أولاً- أنظمة الدفع الحديثة في الجزائر:

يمثل نظام الدفع مقياس مدى فعالية اقتصاد كل دولة وتطورها، حيث ترتبط نظام الدفع بطبيعة وسائله المعتمد عليها، حيث التكنولوجيات أين يكون تحويل البيانات المالية ضمن مجال المعلوماتية من خلال تطوير شبكة اتصالات بنكية، ولهذا الغرض تحرص الجزائر على متابعة هذه التطورات التكنولوجية في الصناعة البنكية، فكانت النتيجة تدخل مجموعة من الشبكات لتوفير الأفضل

لتسيير العمليات البنكية في وقت وجيز وتوفير الحماية للتعاملات البنكية وبأقل التكاليف، ولغرض تطبيق التجديد في النشاط البنكي، كان تدخل شركات تضمن العلاقات بين البنوك هي:

1- شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك:¹ SATIM Société d'Automatisation des Transactions Interbancaire et de Monétique/SATIM

1-1- التعريف بالشركة:

هي شركة مساهمة رأسمالها 267 مليون دينار هذا النظام يضم 17 عضوا في الشبكة النقدية ما بين البنوك، البنوك العمومية منها 16 بنك، 7 بنوك عمومية و9 بنوك خاصة بما في ذلك البريد للجزائر. CCP, CNEP-banque, BNA, BDL, CNMA, BEA, BADR, CPA, EL BARAKA, Société Générale, BNP, AGB, NATIXIS, Gulf Bank, ARAB Bank, ABC Bank, Housing-bank, Fransa-banque.

تحرص شركة SATIM على السير الحسن لعمليات السحب من أجهزة الصراف الآلي لكل البنوك المشاركة، كم تلتخص مهمتها في تحديث تقنيات البنكية وتطوير تسيير النقد ما بين البنوك، تجديد وسائل الدفع بالإضافة إلى تأمين قبول البطاقات من جميع هذه البنوك، وإجراء عمليات المقاصة بصفقات السحب فيما بينها.

شركة SATIM تتوفر على شبكة المعالجة النقدية بين البنوك (Réseau Monétique Interbancaire) RMI وتعمل على ربط مراكز التوزيع مع مختلف المؤسسات المشاركة، باعتباره نظام مركزي يؤمن معالجة المعاملات لفائدة البنوك العضوة مع تحويل التدفقات المالية نحو المقاصة وله صلاحية إصدار التصريح بالسحب أو الدفع من خلال GAB, DAB, TPE²، وتمتلك كذلك مركز اتصال للعملاء الحاملين لبطاقات CIB والتجار مستخدمي TPE (Terminal de Paiement Electronique)، وتسمح هذه الأخيرة على إنجاز مختلف التعاملات (شراء، تسديد فواتير، النظر في الرصيد...)³.

¹http://www.satim-dz.com, consulté le 01/02/2018.

²Mohame LAZREG, « la Monétique en Algérie, 2007, Réalité et Perspectives », Mémoire de magistère en sciences commerciales, option Management, année 2008, université d'oran.p : 135.

³ Toufik CHIKAOUI, directeur des moyens de paiement, document est la propriété de SATIM, 07/03/2016, p :04

بطاقة CIB ما بين البنوك، (Carte Inter bancaire) هي بطاقة محلية تسمح لحاملها بإجراء مختلف العمليات منها السحب الدفع عن قرب أو من خلال الإنترنت، حيث نجد نوعين من البطاقات : البطاقة الكلاسيكية ذات اللون الأزرق مخصصة لأصحاب المداخل المنتظمة، أما البطاقة الذهبية فهي لذوي المداخل المرتفعة.¹

إصدار بطاقة carte inter bancaire/CIB في أبريل 1995، وتهدف الشركة إلى إنشاء نظام وطني للدفع الإلكتروني من خلال إنشاء بطاقة ما بين البنوك، والتي بدأ العمل بها سنة 1997.

حيث صرحت مسؤولة بالمديرية العامة لبريد الجزائر لـ "الشروق"، أن مؤسسة بريد الجزائر تعمل على الإعداد لبطاقات دفع إلكتروني وتوزيعها على زبائنها بداية من 15 جانفي 2017، حيث أنتجت 5 ملايين و200 ألف بطاقة، بمعدل يزيد عن مليون بطاقة في الشهر، وحسب المصادر ذاتها، فالبطاقات الجديدة ستسمح بإجراء كل المعاملات التجارية عبر شبكة الإنترنت وتسديد المشتريات لدى المحلات التجارية، التي تتوفر على نهائيات الدفع الإلكتروني، كما ستشمل خدمة دفع الوقود من خلال تحميل تطبيق نفضال، وتدخّل هذه العملية في إطار مسابقة مؤسسة "بريد الجزائر" لخدمة الدفع الإلكتروني التي تم إطلاقها مطلع شهر أكتوبر 2017 وانخرط فيها 11 بنكا عموميا وخصوصا، يقدر عدد زبائنها بنحو مليون و300 ألف، بالإضافة إلى تسع مؤسسات على رأسها تلك الناشطة في مجال الاتصالات.²

1-2- الدفع الإلكتروني في الجزائر:

تم إدراج حيز التنفيذ آلية الدفع الإلكتروني بتاريخ 04 أكتوبر 2016 من طرف 11 بنكا (6 بنوك عمومية، و5 بنوك خاصة) و 9 شركات تجارية عبر الشبكة وهي (; Air Algérie, Tassili Airlines, Djezzy, Algérie Télécom)، باعتباره ضرورة بالنسبة للقطاع الاقتصادي والمؤسسات خاصة، وهذا ما يزيد من اللجوء إلى التعاملات البنكية، ولتدعيم ذلك لابد من تطوير البيئة التنظيمية بين مختلف الممثلين لشبكة الدفع الإلكتروني، فهي عامل من عوامل الإحتواء المالي عن طرق الإنترنت أو من خلال البطاقة.

¹ Idem, p :04

² جريدة الشروق بتاريخ 27/02/2018 www.echoroukonline.com/ara/articles/505239.html

على الرغم من إطلاق البطاقة ما بين البنوك (بطاقة السحب والدفع) سنة 2006 من طرف SATIM، إلا أنه لم يرتفع معدل استخدامها مثلما كان متوقع، نظرا لمجموع من العراقيل نذكر أهمها:¹

- ضعف نظام المعلومات والتسيير في معظم البنوك.
- غياب العروض التجارية فيما يتعلق ب TPE.
- غياب الفعالية التسويقية.
- عدم قدرة البنوك بتزويد الرصيد في وقت حقيقي .

2- جدول إحصائي مستخرج من SATIM: عدد البطاقات CIB في الجزائر (جدول رقم 19).

السنوات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	1.056.018	1.075.989	1.098.566	1.125.689	1.142.145	1.5 مليون

Source : SATIM Alger année 2016

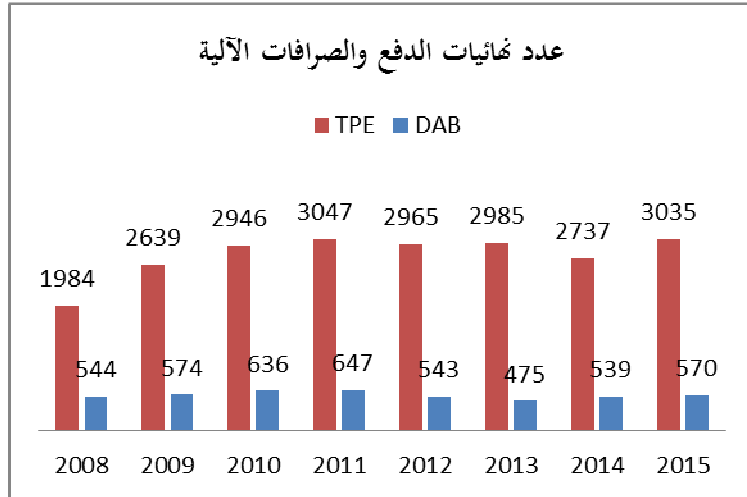
الجدول الموضح أعلاه يبين حجم البطاقات الصادرة عن شركة SATIM لفائدة المستخدمين، حيث ارتفع عددها خلال السنوات الخمس الأخيرة ليصل عددها في الثلاثي الأول لسنة 2016 بـ 1.5 مليون بطاقة لغرض توسيع التعامل بوسائل الدفع الإلكتروني ، فبدلا من استعمال الشيكات والنقد المتداول بين الأفراد، كان الحل هو احلال العمليات البنكية التقليدية بالحديثة من خلال البطاقات البنكية التي زاد الطلب عليها لما لها من منافع سواء بنوك أو عملاء أو تجار .

جدول رقم 20: تطور أجهزة نهائيات الدفع الإلكتروني، الصرافات الآلية .

¹ Développer le M-Paiement en Algérie, une opportunité d'accélération de la croissance , avec le soutien de la délégation de l'union Européenne en Algérie , mardi 05/04/2016, hôtel Hilton , Alger, care.dz (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise).

السنوات	عدد الصرافات الآلية	نهائي الدفع الإلكتروني TPE
2008	544	1984
2009	574	2639
2010	636	2946
2011	647	3047
2012	543	2965
2013	475	2985
2014	539	2737
2015	570	3035

Source : SATIM Alger année 2015



المصدر: طبقا لمعطيات الجدول رقم: 22.

تتوزع نهائيات الدفع الإلكتروني على البنوك الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم 21: عدد نهائيات الدفع الإلكتروني حسب البنوك في الفترة (2010-2015):

السنوات						البنوك
2015	2014	2013	2012	2011	2010	
1686	1654	1647	1622	1554	1491	CPA
188	188	188	338	575	575	BDL
373	319	317	317	317	317	BADR
65	57	57	57	57	52	BNA
-	-	332	332	329	329	BEA
243	126	101	71	60	51	SG
232	208	155	89	66	6	AGB
47	47	47	47	47	47	بريد الجزائر
9	9	9	9	9	9	البركة بنك
111	80	89	76	24	15	بنبي باريبا
73	41	40	5	5	3	ناتكسيس
8	8	4	2	4	2	سلام بنك
3035	2737	2986	2965	3047	2897	المجموع

المصدر: www.satim-dz.com

بناء على الإحصائيات المستخرجة من تقرير ساتيم الجزائر، فإن المعطيات تبين لنا أن هناك تطور مستمر لكل من الصرافات الآلية على الرغم من أن هناك تراجع خلال سنتي 2012-2013 غير أن البنوك استرجعت الفرق ليرتفع من جديد إلى 570 صراف آلي، فضلا عن ارتفاع مستوى التعامل بنهائيات الدفع الإلكتروني المعتمد عليها لدى التجار، والتي أصبحت ضرورة لمسايرة تحديث وسائل الدفع الإلكتروني.

كما يجدر بالتذكير أن سنة 2016 شهدت ارتفاع في معدل منافذ التوزيع TPE حيث بلغ 3500 جهاز ، في حين عدد إجمالي لكل من GAB/DAB يعادل 2000 جهاز ، وذلك اعتمادا على النتائج المصرح بها من طرف Satim الجزائر .

يمكن القول أن التجديد في العمليات هو أمر حتمي لغرض طرح منتجات بنكية جديدة وخدمات مكاملة لإرضاء العملاء وكسب ولاءهم، كما أن التجديد التنظيمي يساهم بدوره في تقسيم المسؤولية المهنية على العامل البشري للتمكن من خلق بيئة تنقيفية لفائدة العميل لإنجاح ثقافة البطاقة البنكية، فضلا عن إعداد إطار تسويقي مشترك بين البنوك وتطبيقه، ولتدعيم ما سبق لا بد من توفير قوانين تضمن الحركة الإلكترونية للمعاملات البنكية في الجزائر، حيث تحرص البنوك العمومية منها والخاصة على تحديث وسائلها

وتطوير معاملاتها على اعتبار أن المعاملات التكنولوجية بمثابة القوة الدافعة للمؤسسة البنكية نحو اقتصاد رقمي يواكب التطورات الحديثة التي يشهدها المحيط المالي.

أما فيما يخص تطور عدد نفايات الدفع الإلكتروني لكل من الهيئات المالية المذكورة في الجدول، فنلاحظ أن القرض الشعبي الجزائري يحتل الصدارة في مجال الدفع الإلكتروني بحيث هناك نمو متسارع في المنتجات الإلكترونية بعدد يصل إلى 1686 نهائي دفع الكتروني مقابل 1491 نهائي دفع سنة 2010، لكن هذا التطور نجده بنسب متفاوتة وبشكل مستقر نوعا ما من حيث الاستخدام في كل من باقي البنوك العمومية والأجنبية، كما نجد أن بنك الخليج الجزائر يتصدر البنوك الأجنبية من حيث عدد الأجهزة الدفع بمعدل 756 نهائي دفع الكتروني من 2010 إلى غاية 2015، لتوسيع وتعميم استخدام البطاقة لبنكية، بدلا من استخدام دفاتر الصكوك البنكية .

ثانيا: تطوير البنية التحتية للبنوك في الجزائر¹

تم تحقيق العديد من المشاريع على المستوى العالمي في مجال تطوير المؤسسات البنكية ، من حيث الوساطة وكذا تفعيل المنافسة، وهذه التحولات نتج عنها بالضرورة تجديد في وسائل الدفع ، فكان إدخال تكنولوجيا الحديثة لتحرير إجراءات الدفع والتسوية الإجمالية للمدفوعات.

حيث يتدخل بنك الجزائر باعتباره صاحب القرار من خلال مهمته القانونية بشأن مراقبة أنظمة الدفع بموجب المادة 52 والقرار رقم 2003/11 من النقد والقرض، والأحكام التشريعية أوت 2010 بموجب القرار رقم 04/10، وبموجب هذه الصلاحيات المخولة لبنك الجزائر فإنه يتميز بشمولية الوظائف من حيث مراقبة وحماية أنظمة الدفع.

في إطار مهام البنك الجزائر فإنه تم تحديث وسائل الدفع ومركزية المخاطر منذ 2006 من خلال نظامين هما:

1- نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي² (RTGS*)

2- نظام المقاصة الإلكترونية والدفع الشامل.

¹Rapport Annuel année 2015 , Banque d'Algérie, chapitre Intermédiation et Infrastructure bancaire , p:81-85

²Système de Règlement Bruts en Temps Réel de Gros Montants et Paiements Urgents.

2-1-1- نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي (*RTGS)¹

دخل هذا النظام حيز الإستغلال فيفري 2006، حيث يتم فيه سير التحويلات بصيغة فورية ومستمرة وعلى أساس إجمالي، بمعنى انجاز عمليات الدفع بين البنوك ببلغ يتجاوز أو يساوي قيمة مليون دينار جزائري.

2-1-1-1- التعريف بالنظام: من أهم ما طرح في إطار تحديث نظام الدفع في الجزائر والجزائر العمل به ابتداء من سنة 2006 هو :

نظام الدفع للمبالغ الكبيرة والذي يطلق عليه نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة "RTGS أي Le Système De Paiement De Gros Montants En Temps Réel"، ويقوم هذا النظام بعمليات تحويل المبالغ الكبيرة إذ تصنف بأنها عمليات استعجالية.

يعرف نظام الدفع الفوري للمبالغ الكبيرة بأنه نظام يختص بأوامر الدفع التي تتم بين البنوك باستخدام التحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ كبيرة أو الدفع الفوري المحقق بمشاركة المتدخلين في هذا النظام، حيث يتمحور هذه الآلية على ما يلي:²

- التحويلات ما بين البنوك بما في ذلك بنك الجزائر يسمح بتحسين تسيير السيولة والإحتياط الإجباري بتقليل المخاطر التنظيمية .

- كما أن المعالجة الفورية في وقت حقيقي للمدفوعات التجارية بين المؤسسات يساهم بدوره في ترقية التجارة.

2-1-2- مقارنة بين المبالغ المحولة وعدد الصفقات المسجلة خلال سنتي 2014-2015:

السنوات	2014	2015	الفرق بالزيادة	الفرق بالنقصان
عدد صفقات الدفع	314.357	334.749	+6.5%	-
المبالغ الإجمالية للصفقات (مليار دج)	372.394	265.141	-	-28.8%

Rapport Annuel année 2015 , Banque d'Algérie, chapitre modernisation de l' Infrastructure du système bancaire

¹ Real Time Gross Settlements

² شريف اسماعيل، ابراهيم بوناب محمد أمين ، "دور إقتصاد المعرفة في تطوير وسائل الدفع"، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 6 ديسمبر 2016، ص:162.

سجلت سنة 2015 باعتبارها السنة العاشرة منذ أن وضع النظام حيز التنفيذ، فقد سجل النظام عمليات متاحة بمعدل 100%، حيث ارتفع معدل عمليات الدفع بنسبة 6.5%، على خلاف المبالغ محل التسوية انخفضت بمعدل 28.8% سنة 2015، وذلك ناتج عن عمليات السياسة النقدية وليس لعمليات المشاركين.

المشاركين:¹ أهم المشاركين في النظام المذكور أعلاه

- بنك الجزائر.

- البنوك.

- الخزينة العمومية.

- البريد الجزائري.

- الجزائر للتسوية^(*) Algérie Clearing

- مركز ما قبل المقاصة بين البنوك Centre de pré compensation interbancaire

حيث تجدر الإشارة أن عمليات الدفع الفورية المسجلة خلال سنة 2015 سجلت تطور ملحوظ وذلك ضمن فئات مختلفة للمبالغ هامة ومستعجلة وهي :

✓ (المبالغ التي لا تتجاوز مليون دج) لا تمثل سوى 0.8 % من الحجم الإجمالي للعمليات البنكية.

✓ (المبالغ المفوعة التي يكون مجالها محصور بين مليون دينار و5 ملايين دينار) لا يمثل سوى 1.1%.

✓ في حين المبالغ التي تتجاوز 100 مليون دج تمثل 90.1%.

✓ ما بين 5 ملايين و100 مليون دينار جزائري تعادل نسبة 8%.

¹Rapport Annuel année 2005 , Banque d'Algérie, chapitre modernisation de l' Infrastructure du système bancaire ,p :115

(*)المؤتمن المركزي للأوراق المالية تم استبداله بموجب القانون رقم 03-04 بتاريخ: 2003/02/17 بالجزائر للتسوية Algérie Clearing، هي شركة ذات أسهم، تضمن التسوية والتسليم للعمليات التي تتم داخل وخارج شركة تسيير القيم المنقولة.

2-1-3- العمليات التي يعالجها النظام :

يحرص هذا النظام على متابعة ومعالجة مختلف العمليات ما بين البنوك، ومختلف المشاركين من بنوك ومركز شيكات البريد والهيئات المالية، تبعاً لما يلي بيانه:

- 1- عمليات ما بين البنوك: تشمل مختلف التحويلات بين البنوك أو حسابات الزبائن ذات المبالغ الهامة والفورية.
- 2- عمليات بنك الجزائر: بموجب اختصاصات بنك الجزائر فهو المصدر لأوامر القرض أو الخصم من حسابات المشاركين.
- 3- تسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية: التسوية يعني حسابات دائنة ومدينة، ناتجة عن المقاصة الإلكترونية، في حالة استحالة تطبيق عملية ترفضها غرفة المقاصة الإلكترونية، مع إعادة العملية لاحقاً.
- 4- حساب التسوية: يتصدر بنك الجزائر إدارة نظام الدفع وبشأن المشاركين لهم حق تخصيص لكل منهم حساب تسوية في سجلات بنك الجزائر، وهذه الحسابات متغيرة الحركة على حسب مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين والتي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر، كما تتم التسوية بصفة مستمرة ووقت حقيقي، كما أن التسوية هي غير قابلة للإلغاء، وحيث تتم بصفة نهائية، قبولها يعني تسويتها مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة.

2-2- نظام الدفع الشامل:

نظام الدفع الشامل أو المكثف "Le Système de Paiement de Masse" يتعلق هذا النظام بتطوير وسائل الدفع وعمليات معالجتها سواء وسائل الدفع التقليدية أو الإلكترونية (البطاقات البنكية)، بمعنى المعالجة الإلكترونية للمبالغ الصغيرة والمتوسطة. وقد دخل المشروع حيز التنفيذ انطلاقاً من 15 ماي 2006، ويتعلق الأمر بصفة خاصة بالمقاصة الإلكترونية، ويدير هذه الأخيرة مركز المقاصة المسبقة ما بين البنوك و هو يمثل فرع لبنك الجزائر¹، والتفكير في وضع النصوص القانونية لمثل هذا التطور، ووضع شبكة للتحويل ونظام معلوماتي للمشاركين أو المنخرطين في النظام، كذلك وضع الشروط الملائمة لتطوير وسائل الدفع، خصوصاً الوسائل الإلكترونية.

¹Rapport Annuel année 2015 , Banque d'Algérie, chapitre Intermédiation et Infrastructure bancaire ,p :83

وتخص العملية الدفع بالشيك، التحويل، السفتحة، السند لأمر، النقدية، إشعار بالاقطاع (هي وسيلة دفع استعملت حديثا في الجزائر، وهي تشبه التحويل حيث تسمح بتحويل أموال العملاء من حسابهم إلى حساب آخر، فهو تصريح مستمر يعطيه المدين إلى دائنه لاقطاع من حسابه دائما وفي تواريخ منتظمة وتستعمل هذه الوسيلة خصيصا لدفع الفواتير (الكهرباء، الغاز، الماء..الخ) وذلك بطريقة منتظمة سواء للمبالغ الثابتة أو المستمرة).

وتجدر الإشارة إلى أن نظام RTGS يكون على اتصال بهذه المقاصة لتأمين تسوية الأرصدة المتعددة للمشاركين وتحويلات النظام ويفضل أن تتم في نفس يوم إجراء المقاصة حتى يتم معالجتها في الوقت الحقيقي.

أما من يتكفل بإدارة عمليات نظام التبادلات لمقاصة الدفع الشامل فهو مركز المقاصة المسبقة ما بين البنوك (CPI) - (Centre de Pré-compensation Interbancaire) وهو يعرف بالموزع le serveur العامل التقني لنظام المقاصة عن بعد في الجزائر، أنجز بنك الجزائر نظام المقاصة الإلكترونية الذي يسمى بنظام الجزائر للمقاصة المسبقة ما بين البنوك * (ATCI) ، ولا يقبل هذا النظام إلا التحويلات التي تقل قيمتها الإسمية عن مليون دينار، أما القيم التي أكبر من ذلك يتم تسويتها في نظام (ARTS).¹

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري وأهم الإصلاحات البنكية

يشارك النظام البنكي بطريقة حاسمة في ديناميكية النمو الإقتصادي من خلال إتاحة فرص التوظيف والتمويل التي تتيحها للأعوان الإقتصاديين، وبهذا الشأن فإن النظام البنكي يساهم من خلال ثلاثة أبعاد، جمع الموارد، وتخصيصها مع تسيير وسائل الدفع.

المطلب الأول: إصلاحات القطاع البنكي الجزائري

شهد القطاع البنكي الجزائري تغيرات وتحولات بعد الإستقلال فرضتها الأوضاع والظروف السائدة في كل مرحلة، حيث تمت مباشرة الإصلاحات في فترة السبعينيات، أما فترة الثمانينيات كانت إعادة المراجعة، وفقا لمقتضيات التحولات الداخلية

¹ نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، "دور البنك في عصرة نظام الدفع الإلكتروني ما بين البنوك" دراسة تحليلية 2008-2014، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 12، 2016، ص:44.

والدولية خلال تلك الفترة، مع تعمق الإصلاح بشكل أوسع في بداية التسعينيات تماشيا لاقتصاد السوق بدلا من الإقتصاد المخطط، كل هذه الإهتمامات لأن النظام البنكي يساهم في تدعيم متطلبات التنمية الشاملة.

أولا- أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري: وهي مسجلة على نحو من الأولوية والإختصار الآتي:

فترة الإصلاحات البنكية	أهم الإصلاحات البنكية
مرحلة ما قبل التأميم	-إنشاء البنك المركزي الجزائري بتاريخ 13/12/1962، باعتباره مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المدنية والاستقلال المالي، ويقوم بالمهام التالية:
(1966-1962)	-دور المصرفي للخزينة. -تسيير احتياطات العملة الدولية. -متابعة السيولة لدى البنوك الأولية. -إصدار العملة الوطنية. -الإشراف على السياسة النقدية.
	-إنشاء الخزينة العامة أوت 1962 ومنحها بقروض الاستثمار للقطاع الإقتصادي.
	-إقامة مجموعة من البنوك الوطنية، وهي:
	1-الصندوق الجزائري للتنمية بموجب القانون 63-165 بتاريخ 07/05/1963، ليصبح البنك الجزائري للتنمية.
	2-الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط:انشئ بموجب القانون 64-227، أوت 1964، مع منحه للقروض، وفتح حسابات لربائنها، فضلا عن جمع الإدخار من خلال الدفاتر، ثم تحول نشاطها إلى تمويل برنامج المخطط للسكن.
مرحلة التأميمات	-سنة 1966 كانت بداية عملية تأميم المؤسسات البنكية .
(1970-1966)	-تم إنشاء بنوك عمومية:
	-البنك الوطني الجزائري بموجب الأمر رقم 66-187.
	-صندوق الوطني للتوفير والإحتياط بموجب الأمر 67-75، بتاريخ 11/05/1967.
	-البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204، تاريخ الإنشاء بتاريخ 01/0/1967.
	أهم خصائصها:
مرحلة الإصلاحات الأولية	-تداخل الصلاحيات بين البنوك والبنك المركزي والخزينة.

<p>-إعادة تمويل الخزينة والبنوك التجارية من طرف البنك المركزي دون توجيه.</p>	<p>(1985-1971)</p>
<p>-غياب سلطة القرار على منح القروض للبنوك.</p>	
<p>-غياب المنافسة البنكية نتيجة التخصص البنكي.</p>	
<p>من أهم إصلاحات 1971:</p>	
<p>-انشاء مجلس وطني للقرض كهيئة استشارية ، واللجنة التقنية للمؤسسات البنكية كهيئة رقابية بموجب الأمر 74/71 الصادر بتاريخ 1971/06/30</p>	
<p>-حصر الموارد المالية في خزينة الدولة.</p>	
<p>-مراقبة الأموال الممنوحة للمؤسسات العامة وكيفية استغلالها حسب الأهداف المحددة.</p>	
<p>-تأسيس بنك الجزائري للتنمية 1972/06/07، كامتداد للصندوق الجزائري للتنمية ، باعتباره بنك استثماري محل الخزينة العمومية في مجال تمويل المخططات التنموية.</p>	
<p>-إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري، والقرض الشعبي الجزائري، الذي نتج عنهما بنكين جديدين وهما :</p>	<p>مرحلة (1985-1982)</p>
<p>-بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم 106-82، الذي انشئ في 1982/03/13.</p>	
<p>-بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم 85-85، والذي انشئ بتاريخ 1985/04/30، يهتم بتمويل نشاطات الإستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية.</p>	
<p>-صدور قانون البنوك والقرض رقم 86-12 بتاريخ 1986/08/16، استجابة لتطوير مراقبة عرض النقود.</p>	<p>مرحلة (1990-1986)</p>
<p>-ساعد قانون رقم 86-12 على تحسين العلاقات بين البنوك والمؤسسات ، فبدلا من الطابع الإداري كان الطابع التجاري الغالب على طبيعة العلاقة.</p>	
<p>-سمح قانون 1986 بتأسيس مجلس للقرض، لغرض ضبط النقود ومتابعة الإئتمان.</p>	
<p>-بمقتضى المادة 19 من قانون 1986، استعاد البنك المركزي صلاحياته فيما يخص تطبيق السياسة النقدية وإدارة وسائلها.</p>	
<p>-تحديد القروض الممنوحة للخزينة تبعا للمخطط الوطني للقرض، وفقا للمادة 26 من قانون رقم 12/86.</p>	
<p>-تقليص دور الخزينة العامة في تمويل الإستثمارات، ومشاركة الجهاز البنكي في ذلك.</p>	
<p>-البنك المركزي هو بنك للبنوك.</p>	

-انشاء هيئات رقابة على النظام البنكي.	
إصلاحات خلال 1988	يكمن محتوى قانون 1988 فيما يلي:
-اعتبار البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية والتوازن المحاسبي	
-نشاط البنك قائم على مبدأ الربحية والمردودية.	
-امكانية المؤسسات المالية غير البنكية القيام بعمليات التوظيف المالي.	
-إمكانية اللجوء إلى القروض الخارجية.	
-توطيد العلاقة بين البنك المركزي والسياسة النقدية للتحكم أكثر في قضايا النقد والقرض.	
-إمكانية مؤسسات القرض الإقتراض من الجمهور على المدى البعيد.	
اصلاحات 1990:أهم ما جاءت به اصلاحات التسعينيات نذكر :	
-صدور قانون النقد والقرض المؤرخ في 19/04/1990.	
شكل القانون 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 نصا تشريعا جديدا لدعم الإصلاحات الاقتصادية التي شرع فيها منذ 1988 من طرف السلطات وهو من بين القوانين التشريعية الأساسية التي بينت التوجهات الجديدة للانتقال نحو اقتصاد السوق	
-الغرض من قانون 90-10 خلق بيئة جديدة للنظام المالي والبنكي.	
-تغيير النمط الإداري الذي كان متبع في فترة الثمانينيات .	
-إنشاء مجلس النقد والقرض بموجب قانون النقد والقرض رقم 90-10،	
-اعتبار مجلس النقد والقرض السلطة النقدية المسؤولة على صياغة سياسات الإئتمان، النقد الأجنبي، الدين الخارجي، والسياسة النقدية.	
-إقامة نظام بنكي ذو مستويين، مع إلغاء مبدأ التخصص.	
أما عن مبادئه الأساسية:	
-تعزيز أكبر لإستقلالية البنك المركزي والذي أصبح بنك الجزائر.	
-تعديل مهام البنوك لزيادة فعاليتها في النشاط الإقتصادي مع إفضاء صفة الشمولية.	
-فتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي، لخلق بيئة تنافسية بعدما كان حكرا على القطاع العام.	
-شروط فتح مكاتب تمثيل البنوك المالية الأجنبية في الجزائر	
تعديلات قانون النقد والقرض	من بين تعديلات 2001:
-أول تعديل لقانون النقد والقرض كان بصدور الأمر رقم 01-01 وذلك بتاريخ: 27/02/2001 حيث شمل:	

-تعديل الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر، أي الفصل بين مجلس إدارة بنك	
ومجلس النقد والقرض.	
تعديلات 2003:	أهم تعديلات 2003:
من أجل إعادة صياغة القانون رقم 90-10، كان التفكير في تعديلات أخرى تضمنها الأمر رقم	
03-11، الصادر بتاريخ 26/08/2003، بعد الفضيحة المالية لبنك الخليفة والبنك الصناعي	
والتجاري، لفرض العقوبات الجزائية اللازمة على مرتكبي المخالفات.	
-يتعين على البنوك والمؤسسات المالية احترام مقاييس التسيير الموجهة لضمان سيولتها.	
-تدعيم الإتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة وقدرتها على الوفاء تجاه المودعين والغير،	
وكذا توازن بنيتها المالية.	
-يترتب على أي مخالفة تطبيق الإجراءات المنصوص عليها في المادة 114 من هذا الأمر. ¹	
-يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الإنخراط في مركزية المخاطر	
-بإمكان اللجنة تقضي بالإنذار أو التوبيخ، المنع من ممارسة بعض العمليات، سحب الإعتماد	
فرض عقوبة مالية تكون على الأكثر مساوية لرأسمال الأدنى اللازم توفيره مع ضرورة منح	
تحصيل العقوبة المالية من طرف الخزينة.	
تعديلات 2004:	أهم تعديلات 2004: ²
-بموجب نظام رقم 04-01 المتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في	
الجزائر فإن قد تم تعديل ما يلي:	
-بعدها كان الحد الأدنى لرأسمال البنوك 500 مليون دج، و10 مليون دج للمؤسسات المالية	
في قانون المالية 1990، أصبح طبقا للنظام رقم 04-01:	
-مليارين وخمسمائة مليون دينار جزائري بالنسبة للبنوك المنصوص عليها في المادة	
70 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003.	
-وخمسمائة مليون دينار جزائري للمؤسسات المالية المحددة في المادة 71 من الأمر	
03-11 المؤرخ في 26/08/2003.	
-تحديد شروط العامة لتكوين الحد الأدنى للإحتياطي الإلزامي (يتراوح ما بين 0%-15%) وفقا	
لنص المادة 5 من نظام رقم 04-02. ¹	

¹الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424، الموافق ل 26/08/2003، يتعلق بالنقد والقرض، المادة 97، 114.

²نظام رقم 04-01 الصادر 04/03/2004، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية العاملة ف بالجزائر.

-وضع نظام ضمان الودائع البنكية بموجب نظام رقم 04-03 المؤرخ في 2004/03/04 ²	
-الهدف من نظام ضمان الودائع تعويض المودعين في حالة عدم توفر ودائعهم لدى البنوك محل التعامل.	
-إلزام كل بنك أن يدفع إلى شركة ضمان الودائع علاوة سنوية ، تحسب حسب المبلغ الإجمالي للودائع بالعملة الوطنية المسجلة بتاريخ 12/31 من كل سنة.	
-يحدد مجلس النقد والقرض سنويا نسبة العلاوة في حدود 1 % على الأكثر، يتم دفعها لصندوق ضمان الودائع البنكية.	
-يسير صندوق ضمان الودائع من طرف شركة مساهمة تسمى بشركة ضمان الودائع البنكية.	
أهم تعديلات 2005:	تعديلات 2005:
-ترخيص القيام بالعمليات البنكية للصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية باستثناء العمليات الخاصة بالصرف والعمليات الخارجية. ³	
-وضع نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل والمسمى بنظام الجزائر للتسوية الفورية (ARTS) ALGERIA Real Time Settlement نظام للتسوية بين البنوك لآوامر الدفع عن طريق التحويلات البنكية للمبالغ الكبيرة. ⁴	
-الحرص على الوقاية من تبييض الأموال من خلال عملية مراقبة (خلية معالجة الإستعلام المالي).	
أهم التعديلات 2006: ⁵	تعديلات سنة 2006
-تحديد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية، وشروط إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية، بموجب نظام رقم 06-02 المؤرخ في 2006/09/24.	
-توريق القروض الرهنية أي عملية تحويل القروض الرهنية إلى أوراق مالية.	
-طبقا للمادة رقم 15 فإنه من الواجب على البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر تحيين المعلومات المالية سنويا الخاصة بالمساهمين الذين يمتلكون على الأقل 5% من رأسمال مؤسستهم.	

¹ نظام رقم 04-02 المؤرخ في 2004/03/04، يحدد شروط تكوين الحد الأدنى للإحتياطي الإلزامي.

² نظام رقم 04-03 المؤرخ في 12 محرم 1425، الموافق ل 2004/03/04، المتعلق بنظام ضمان الودائع البنكية

³ النظام رقم 05-02 الموافق ل 2005/03/05، يعدل ويتم النظام رقم 95/01 المؤرخ في 1995/02/28.

⁴ النظام رقم 05-04 مؤرخ في 2005/10/13 نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-05 المؤرخ في 2006/02/20، المتضمن توريق القروض الرهنية، العدد: 15 الصادر في 2006/03/12.

تعديلات سنة 2007	أهم التعديلات 2007: ¹
	- يتضمن كيفية تحديد مبدأ قابلية تحويل العملة الوطنية بالنسبة للمعاملات الدولية، والقواعد المطبقة على التحويلات من وإلى الخارج، وكل الحقوق والواجبات لصالح متعاملي التجارة الخارجية والوسطاء المعتمدين.
تعديلات 2008	أهم التعديلات 2008:
	- تحديد شروط الترخيص بإقامة تعاونيات الإدخار والقرض واعتمادها، باعتبار أن الحد الأدنى لرأسمال التعاونيات الإدخار والقرض المحرر عند التأسيس يعادل خمسمائة مليون دينار. ²
	- تحديد الحد الأدنى لرأسمال المحرر عند التأسيس لكل من البنوك والمؤسسات المالية: ³
	- 10 ملايين دج بالنسبة للبنوك وفقا لنص المادة 70 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26.
	- ثلاثة ملايين وخمسمائة مليون دينار بالنسبة للمؤسسات المالية، المحددة في المادة 71 من الأمر رقم 03-11 الموافق ل 2003/08/26.
	- يسحب الإعتماد لكل من البنوك والمؤسسات المالية في حالة عدم التقيد بالأحكام التنظيمية بعد
	انقضاء أجل 12 شهرا. ومواصلة النشاط المالي مع منح الإعتماد عكس ذلك. طبقا للمادة 4 من النظام 08-04 الموافق ل 2008/12/23.
تعديلات 2009	أهم التعديلات 2009:
	بموجب الأمر رقم 01/09 المؤرخ في 2009/07/22 فإنه يتضمن المنع من الإستفادة من قروض لفائدة مسيري البنوك أو المؤسسات المالية والمساهمين فيها، غير أن البنوك أو المؤسسات المالية يمكن أن تمنح قروض في حدود 25% من أموالها الخاصة لمؤسسة تمتلك مساهمة في رأسمالها. ⁴
	- يجب أن يخضع كل عرض لمنتج خاص جديد في السوق إلى ترخيص مسبق من بنك الجزائر. ⁵
	- تحديد المبادئ المحاسبية وقواعد التقييم والتسجيل المحاسبي للأصول والخصوم.

¹ النظام رقم 07-01 المؤرخ في 15 محرم 1428 الموافق ل 2007/02/03، يتعلق بالقواعد المطبقة على المعاملات الجارية مع الخارج وحسابات العملة الصعبة.

² النظام رقم 08-02 المؤرخ في 21/جويلية/2008 المتعلق بالحد الأدنى لتعاونيات الإدخار والقرض.

³ النظام رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 الموافق ل 2008/12/23، المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.

⁴ أمر رقم 09-01 مؤرخ في 29 رجب 1430، الموافق ل 2009/07/22 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، المادة 104.

⁵ الأمر رقم 09-03 مؤرخ في جمادى الثانية 1430 الموافق ل 2009/05/26 متعلق ب قواعد العامة المتعلقة بشروط البنوك المطبقة على العمليات المصرفية.

<p>-إعداد الميزانية وخارج الميزانية، حساب النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول تغير الأموال الخاصة.</p>	
<p>-ضرورة نشر الكشوف المالية في الأشهر الستة التي تلي نهاية السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية وفقا لنص المادة 103 من الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض.¹</p>	
<p>أهم التعديلات لسنة 2010:²</p>	<p>تعديلات 2010</p>
<p>- لإتمام الأمر 03-11، كان الأمر 10-04 المؤرخ في 26/08/2010 وشمل الأتي:</p>	
<p>-إعفاء نشاطات بنك الجزائر من الخضوع للضرائب والرسوم الجمركية، على خلاف النصوص السابقة التي حصرت الإعفاء في حدود النشاط الخاص بالطباعة.</p>	
<p>-تنظيم السيولة النقدية داخل البلد، ضبط سوق الصرف، وتسيير التعهدات المالية اتجاه الخارج.</p>	
<p>-تحديد شرط المساهمة الوطنية المقيمة 51%، على الأقل من رأس المال، بمعنى الترخيص</p>	
<p>لإنشاء بنوك ومؤسسات مالية أجنبية في إطار الشراكة، مع حق الدولة في امتلاك سهما نوعيا</p>	
<p>في رؤوس الأموال الخاصة للبنوك والمؤسسات المالية.</p>	
<p>-إلزام البنوك والمؤسسات المالية احترام قواعد السير الحسن.</p>	
<p>-تعيين محافظين للحسابات على الأقل، لكل مؤسسة مالية أو بنك أو فرعه، بعد رأي اللجنة</p>	
<p>البنكية، مسجلين في قائمة نقابة الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات.</p>	
<p>-خضوع محافظو حسابات البنوك والمؤسسات المالية لرقابة اللجنة البنكية.</p>	
<p>تشكل اللجنة البنكية من الأعضاء الآتية ذكرهم: المحافظ رئيسا، ثلاثة أعضاء بحكم الكفاءة</p>	
<p>في المجال البنكي والمالي والمحاسبي، قاضيين ينتدب الأول من المحكمة العليا، والثاني من</p>	
<p>مجلس الدولة بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء، ممثل من مجلس المحاسبة، ممثل عن</p>	
<p>الوزير المكلف بالمالية.</p>	
<p>أهم التعديلات لسنة 2011:</p>	<p>تعديلات 2011</p>
<p>-الإهتمام بنسب السيولة الواجب توفرها لدى البنوك لمواجهة التزاماتها.</p>	
<p>-على البنوك والمؤسسات المالية أن تقدم في كل وقت معامل سيولة على الأقل 100%.</p>	
<p>-في نهاية كل ثلاثي بنك الجزائر يكون على علم بكل من:³</p>	

¹ الأمر رقم 09-04، مؤرخ في 01/شعبان/1430 الموافق ل 23/07/2009، يتضمن مخطط الحسابات البنكية والواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

² الأمر رقم 10-04، مؤرخ في 16 رمضان/1431، الموافق ل 26/08/2010، يعدل ويتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003، المتعلق بالنقد والقرض.

³ نظام رقم 11-04 مؤرخ في 21/جمادى الثانية/1432، الموافق ل : 24/05/2011 يتضمن قياس وتسيير ورقابة خطر السيولة.

-المعامل الأدنى للسيولة.	
-في حين جدول توقعات الخزينة فهو جدول متابعة أسبوعي .	
-فرض الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية للتحكم في درجة المخاطر لإجتناّب الوقوع في أزمات تضر بمكانة البنوك وبالنتيجة النظام البنكي. ¹	
تعديلات 2013	أهم التعديلات 2013:²
-يتعين على البنوك والمؤسسات المالية الإعلان على شروط استعمال الحسابات المفتوحة،	
وتسعيرة مختلف الخدمات البنكية.	
-يتعين على البنوك تقديم خدمات مجانية، مثال ذلك فتح حسابات ب دج وإقفالها، منح دفتر شيكات، دفتر إدخار، عملية تحويل من حساب إلى حساب ما بين الخواص في نفس البنك،	
كشف الحساب إلى الزبون كل 3 أشهر.	
-يتعين على البنوك والمؤسسات المالية إرسال الوضعية الثلاثية للمداخيل الناتجة عن عمليات التجارة الخارجية عن الإستيراد وتحويل المداخيل إلى المفتشية العامة لبنك الجزائر.	
-تحديد الفائدة المدينة والدائنة من قبل البنوك والمؤسسات المالية بحرية ولا يمكن أن تتعدى معدل الفائدة الزائد الذي حدده بنك الجزائر.	
-سحب بعض الأصناف من الأوراق النقدية من التداول ابتداء من 2014/12/31.	
تعديلات 2014	أهم التعديلات 2014:³
-إلزام البنوك والمؤسسات المالية احترام الحد الأدنى للملاءة قدره 9.5% بين مجموع أموالها الخاصة القانونية من جهة ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملية ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى.	
-إلزامية تغطية الأموال الخاصة القاعدية بواقع 7% على الأقل لكل من مخاطر القرض/التشغيلية/السوق.	
-تكوين ركيزة أمان تتكون من أموال خاصة قاعدية تغطي 2.5% من مخاطرها المرجحة.	
-ضرورة الإعلان عن هذه النسب كل ثلاثة أشهر لكل من اللجنة البنكية وبنك الجزائر.	
تعديلات 2015	أهم التعديلات 2015:⁴

¹ نظام 11-08 مؤرخ في 03 محرم 1433 الموافق ل 2011/11/28 يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

² نظام رقم 13-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1434 الموافق ل 2013/04/18، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية ، بمقتضى النظام رقم 03-09.

³ نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1435، الموافق ل 2014/02/16، يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية .

⁴ نظام رقم 15-01، مؤرخ في 30 ربيع لثاني 1436، الموافق ل 2015/02/19، يتعلق بعمليات خصم السندات العمومية، إعادة خصم السندات الخاصة، التسيقات والقروض لفائدة البنوك والمؤسسات المالية، وهو يعوض النظام المؤرخ في 2000/02/13 المتعلق بعمليات إعادة الخصم وقروض الممنوحة للبنوك/مؤ.مالية.

- خصم بنك الجزائر للسندات العمومية على مستوى بنك الجزائر لفائدة البنوك والمؤ/المالية.	
- يمكن لبنك الجزائر أن يمنح للبنوك تسيقات وقروض في الحساب الجاري لمدة أقصاها سنة واحدة، كما يجب أن تكون مضمونة برهون على سندات الخزينة أو ذهب أو العملة الأجنبية، أو السندات العمومية أو الخاصة القابلة لعملية إعادة الخصم.	
- يحدد سعر الخصم وإعادة الخصم للسندات العمومية والخاصة بتعليمات من بنك الجزائر طبقا لتوجيهات مجلس النقد والقرض.	
أهم التعديلات 2016:¹	تعديلات 2016
- يرخّص بنك الجزائر بمكاتب الصرف للقيام بعمليات الصرف.	
- تحديد سقف وكيفيات تصريح المسافرين المقيمين وغير المقيمين القادمين من الخارج أو المتوجهين إلى الخارج باستيراد وتصدير الأوراق النقدية و/أو الأدوات القابلة للتداول المحررة بالعملات الأجنبية القابلة للتحويل بصفة حرة.	
- إلزام المسافرين بالتصريح لدى مكتب الجمارك عند الدخول إلى التراب الوطني أو الخروج منه، إذا كان المبلغ يساوي أو يتجاوز ما يعادل 1000 أورو.	
- يرخّص للمسافرين المقيمين وغير المقيمين المغادرين الجزائر بمناسبة كل سفر بتصدير مبلغ أقصاه ما يعادل 7500 أورو، أو مسحوبا من حساب بنكي بالعملة الأجنبية مفتوح بالجزائر يحمل ترخيص بالصرف من بنك الجزائر.	
أهم التعديلات بشأن 2017:²	تعديلات 2017
- يؤسس بنك الجزائر سوق صرف ما بين البنوك، مع تدخل البنوك والمؤ/المالية في إطار لا مركزي يحدد تنظيمه وقاعدة عمله بنك الجزائر.	
- يمكن لبنك الجزائر التدخل في سوق الصرف للقيام بعمليات الصرف نقدا وعمليات الخزينة بالعملة الصعبة.	
- لتغطية خطر الصرف يمكن للوسطاء المعتمدين القيام بالعمليات التالية:	
- عمليات الصرف لأجل، عقود المبادلة، خيارات الصرف من الصنف الأوروبي.	
- تحديد معدل الإحتياطات الإجبارية ب 4%، من وعاء الإحتياطات الإجبارية ، ساري العمل به ابتداء من 2017/08/15. ³	

¹ نظام رقم 01-16 مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437، الموافق لـ 2016/03/06، يعدل ويتمم النظام رقم 07-01، المؤرخ في 15 محرم 1428، الموافق لـ 2007/02/03، والمتعلق بالقواعد المطبقة على المعاملات الجارية مع الخارج والحسابات بالعملة الصعبة.

² نظام رقم 01-17 مؤرخ في 16 شوال 1438، الموافق لـ 2017/07/10 يتعلق بسوق الصرف ما بين المصارف وبأدوات تغطية خطر الصرف.

³ تعليمة رقم 01-2017 المؤرخة في 01/03/2017، تعدل وتتمم التعليمة رقم 02-2014 المؤرخة في 13/05/2004 المتعلقة بنظام الإحتياطات الإجبارية.

-تحديد فروع سوق الصرف ما بين المصارف بموجب التعليم رقم 06-2017 ¹
-فرع سوق الصرف نقدا Spot أين يقوم المتدخلين بعمليات الصرف نقدا، عملات صعبة مقابل الدينار.
-فرع سوق الصرف الأجل Forward عملية تغطية خطر الصرف.
-فرع سوق الخزينة بالعملة الصعبة، أين يقوم المتدخلين بعمليات القرض والإقتراض بالعملة الصعبة.
-إلزام الوسطاء المعتمدين بإعداد بيانات إحصائية من بيانات يومية عن معاملات الصرف حسب العملة، حسب تاريخ الاستحقاق، والوضعية الدورية للخزينة بالعملة الصعبة.
-يقوم بنك الجزائر بصفة استثنائية و خلال مدة أقصاها خمس سنوات، بالشراء المباشر للسندات الصادرة عن الخزينة العمومية قصد تغطية احتياجات تمويل الخزينة و تمويل تسديد الدين العمومي الداخلي و تمويل الصندوق الوطني للاستثمار ² .

ثانيا- مهام الهيئات المالية:

باعتبار أن قانون النقد والقرض هو محور التحول في مسار النظام البنكي الجزائري فقد سمح بإمكانية إنشاء هيئات المالية في

3

شكل بنوك تجارية و مؤسسات مالية .

1- البنوك التجارية: حسب المادة 70 من قانون النقد والقرض 03-11، يعتبر بنكا تجاريا كل بنك يكون في وسعه القيام

بجميع العمليات المنصوص عليها في المواد 66 إلى 68 بصفة مهنتها العادية، وبالرجوع إلى أصل هذه المواد نجد أن

العمليات الأساسية للبنوك التجارية تكمن في :

- تلقي الأموال من الجمهور لا سيما الودائع.
- منح القروض.
- تسيير وسائل الدفع (وضعها تحت تصرف الزبائن). باعتبار أن وسائل الدفع تمثل كل الأدوات التي تمكن كل

1

شخص من تحويل أموال مهما يكن الأسلوب التقني المستعمل .

¹تعليم رقم 06-2017 المؤرخة في 26/11/2017 تتضمن تنظيم وتسيير سوق الصرف ما بين المصارف..

²الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المؤرخ 12/10/2017، قانون رقم 17-10 المؤرخ في 20/محرم/1439، الموافق ل 11/10/2017، يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، العدد 57، ص04.

³طاهر لطرش، "الإقتصاد النقدي والبنكي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص: 355.

2- المؤسسات المالية: وفقا لنص المادة 71 من قانون النقد والقرض، فإن المؤسسات المالية² لا يمكن لها تلقي الأموال من

العموم، ولا إدارة وسائل الدفع أو وضعها تحت تصرف زبائنها. وبإمكانها القيام بسائر العمليات الأخرى²، معنى ذلك أن المؤسسات المالية تقوم بالقرض على غرار البنوك التجارية ولكن دون أن تستعمل أموال الغير، أي أن المصدر الأساسي للأموال المستعملة يتمثل في رأس المال المؤسسة وقروض المساهمة والإدخارات طويلة الأجل.

3- لبنوك والمؤسسات المالية الوطنية الخاصة والأجنبية: منذ صدور قانون النقد والقرض، أصبح بإمكان القطاع

الخاص الإنخراط في النشاط البنكي عبر تأسيس بنوك ومؤسسات مالية خاصة، فضلا عن فتح مكاتب تمثيلية أو فروع على المستوى الوطني، تمثل بذلك البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية.

والجدير بالذكر، أن تأسيس البنوك الخاصة وفتح فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية يحتاج إلى ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد والقرض، يليه منح الإعتماد بعد التأكد من استيفاء جميع الشروط فضلا عن احترام كفاية رأس المال الواجب توفره كما

هو محدد وفقا للنظام رقم 04-08 المؤرخ في 2008/12/23.³

ثالثا-معايير الاختلاف بين البنوك التجارية و المؤسسات المالية:

يتكون النظام البنكي من مؤسسات مالية إلى جانب البنوك التجارية تقوم بعمليات تابعة للعمليات البنكية، ويكون شكل التأسيس قائم على شركات مساهمة، دون أن تتخذ صفة البنك، كما لا تقل أهميتها عن دور البنوك في عملية تمويل الإستثمار، على الرغم من تداخل في الوظائف إلا أنه يمكن التمييز بينهما على أساس معيارين، يمكن ضبط ذلك على النحو التالي:

جدول رقم 22: معايير الاختلاف بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية.

¹ أمر رقم 10 - 04 مؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق 26 غشت سنة 2010، يعدل ويضم الأمر رقم 03 - 11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المادة 69.

² أمر رقم 10 - 04 مؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق 26 غشت سنة 2010، يعدل ويضم الأمر رقم 03 - 11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المادة 71.

³ طاهر لطرش، "الاقتصاد النقدي والبنكي"، مرجع سبق ذكره، 356.

المؤسسات المالية	البنوك التجارية	معايير الإختلاف
مصدر تمويل البنوك التجارية هي ودائع بنص المادة 71 من قانون النقد القرض رقم 03-الجمهور مع تسيير وسائل الدفع، وذلك 11، فإن المؤسسات المالية تمنع من تسيير وسائل بنص المادة 70 من الأمر رقم 03-11 الدفع، فضلا عن المادة 115 من قانون النقد والقرض رقم 90-10، فإن المؤسسات المالية هي أشخاص معنوية مهمتها الرئيسية القيام بالأعمال البنكية باستثناء تلقي أموال الجمهور.	توظيف أموال المودعين	معيار مصدر التمويل
توظيف أموالها الخاصة والقيام بعمليات الإكتتاب	بالأسهم والسندات للإشتراك بالمشاريع سواء في طور الإنجاز أو المنجزة، مع تجارة الأموال.	
-تقوم البنوك التجارية بجميع العمليات	نسب المشاركة في مؤسسات جديدة غير محددة.	
شرط التطابق بما ينص عليه قانون النقد والقرض.		
-للبنوك التجارية الصلاحية الكاملة في فتح حسابات بنكية	-لا يمكن للمؤسسات المالية فتح حسابات بنكية	
حسابات بنكية لفائدة زبائنها.	لزبائنها.	
الحد الأدنى لرأس المال ² ، فالبنوك التجارية	-على خلاف المؤسسات المالية فهي مطالبة بتحرير	
ملزمة بتحرير رأسمال أدنى قدره 10 مليار رأسمال أدنى قدره 3مليار وخمسمائة مليون دج. ¹		
		معيار موضوع العمل
		دج

المصدر: بعد الإطلاع على نصوص المواد من الأمر رقم 03-11 تم استخراج البيانات ذات الصلة بتمييز البنوك عن المؤسسات المالية كما هو موضح في الجدول أعلاه.

¹ ملاحظة: سبب الإختلاف في الحد الأدنى لرأس المال البنوك التجارية والمؤسسات المالية يرجع لحجم المخاطر التي يواجهها البنوك التجارية مقارنة مع المؤسسات المالية، كون رأس المال البنك يعتبر كضمان لأموال المودعين في مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها.

² النظام رقم 08-04 المؤرخ في 2008/12/23، ذات الصلة بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الجريدة الرسمية العدد 72 المؤرخ في 2008/12/24.

المطلب الثاني: تقييم قانون النقد والقرض والتعديل الجديد (2017 خاصة).

نتيجة لإستهلاك كافة الإحتياطات العمومية كان لجوء السلطات العمومية إلى آلية لتعبئة موارد إضافية، فكان القرض السندي الوطني هو الحل أو ما يعرف بالتمويل غير التقليدي، حيث استفادت الخزينة من فوائد معتبرة تم اقتطاعها من نتائج بنك الجزائر، وعلى الرغم من هذه المساهمات تبقى الخزينة بالنسبة لسنة 2017 في حاجة إلى تمويل يفوق 500 مليار دج.¹

أولا- نص التعديل و مقتضياته:

إن التعديل الأخير لقانون النقد والقرض بتاريخ 2017/10/11 تمت صياغته ضمن مادة واحدة وهي المادة 45 مكرر، وعليه تنص المادة الأولى من القانون رقم 17-10 على: " بغض النظر عن كل الأحكام المخالفة، يقوم بنك الجزائر ابتداء من دخول هذا الحكم حيز التنفيذ بشكل استثنائي ولمدة خمس سنوات ، بشراء مباشرة عن الخزينة العمومية السندات المالية التي تصدرها هذه الأخيرة من أجل المساهمة على وجه الخصوص في: تغطية احتياجات تمويل الخزينة، تمويل الدين العمومي الداخلي، تمويل الصندوق الوطني للإستثمار². "

حيث سيوجه الإجراء الاستثنائي بشكل حصري نحو ميزانية الإستثمار للدولة وليس نحو نفقات التسيير، و يستجيب هذا التوجه بشكل عقلائي لحاجات التنمية وإنجاز المنشآت ، كما يهدف هذا الإجراء إلى السماح لبنك الجزائر بإقراض الخزينة العمومية مباشرة وذلك لغرض تمكينها من مواجهة العجز في ميزانية الدولة وتحويل بعض ديونها لدى البنوك أو مؤسسات عمومية ومنح موارد للصندوق الوطني للإستثمار للمساهمة في التنمية الإقتصادية.³

ثانيا- الغرض من التعديل وانتقاداته:

- فتح علاقة بين البنك والخزينة من أجل تمويل الدين العام والمشاريع الإستثمارية وليس نفقات التسيير (الأجور والإستهلاك وغيرها).

- اعتماد هذه الآلية لغرض اجتناب تراجع النمو وتوقف مسار تنمية البلاد.

¹ أبو بكر حوالد، "تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري"، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد 2018/02/07، المجلد 2، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا، ص 202.

² قانون رقم 17-10، يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003 المتعلق بالنقد والقرض، المادة 01.

³ منتدى رؤساء المؤسسات ، معرض الصحافة ، الأحد 10/09/2017، communication @fce.dz، ص:07.

- إن تعديل قانون النقد والقرض وفتح المجال أما بنك الجزائر لتمويل الخزينة العمومية يعتبر في حد ذاته حلا، لكن يجب أن ترافقه إعادة ترتيب شاملة وإلا سينتج عنه دوامة تضخمية.
- تفاديا للإستدانة الخارجية والتي تم إدراجها في خانة الخط الأحمر، كان التمويل غير التقليدي، غير أن العديد من الخبراء ينتقدون هذا الإجراء الجديد أنه محفوف بالمخاطر ، حيث يؤكد ذوي الخبرة في الشؤون المالية و الإقتصادية أن الإجراء ما هو إلا تحميل لعمليات طبع نقود المخفوفة بمخاطر ارتفاع نسبة التضخم، وتراجع للقدرة الشرائية للعملة الوطنية.
- يفتح هذا الإجراء المجال لطبع النقود من غير أن يقابله أي إنتاج، وهو ما يعتبر تضخيما للكتلة النقدية في الإقتصاد الوطني ويؤدي حتما إلى الزيادة في نسبة التضخم.
- ووفقا لتصريحات الوزير المالية الأسبق عبد الرحمان بخالفة¹:
- أن التمويل بهذه الطريقة التسهيلة الكمية يشترط فيه من ناحية النجاعة الإقتصادية القيام باستدراك إقتصادي يعيد للإقتصاد نجاعته (المقابل الإقتصادي الحقيقي)، أي ضخ موارد اقتصادية حقيقية وفعالية.
- والجدير بالذكر أن الوزير المالية الأسبق بخالفة قد حذر من سلبيات مصدر التمويل الجديد الداخلي غير التقليدي، أنه إذا لم يتم إرفاق هذا التمويل (الطباعة) باستدراك اقتصادي حقيقي (فعلي)، سيكون له مخاطر كبيرة من التضخم.

ثالثا-إيجابيات وسلبيات ما جاء به قانون النقد والقرض :

لقد ساهمت الإصلاحات البنكية التي جاء بها قانون النقد والقرض في إخراج بيئة العمل البنكي في الجزائر نحو التحرر والتأقلم أكثر مع المعايير والمبادئ الدولية، فقد سمح قانون النقد والقرض 90-10 بفتح المجال نحو محيط بنكي ومالي جديد، ولتقييم هذه التعديلات فإنه من الواجب تحليل مجمل ما تم التطرق إليه سابقا ضمن أهم الإصلاحات وعلى فترات متتالية، والجدول التالي يبرز أهم النتائج:

¹منتدى رؤساء المؤسسات ، المصدر نفسه، ص:11-12.

جدول رقم 23: تقييم تعديلات قانون النقد والقرض

محددات قانون النقد والقرض	ايجابيات قانون النقد والقرض
تعدد المهام في حين تحمل محافظ بنك الجزائر مسؤولية ذلك،	- تفعيل المنافسة البنكية نتيجة إلغاء التخصص البنكي.
- صعوبة تحسين العلاقة بين بنك الجزائر والخزينة العمومية.	- تقليص دور الخزينة العامة في تمويل الإستثمارات، ومشاركة الجهاز البنكي في ذلك.
- ضعف شبكة الإتصالات الإلكترونية في البنوك لعدم القدرة في تسيير ذلك، مع استقرار نسبي في طلب الخدمات الإلكترونية.	- انشاء هيئات رقابة على النظام البنكي.
- رغم تبني قانون النقد والقرض لأنظمة الدفع الإلكترونية غير أن هناك ضعف استخدام البطاقات البنكية، مع تأخر نشر الوعي في استغلال أنظمة الدفع.	- اعتبار مجلس النقد والقرض السلطة النقدية المسؤولة على صياغة سياسات الائتمان، النقد الأجنبي، الدين الخارجي، والسياسة النقدية.
البطاقات المستعملة في الجزائر حاليا هي بطاقات مابين البنوك CIB، في حين البطاقات الدولية ضعيفة الاستخدام (Visa,Master).	- فتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي، لخلق بيئة تنافسية بعدما كان حكرا على القطاع العام.
رغم أن قانون النقد والائتمان لسنة 1990 قد فتح مجال الشمولية في العمل المصرفي أمام البنوك الجزائرية، فقد بقيت هذه البنوك تركز في تمويلها على التجارة الخارجية نظراً لربحيتها وقلة المخاطرة فيها، على حساب تمويل الاستثمارات المنتجة.	تجديد شروط العامة لتكوين الحد الأدنى للإحتياطي الإلزامي.
لا تزال البنوك العمومية رغم قلة عددها مقارنة بإجمالي عدد البنوك في الجزائر، تسيطر على السوق المصرفية الجزائرية.	- وضع نظام ضمان الودائع البنكية بموجب نظام رقم 04-03 المؤرخ في 2004/03/04.
من سلبيات مصدر التمويل الجديد الداخلي غير التقليدي ، أنه إذا لم يتم إرفاق هذا التمويل (الطباعة) باستدراك اقتصادي حقيقي (فعلي)، سيكون له مخاطر كبيرة من التضخم.	- وضع نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفع المستعجل والمسمى بنظام الجزائر للتسوية الفورية ALGERIA Real Time Settlement (ARTS)

	-وضع تراخيص مع تحديد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية، وشروط إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية،
	-تحديد الحد الأدنى لرأس المال المحرر عند التأسيس لكل من البنوك والمؤسسات المالية.
	-يؤسس بنك الجزائر سوق صرف ما بين البنوك، مع تدخل البنوك والمؤسسة المالية في إطار لا مركزي يحدد تنظيمه وقاعد عمله بنك الجزائر.
	-فرض الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية للتحكم في درجة المخاطر لإجتناوب الوقوع في أزمات تضر بمكانة النظام البنكي.
	الإهتمام بتطوير وتيرة التجارة الخارجية اعتمادا على تقنيات بنكية مثال ذلك القرض الإيجاري والإعتماد المستندي .

المصدر: مستخلص استنادا لما جاء من اصلاحات بنكية في الجدول الموضح سابقا.

المطلب الثالث: مؤشرات الوساطة المالية فترة 2010-2016

تماشيا مع سياسة اقتصاد السوق ومحاولة الاندماج في الاقتصاد الدولي، جاء القانون المتعلق بالنقد والقرض والذي يجمع تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي، حيث سمح بإنشاء بنوك خاصة مع مزاولة البنوك الأجنبية للأنشطة البنكية في السوق المصرفية الجزائرية، فجميع الإصلاحات هي ضرورة اقتصادية لا مناص منها إذا ما أريد بالجزائر مسايرة التطورات الدولية .

أولا- تركيبة الجهاز البنكي الجزائري:

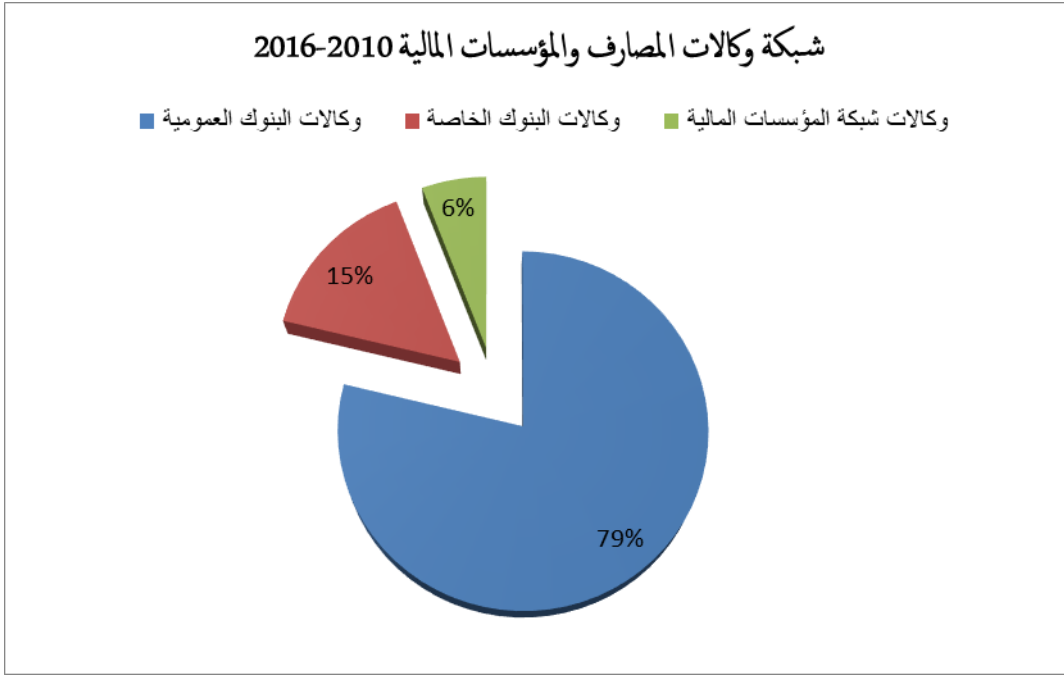
تماشيا مع مقتضيات قانون النقد والقرض فإنه من المهم توضيح هيكل الجديد للجهاز البنكي الجزائري، حيث أصبح يتشكل في نهاية 2016 من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، ومقراتها الإجتماعية بالجزائر العاصمة ، وهي على النحو التالي:

- ستة (6) بنوك عمومية من بينها صندوق التوفير والإحتياط.
 - أربعة عشر (14) بنكا خاصا برؤوس أموال أجنبية، من بينهم مصرفا واحدا برؤوس أموال مختلطة.
 - ثلاثة (3) مؤسسات مالية، من بينها مؤسستين (2) عموميتين .
 - خمسة (5) شركات تأجير من بينها ثلاثة (3) شركات عمومية .
 - تعاقدية واحدة (1)، للتأمين الفلاحي معتمدة للقيام بالعمليات البنكية ، حيث أخذت صفة مؤسسة مالية في نهاية سنة 2009م.
- تشهد الساحة البنكية الجزائرية هيمنة شبكة البنوك العمومية مقارنة مع البنوك الخاصة، على الرغم من أن هذه الأخيرة ازدادت كثافتها خلال السنوات الحالية، أما من حيث التموقع فنجد أن شبكة وكالات البنوك العمومية تغطي كامل تراب الوطني ، في حين تتموقع شبكات وكالات البنوك الخاصة أساسا في شمال البلاد.

1-1- جدول رقم 24: كثافة شبكة وكالات المصارف العمومية منها والخاصة والمؤسسات المالية الفترة 2010-

2016

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	
1134	1123	1113	1094	1091	1086	1077	عدد وكالات شبكة البنوك العمومية
355	346	325	315	301	274	290	عدد وكالات شبكة البنوك الخاصة
88	88	87	85	86	81		عدد وكالات شبكة المؤسسات المالية
1577	1557	1525	1494	1478	1441	1367	إجمالي وكالات المصارف والمؤسسات المالية
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2010-2016)							



اعتمادا على معطيات الجدول الموضح أعلاه ، نجد أن إجمالي عدد وكالات البنوك والمؤسسات المالية قد سجل ارتفاعا ليبلغ 1577 وكالات بنوك ومؤسسات مالية بعدما كان عددها في السنوات السابقة أقل من ذلك، وسبب الإرتفاع راجع إلى التعديلات التي جاء بها قانون النقد والقرض التي تخدم الإقتصاد الوطني من زاوية السماح بفتح فروع بنكية بفضول وضع تراخيص مع تحديد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية، وشروط إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية، لفتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي.

غير أنه على الرغم من تطور حصة البنوك الخاصة إلا أنها بنسبة أقل 15%، مقابل 79% للبنوك العمومية التي لا تزال تحتل مركز الصدارة ، وبالتالي لحل هذه المشكلة فإن التعديلات مستمرة للتخفيف من حدتها فهي تسعى جاهدة إلى خلق بيئة تنافسية بعدما كان حكرا على القطاع العام، مع طرح تشكيلة من المنتجات البنكية تتوافق مع متطلبات الزبائن.

1-2- قائمة البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر:

حسب ما تضمنه المقرر المنشور في العدد الرابع من الجريدة الرسمية، فقد تم تحديد قائمة البنوك وكذا المؤسسات المالية

1

المعتمدة إلى غاية 2018/01/02، والموقع من طرف محافظ بنك الجزائر محمد لوكال، إذ تشمل القائمة ما يلي :

جدول رقم 25: قائمة البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر.

المؤ / المالية باللغة/أجنبية	قائمة المؤسسات المالية المعتمدة	ملكية البنك	قائمة البنوك المعتمدة
Société De Refinancement Hypothécaire (SRH)	شركة إعادة التمويل الرهنى	جزائري	بنك الجزائر الخارجي « BEA »
Société Financière D'investissement, De Participation Et De Placement - SPA - (SOFINANCE - SPA)	الشركة المالية للإستثمار والمساهمة والتوظيف	جزائري	البنك الوطني الجزائري « BNA »
Arab Leasing Corporation (SOCIETE DE CREDIT-BAIL) (ALC)	الشركة العربية للإيجار المالي	جزائري	القرض الشعبي الجزائري « CPA »
Maghreb Leasing Algérie (MLA)	المغربية للإيجار المالي - الجزائر.	جزائري	بنك التنمية المحلية BDL
CETELEM ALGERIE	سيتيلام الجزائر	جزائري	بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
Caisse Nationale De Mutualité Agricole (CNMA)	الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية "مؤسسة مالية"	جزائري	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط (بنك) CNEP Banque
Société Nationale De Leasing (SNL)	الشركة الوطنية للإيجار المالي - شركة أسهم	بحريني جزائري	بنك البركة الجزائري BARAKA Banque
Ijar Leasing Algérie (ILA)	إيجار ليزينغ الجزائر - شركة أسهم	أمريكي	سيتي بنك الجزائر (فرع بنك) CITY Banque
El Djazair Idjar (EDI)	الجزائر إيجار - شركة أسهم	بحريني جزائري	المؤسسة العربية المصرفية - الجزائر ABC Bank
		فرنسي	نتيكسيس الجزائر Natixis Algérie

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، مقرر رقم 18-01، مؤرخ في 14/ربيع الثاني 1439، الموافق لـ 2018/01/02، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر، ص 27.

فرنسي	Société جنرال الجزائر Générale Algérie
أردني جزائري	البنك العربي الجزائر (فرع بنك) ARAB Bank
فرنسي	بي آن بي باريبا-الجزائر Bnp Paribas Algérie
كويتي	ترست بنك الجزائر Trust Bank Algeria
جزائري	بنك الإسكان للتجارة والتمويل - الجزائر Housing Bank
أردني جزائري	بنك الخليج الجزائر AGB Banque جزائري
كويتي	فرنسا بنك -الجزائر FRANSABANK EL Djazair
فرنسي	Crédit Agricole Corporate §Investment Bank
بريطاني	إتش إس بي سي -الجزائر (فرع بنك) HSBC
البحرين	مصرف السلام -الجزائر AL SALAM BANK Algeria

ثانيا- مؤشرات الوساطة البنكية:

سيتم التطرق إلى بعض المؤشرات ذات الصلة بنشاط البنوك من حيث حجم الودائع والقروض، ومؤشرات مردودية كل من الأموال الخاصة والأصول للبنوك التجارية العمومية منها والخاصة.

جدول رقم 26: تطور الموارد المجمعة لدى البنوك العمومية والبنوك الخاصة (بمليار دينار)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي الودائع بالبنوك الجزائرية	5712.10	6733	7235.80	7787.40	9117.50	9200.70	9079.90
إجمالي الموارد المجمعة بالبنوك العمومية	5119.10	5999.80	6300.80	6742	8000.10	8124.70	7904.90
إجمالي الموارد المجمعة بالبنوك الخاصة	593.00	733.20	935	1045.40	1117.40	1076	1175.00
حصة البنوك العمومية	%89.6	%89.1	%87.1	%86.6	%87.7	%88.3	%87.1
حصة البنوك الخاصة	%10.4	%10.9	%12.9	%13.4	%12.3	%11.7	%12.9

الوحدة: المبالغ بمليار دينار جزائري

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2010-2016)

اعتمادا على الإحصائيات المسجلة ضمن تقارير بنك الجزائر كانت النتيجة البيانات المالية ذات الصلة بنشاط جمع الموارد

وفقا لفترات متتابعة، فكانت الفترة محل التحليل 2010 إلى غاية 2016.

انطلاقا من الجدول فإن البنوك العمومية تواصل هيمنتها على نشاط جمع الودائع، حيث تدفق متواصل للموارد المجمعة، فبعدما كان إجمالي الموارد المجمعة يعادل 5119.10 مليار دينار سنة 2010، ارتفع ذلك في السنوات الأخيرة ليبلغ نهاية فترة 2016 قيمة 7904.90 مليار دينار، ويمكن إدراج عامل مهم يتعلق بودائع المؤسسات التابعة لقطاع المحروقات والتي تتميز بالوفرة، وعلى الرغم من انخفاض ودائع قطاع المحروقات بحوالي 8% بلغ حجم الودائع 9750 مليار دينار إلى غاية سبتمبر /

1
2017.

ونتيجة لمواصلة مجلس النقد والقرض وبنك الجزائر جهودهما في مجال تعزيز شروط ممارسة النشاط البنكي كانت هناك زيادة معتبرة لحصة البنوك الخاصة في سوق الموارد أي 593 مليار دينار سنة 2010 مقابل 1175 مليار دينار سنة 2016، فالزيادة المدعومة في نشاط البنوك الخاصة تساهم في تنمية المنافسة وعرض منتجات بنكية تتوافق مع متطلبات الزبائن، فبعدما كانت

¹النشرة الإحصائية الثلاثية ديسمبر 2017، تقرير بنك الجزائر 2017، ص14.

حصتها سنة 2010 (10.4%) أصبح تمتلك حصة 12.9%، غير أن مجال التغير لا يزال ضعيفا نسبيا، مقارنة مع ما حققته البنوك العمومية بمعدل 87.1% في نفس الفترة.

جدول رقم 27: القروض الموزعة حسب البنوك العمومية والبنوك الخاصة (بمليار دينار)

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
إجمالي القروض الممنوحة من البنوك الجزائرية	3266.70	3724.70	4285.60	5154.50	6502.90	7275.60	7907.80
حجم القروض بالبنوك العمومية	2835.80	3194	3716.10	4457.40	5712.10	6366.60	6925.30
حجم القروض بالبنوك الخاصة	430.9	530.70	569.5	697.10	790.80	909	982.50
حصة البنوك العمومية	86.8	85.8	86.7	86.5	87.8	87.5	87.6
حصة البنوك الخاصة	13.2	14.2	13.3	13.5	12.2	12.5	12.4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر (2010-2016)
الوحدة: المبالغ بمليار دينار جزائري

استنادا على بيانات الجدول فإن حجم القروض الموزعة للبنوك في تزايد مستمر، فبعدما كان إجمالي القروض الموزعة 3266.70 مليار دينار سنة 2010، ارتفع بعد ذلك ليبلغ 7907.80 مليار دينار جزائري نهاية فترة 2016، أين نسجل الحصة الأكبر للبنوك العمومية بمعدل 87.6% مقارنة ب 12.4% لفائدة البنوك الخاصة وذلك في نهاية فترة 2016، ومن أهم القطاعات الأكثر استهلاكاً لهذه القروض نجد القطاعات الإستراتيجية (الصلب الإسمنت، المجال الفلاحي، الصناعات الغذائية، أي القطاعات المنتجة للثروة والموجهة لإحلال الواردات وبالنتيجة إمتلاكها فرصة التصدير نحو الخارج)

حيث أن القروض التي تمنحها البنوك الخاصة تمثل 982.50 مليار دينار سنة 2016، مقارنة بسنة 2010 بحجم 430.90 مليار دينار، حيث تقتصر القروض الموزعة على تمويل القطاع الخاص والعائلات، على خلاف البنوك العمومية التي تحتكر تمويل المشاريع الإستثمارية والدعم الذي تتدخل به السلطات العامة لتسهيل الإستفادة من القروض.

فعلى الرغم من التعديلات قانون النقد والقرض إلا ان مساهمة البنوك الخاصة لا تزال ضعيفة.

أما من حيث تأثير الأزمة المالية على السيولة البنكية (تخوف من نقص السيولة)، فقد كان هناك انكماش في السيولة البنكية 2016، فقد كان هناك عاملين، العامل الأهم هو الديناميكية الكبرى فيما يتعلق بمنح القروض خلال السنوات الخمس الأخيرة التي سمحت في امتصاص السيولة (كان هناك فائض في السيولة)، غير أن الإدخار المحلي بقي على حاله، أما العامل الثاني هو انخفاض اسعار البترول والذي اثر على ميزانية الدولة ووضعية المتعاملين الإقتصاديين على مستوى البنوك والتي أثرت على دفع مسحقاتهم.

اما خلال سنة 2017، واصلت القروض للإقتصاد ارتفاعها خلال تسعة أشهر الأولى من سنة 2017 نسبة 9%، مقابل 6% خلال نفس الفترة من سنة 2016، أين تطلب الأمر نتيجة لإنخفاض موارد البنوك لجأت هذه الأخيرة إلى إعادة التمويل لدى بنك الجزائر خلال السداسي الثاني من سنة 2017، حيث بلغ مستوى إعادة التمويل 559.5 مليار دينار جزائري، كما بلغ حجم القروض الموزعة 8883 مليار دينار في نهاية ديسمبر 2017، حيث سجلت هذه السنة ارتفاع السيولة

1

المصرفية نتيجة لتنفيذ صيغة التمويل غير التقليدي.

جدول رقم 28: مؤشرات الصلابة المالية للبنوك.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016
مردودية الأموال الخاصة*(%)	22.67	19.0	23.55	20.38	18.04
مردودية الأصول**(%)	1.93	1.67	1.98	1.83	1.83
نسبة الملاءة المالية(%)	23.62	21.50	15.98	18.39	18.90
معدل الإحتياط الإجباري	11	12	12	12	8/12*2
*مردودية راس المال=النتيجة/متوسط الأموال الخاصة					
**مردودية الأصول=النتيجة/متوسط إجمالي الأصول					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على التقارير السنوية لبنك الجزائر والنشرات الإحصائية الثلاثية (2012-2016)

استنادا على معطيات السنوات الخمس نلاحظ أن مردودية الأموال خاصة في ارتفاع بعدما كانت 19% سنة 2013 أصبحت توافق 23.55%، ونفس التطورات في مردودية الأصول التي بلغت معدل 1.98% سنة 2013.

فنتيجة لتطبيق الإطار التنظيمي الجديد ذات الصلة بالحد الأدنى لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية، قامت البنوك الخاصة بتدعيم رؤوس أموالها، ومع تطبيق تنظيمات بال الثانية والثالثة، في أكتوبر 2014، بشأن تغطية الأخطار الوظيفية وخطر السوق فإن معدل الملاءة هو أقل ارتفاعا لكن تبقى مستقرة خلال 2015، 2016.

¹ بنك الجزائر، حوصلة حول التطورات النقدية والمالية سنة 2016-2017 / فيفري 2018، ص ص: 15-18.

² من جانفي إلى غاية أبريل 2016 معدل الإحتياط الإجباري يعادل 12%، في حين بداية ماي إلى ديسمبر 2016 أنخفض ليصل 8%.

وفي المقابل معدل مردودية الأصول ومردودية الأموال الخاصة انخفضت سنة 2015 لتكون 1.83% و 20.38% مقابل 1.98% و 23.55% سنة 2014، في حين ارتفعت معدل الملاءة المالية لتكون 18.39%، بعدما كانت تقارب 16% سنة 2014.

غير أنه مع مقارنة سنتي 2015-2016، نلاحظ أن وضعية القطاع البنكي في تحسن، وهذا ما يشير إليه معدل الملاءة المالية الذي تحسن ليصل 18.90%، بعدما كان يعادل نسبة 18.39%، وذلك نتيجة لتعزيز إدارة المخاطر، لتشمل تغطية المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق، فبعدما تراجع في سنة 2014 كان التحسن خلال 2015 إلى مستوى مقبول أعلى بكثير من الحد الأدنى للمعدلات التي أوصت بها لجنة بال، نتيجة لتخصيص البنوك العمومية لجزء من نتائجها للإحتياط، مما سمح لها الإستجابة بشكل واسع للقواعد الإحترازية المتعلقة بتغطية المخاطر البنكية.

تبقى مردودية البنوك العمومية والخاصة جيدة سنة 2016 على الرغم من الإنخفاض الطفيف مقارنة ب 2015، حيث انخفض معدل مردودية الأموال الخاصة بنقطتين مئويتين، ليصل إلى 18.04%، مع استقرار العائد على الأصول عند 1.83%، حيث أن الإستقرار النسبي للعائد على الأصول هو ناتج عن تزايد الأصول بالنسبة للبنوك العمومية وبالتالي تزايد في نتائجها .

ويواصل بنك الجزائر تعزيزه للتدابير الخاصة من حيث الرقابة ومراقبة مستوى السيولة وتسيير مخاطر القرض، وذلك لمواجهة الصدمات الخارجية، بما في ذلك تدعيم رأس مال البنوك والمؤسسات المالية، ومراقبة معدل الإحتياط الإجباري الذي يعادل ما بين

12% خلال سنوات 2012/ 2015 على التوالي ل يتم تعديله بمعدل 8% سنة 2016/2017 على التوالي. وهذا ما جاء في 1
التعليمة رقم 01-2018 المؤرخة في 10 جانفي 2018 المتعلقة بنظام الإحتياطات الإجبارية، حيث اتسم هذا الظرف بتقلص فائض السيولة المصرفية. حيث انتقلت السيولة المصرفية من 821 مليار دج نهاية 2016 إلى 512 مليار دج في نهاية سبتمبر

2

2017، لكن خلال الفصل الأخير لسنة 2017 ارتفع النسبة نتيجة لوضع حيز التنفيذ للتمويل غير التقليدي.

¹النشرة الإحصائية الثلاثية ديسمبر 2017، تقرير بنك الجزائر 2017، ص 17.

²تقرير بنك الجزائر حوصلة حول تطورات المالية والنقدية لسنة 2016-2017، تدخل محافظ بنك الجزائر أمام المجلس الشعبي الوطني /فيفري 2018 ص 18.

المطلب الرابع: تقييم الأداء البنكي للبنوك التجارية موضوع الدراسة.

إن صفة التنوع هي من أساسيات النشاط البنكي، لذا تعرف البنوك بأنها مؤسسات متعددة المنتجات والخدمات، كما يتميز مجال نشاطها بالتغير المستمر سواء في البيئة الداخلية (تجديد منتجات بنكية، تجديد في العمليات، تجديد تسويقي) أو الخارجية (منافسين جدد مثلاً..)، لذا فإن تقييم الاداء هو ضرورة ضمن إدارة البنوك لتحديد نقاط القوة والضعف، وهذا من شأنه يساعد على الإختيار بين مجموعة من البدائل لتحديد كيفية إدارة أصول وخصوم البنك.

حيث تتطلب الإدارة معرفة توقعات تحقيق الارباح وهي من المسائل التي لها أولويتها الخاصة بالنسبة للبنوك التجارية، فتحقيق أفضل النتائج يدعم مواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة البنكية، فضلا عن زيادة تكوين راس المال الذي يساند مشروع التوسع في التمويل، كما يشارك المساهمين في العوائد المحققة، فتقوية المركز المالي للبنك يضمن كذلك ثقة المتعاملين.

أولاً- محددات الأداء البنكي: من بين العوامل المحددة للأداء البنكي، نجد :

1-1-عوامل داخلية:

- السيولة: يتم قياس السيولة على أساس معدل القروض مقارنة مع إجمالي الأصول، فكلما ارتفع هذا المعدل كانت هناك سيولة أقل، فعالية الإقتصاديين وجدوا علاقة ايجابية بين معيار الأداء والسيولة .
- رأس المال: تقاس من خلال معيار العائد الأموال الخاصة على اجمالي الأصول، وارتفاعه يعني وجود خطر أقل، وانخفاضه يقتضي ربحية أقل.
- نوعية القروض: إن تدهور نوعية القروض أي توقعات القروض المشكوك فيها مقارنة مع إجمالي القروض فهذا المعيار يؤثر على ROA/ROE.
- الودائع البنكية: يتأثر الأداء البنكي إيجابا بحجم الودائع لأنها موارد مستقرة، مقارنة بالقروض البنكية.

1-2-عوامل خارجية : توصل كل من (Thornton et Molyneux, 1992)¹ أن التركيز على نوعية السوق لها تأثير

إيجابي واحصائي على الأداء البنكي، حيث أن التركيز بدرجة عالية في القطاع البنكي ممكن أن يترتب عنه أرباح احتكارية، وبالتالي فإن هناك علاقة ذات ارتباط ايجابي بين التركيز و الأرباح، باعتبار أن السيطرة في السوق تستقطب أرباح معتبرة.

حيث تجدر الإشارة أن مرجعية البنوك من حيث ملكيتها عمومية كانت أو خاصة له علاقة بالأداء البنكي ، ولهذا السبب ومن أجله، فقد توصلت دراسات على أن البنوك التي لها مرجعية الدولة أقل أداء مقارنة مع البنوك الخاصة.

والمعلوم أن هناك متغيرات خارجية أخرى تتدخل في تأثيرها على تقييم الأداء البنكي ونذكر مثال ذلك التضخم الذي بدوره يجعل البنوك تتصرف للحفاظ على هدفها الإستراتيجي من حيث رفع معدلات الفائدة لرفع إيراداتها وهذا ما يسمح للبنوك الحصول على أرباح معتبرة.

ولقياس ذلك تلجأ البنوك إلى مؤشرات تسمح لمعرفة مدى فعالية ومردودية النشاط البنكي إن كان في تحسن أو لا يزال في

2

تراجع عن ما هو متوقع، حيث يهدف تقييم الأداء في المجال البنكي إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها.

ولتقييم البنوك التجارية منط الدراسة نكتفي بأهم المؤشرات المالية الآتية بيانها :

نموذج العائد على حقوق الملكية. (ROE) يوضح العائد المحقق عن استثمار كل دينار من أموال المساهمين، ويتم

إيجاد هذا المعدل على أساس المعادلة التالية:

العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل/الأموال الخاصة. < 15%

- **مؤشر العائد على الأصول. (ROA)** مدى كفاءة إدارة البنك في تحقيق أرباح من موجوداته، وكيفية قياس ذلك يكون

بموجب المعادلة التالية:

¹Pierre Charles Pupion, (1999), « économie et gestion bancaire », dunod, paris, p: 65.

²أحلام بوعبدلي، خليل عبدالرزاق، "تقييم الأداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة"، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية ، واقع وتحديات ، ص: 107.

العائد على الأصول = الناتج الصافي (Résultat net) / إجمالي الأصول < 1%

- مؤشر منفعة الأصول: حيث يدل على إنتاجية الأصول، ويعتمد على النسبة التالية:

منفعة الأصول (AU) = صافي الدخل البنكي / إجمالي الأصول.

- مؤشر الملاءة المالية: يفسر مدى قدرة البنك على مواجهة المخاطر .

معدل الملاءة المالية = حقوق الملكية / إجمالي الأصول < 2%

- مؤشر هامش الربح (Ratio de Profitabilité). مدى تحقيق دينار واحد من إيرادات البنك من الربح ، والنسبة التالية

توضح ذلك: هامش الربح = الناتج الصافي / صافي الدخل البنكي

ثانيا- عرض نتائج المؤشرات للبنوك التجارية محل الدراسة:

كل من الجداول الآتي بيانها سوف توضح فيها القيم الفعلية للمؤشرات المالية التي تساعد على تقييم أداء البنوك التجارية

1

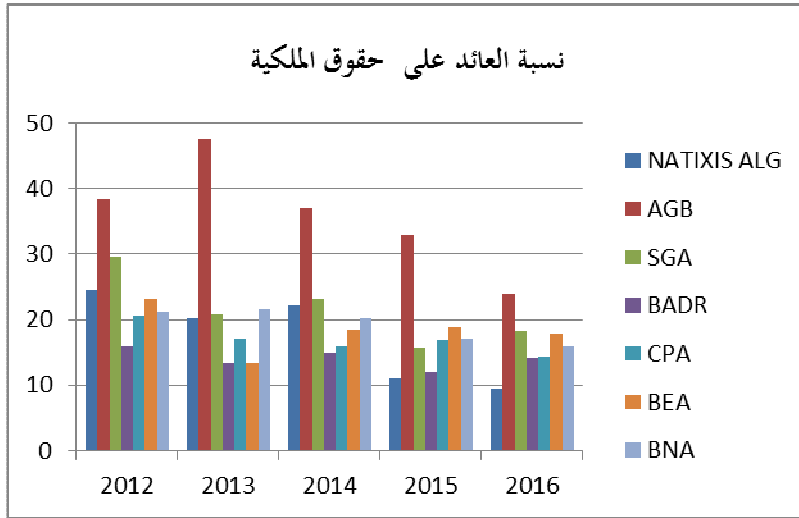
محل المقارنة، وذلك استنادا على أدوات التسيير البنكي .(مرفقات للتحليل:الميزانية وجدول حسابات النتائج البنوك).

1-نسبة العائد على حقوق الملكية: ROEReturn On Equity ترتفع هذه النسبة عند زيادة كل من العائد على

الأصول، والرافعة المالية أو مضاعف حقوق الملكية.

جدول رقم 30:نسبة ROE للبنوك محل الدراسة

¹ تم الإعتماد على التقارير المالية (الميزانية وجدول حسابات النتائج) لكل من البنوك العمومية والأجنبية خلال الفترة 2012-2016.

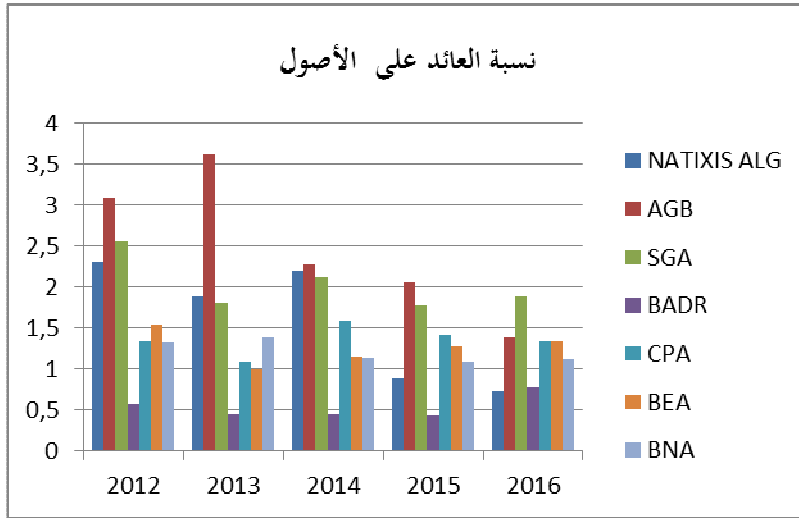


السنوات					البنوك
2016	2015	2014	2013	2012	
15.94%	17.11%	20.15%	21.50%	21.17%	BNA
17.84%	18.90%	18.39%	13.41%	23.24%	BEA
14.40%	16.98%	15.94%	17.02%	20.64%	CPA
14.08%	12.02%	14.89%	13.40%	15.91%	BADR
18.34%	15.81%	23.12%	20.75%	29.53%	SGA
23.93%	33.00%	36.96%	47.51%	38.46%	AGB
9.52%	10.96%	22.22%	20.25%	24.50%	NATIXIS ALG

المصدر : طبقا للبيانات المالية المسجلة في التقارير المالية لكل من البنوك (الوضعية المالية 2012-2016)

التحليل: من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة العائد على حقوق الملكية لكل من البنوك العمومية هي متفاوتة نسبيا اي تتراوح ما بين أعلى معدل يسجله البنك الجزائري الخارجي سنة 2012 (23.24%)، يليه البنك الوطني الجزائري 21.50% القرض الشعبي الجزائري 20.64% بعد ذلك نجد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في آخر مرتبة وبأدنى المعدلات خلال السنوات الخمس الأخيرة.

في حين نجد النسب لدى البنوك الأجنبية تتجاوز تلك التي حققتها البنوك العمومية أي أن مجال العائد واسع فهو يتراوح ما بين أدنى معدل 9.52% سجلته ناتكسيس الجزائر سنة 2016، إلى أعلى نسبة سجلها بنك الخليج سنة 2013، (47.51%)، والملاحظ أيضا أن عوائد حقوق الملكية لجملة البنوك كانت في ارتفاع خلال السنوات الأولى 2012-2014، لتتخفف بعد ذلك خلال السنوات الأخيرة، ومع ذلك فهي تمتلك القدرة على توظيف مواردها الذاتية لتحقيق الأرباح.



2-نسبة العائد على الأصول:

Rentabilité des actifs (ربحية

الأصول).

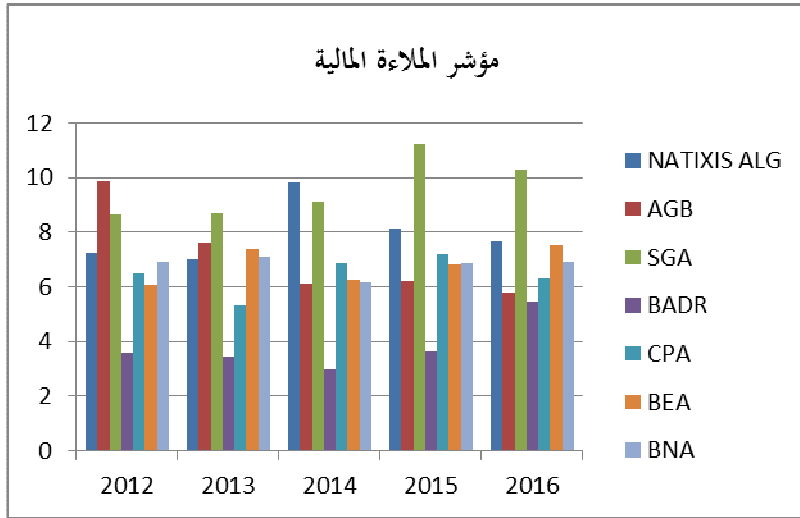
الجدول رقم 30: يمثل ربحية الأصول

للبنوك محل الدراسة،

البنوك	2012	2013	2014	2015	2016
BNA	1.32%	1.38%	1.14%	1.09%	1.11%
BEA	1.54%	0.99%	1.15%	1.28%	1.34%
CPA	1.34%	1.09%	1.58%	1.41%	1.34%
BADR	0.57%	0.45%	0.45%	0.43%	0.77%
SGA	2.55%	1.81%	2.11%	1.78%	1.88%
AGB	3.08%	3.62%	2.27%	2.05%	1.39%
NATIXIS ALG	2.30%	1.88%	2.20%	0.88%	0.73%

المصدر : طبقا للبيانات المالية المسجلة في التقارير المالية لكل من البنوك (الوضعية المالية 2012-2016)

من الواضح أن البنوك العمومية والأجنبية خلال سنوات الخمس قد حققت نسب تفوق 1%، سوى بنك البدر هو الأدنى وبنك ناتكسيس في ناحية توظيف الأصول المالية بنسب لا تتجاوز 1%، أما البنوك العمومية الثلاث فنسبة العائد على الأصول هي مستقرة ما بين 1-1.54% في حين البنوك الأجنبية تتجاوز معدل 1%، وهذا ما حققه كل من بنك الخليج بأعلى معدل عائد سنة 2013 (3.62%)، ثم سوسيتي جنرال بنسبة 2.55% سنة 2012، وعلى الرغم من التقلبات بين أعلى نسبة وأدناه تبقى البنوك الأجنبية هي الأفضل من ناحية توظيف الكفاء للآموال.*



3-نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي

الأصول: أو مضاعف حقوق الملكية

جدول رقم 31: تغيرات مؤشر الملاءة

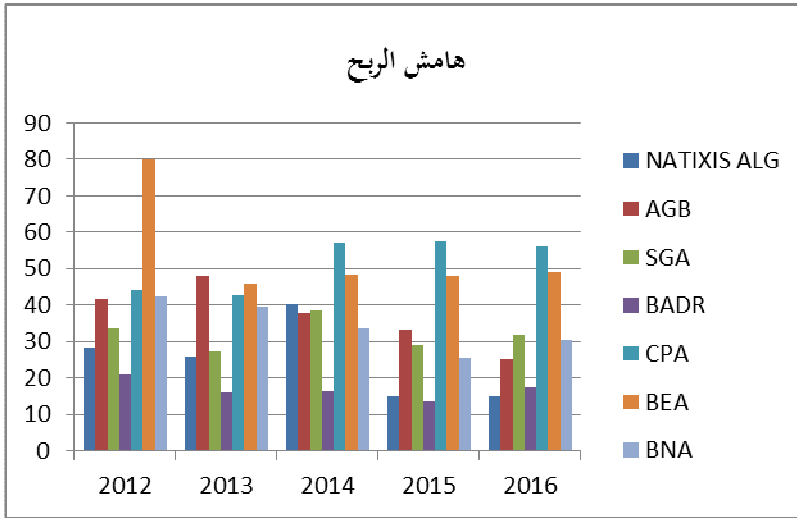
المالية.

السنوات					البنوك
2016	2015	2014	2013	2012	
6.93%	6.87%	6.18%	7.08%	6.92%	BNA
7.53%	6.80%	6.28%	7.39%	6.06%	BEA
6.29%	7.20%	6.88%	5.30%	6.49%	CPA
5.44%	3.62%	3.00%	3.43%	3.60%	BADR
10.27%	11.23%	9.13%	8.70%	8.65%	SGA
5.81%	6.20%	6.14%	7.62%	9.88%	AGB
7.64%	8.11%	9.81%	7.02%	7.22%	NATIXIS ALG

المصدر : طبقا للبيانات المالية المسجلة في التقارير المالية (الميزانية وجدول حسابات النتائج) لكل من البنوك (الوضعية المالية 2012-2016)

التحليل: على أساس ما سبق حسابه واعتمادا على البيانات المالية المقررة في القوائم المالية للبنوك التجارية العمومية منها والأجنبية ، وتطبيقا لمضاعف حقوق الملكية ، فإن هذا الأخير قد أخذ قيم متفاوتة ضمن مجال يتراوح ما بين (3%-7.53%)، حيث ترجع أدنى نسبة لبنك البدر سنة 2014، أما أعلى نسبة تعود لبنك الجزائر الخارجي ليسجل أعلى نسبة له 7.53% مقارنة مع البنوك المنافسة خلال سنوات الدراسة.

أما المجال النسبي للبنوك الأجنبية فقد حقق قيم مختلفة وتتجاوز تلك التي حققتها البنوك العمومية ، فقد سجلت سوسيتي جنرال الجزائر أعلى نسبة سنة 2015 بـ 11.23% لتتخفف سنة 2016 بمعدل -0.96 ، مقابل 8.65% سنة 2012،



على عكس AGB الذي بدوره حاول الإحتفاظ بنسبة 9.88% وما فوق إلا أن النسبة قد انخفضت لتصل إلى 5.81% سنة 2016. ونفس الإنخفاض سجله بنك ناتكسيس الجزائر بنسبة 7.64% مقارنة بالسنوات الماضية، وذلك راجع أن البنوك عرفت فائض السيولة لديها انخفاضاً مما

دفعها إلى اللجوء إلى إعادة التمويل من طرف بنك الجزائر لتغطية احتياجاتها من السيولة بما في ذلك تحقيق هدف مواجهة المخاطر مع تكوين الإحتياطات الإجبارية.

4- هامش الربح: الناتج الصافي/صافي الدخل البنكي (جدول رقم 32: يوضح هامش الربح)

البنوك	2012	2013	2014	2015	2016
BNA	42.37%	39.55%	33.43%	25.32%	30.34%
BEA	79.89%	45.88%	48.34%	48.03%	48.88%
CPA	43.95%	42.70%	57.14%	57.40%	56.20%
BADR	20.76%	16.00%	16.43%	13.41%	17.28%
SGA	33.61%	27.41%	38.60%	29.15%	31.88%
AGB	41.82%	47.86%	37.91%	33.29%	25.30%
NATIXIS ALG	28.20%	26.02%	40.38%	14.98%	14.78%

المصدر : طبقاً للبيانات المالية المسجلة في التقارير المالية لكل من البنوك (الوضعية المالية 2012-2016)

التحليل: يعكس هذا المؤشر مدى كفاءة البنوك في التحكم في التكاليف ، وانخفاض هذا المؤشر يعكس سلبية التحكم في ذلك، فالجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن معدل هامش الربح متغير القيمة حيث بلغ أقصى قيمة له سنة 2012 لبنك الجزائر الخارجي بنسبة 79.89%، حيث بلغ صافي الدخل البنكي 44.5 مليار دج أي ارتفاع بمعدل 9% مقارنة بالسنة المالية المنصرمة 2011، ونتيجة مالية قدرت ب 35.6 مليار دج أي زيادة تقارب 17.5% مقابل 2011، حيث ساعد في هذا النمو

الادخارات المتوفرة من الخواص و الشركات بنسبة 20 مليار دج مع منح القروض لقطاع المؤسسات الكبرى بنسبة تعادل 47%، و معدل القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقارب 20%، حيث يساهم أيضا القطاع الهيدروكربون في تنمية موارد البنك الخارجي ب 25% و 10% من صافي الدخل البنكي، ومن ثم يتراجع ليبلغ سنة 2016 (48%)، ثم القرض الشعبي الجزائري بمعدل 57.14% سنة 2014 وتبقى مستقرة إلى غاية 2015 بمعدل 57.40%، وهذا ما يفسر أن القرض الشعبي الجزائري أكثر كفاءة في التحكم في التكاليف مقابل نسب منخفضة لمنفعة الأصول نتيجة لنقص توظيفه للأصول وبالنتيجة تحمل أقل التكاليف، أما بالنسبة للبنك الوطني الجزائري فهو يصنف في المرتبة الثالثة على أساس عينة الدراسة وذلك بنسبة 42.37% سنة 2012، في حين ينخفض الهامش نحو 30.34%، سنة 2016، فخلال هذه السنة بلغ الناتج الصافي للبنك 103559 مليون دج مقابل 116641 مليون دينار مسجلة في 2015، إن هذا التراجع المسجل في الهامش الصافي يعود أساسا إلى انخفاض حجم الفوائد المحصلة على القروض.

حيث يجدر الإشارة إلى مكانة بنك البدر وبنك ناتكسيس مسجلا أدنى هامش ربح مقارنة مع البنوك العمومية منها والأجنبية، مسجلا أعلى معدلا له سنة 2012 بـ 20.76%، و 40.38% سنة 2014 على التوالي، لينخفض بعد ذلك بمعدل 13.41% سنة 2015، وبنسبة 14.78% سنة 2016 لناتكسيس، وهذا ما يدل على التحكم غير كفاء في التكاليف.

أما بنك سوسيتي جنرال بعدما سجل هامش يقارب 34% سنة 2012، انخفض ليسجل سنة 2015 29.15%، لكن سنة 2016 استرجع الفارق ليصبح هامش الربح 31.88% وهذا راجع أن سنة 2016 سجلت ارتفاع ملحوظ في ودائع الشركات وهذا ما ساعد سوسيتي جنرال بمعدل 27.5% في تطور حجم القروض الممنوحة بنسبة +38% للمؤسسات المتوسطة والصغيرة. فضلا عن تنويع النشاط البنكي القرض الإيجاري خاص بالمهن الحرة والصيدلة، كما سجل هامش الربح سنة 2016 (17554 مليار دج) مقارنة بالسنة المنصرمة 15148 مليار دج سنة 2015. أما هامش الربح لبنك الخليج سجل أعلى نسبة تقدر ب 47.86% سنة 2013.

5-منفعة الأصول : AU جدول رقم: 33.

السنوات					البنوك
2016	2015	2014	2013	2012	
3.64%	4.29%	3.40%	3.59%	3.11%	BNA
2.40%	2.67%	2.39%	2.16%	1.92%	BEA
3.50%	3.20%	2.55%	2.40%	3.05%	CPA
4.43%	3.24%	2.70%	2.42%	2.76%	BADR
5.91%	6.09%	5.47%	6.59%	7.60%	SGA
5.49%	6.14%	5.98%	5.57%	9.09%	AGB
4.92%	5.93%	5.45%	6.20%	7.52%	NATIXIS ALG

المصدر : طبقا للبيانات المالية المسجلة في التقارير المالية لكل من البنوك (الوضعية المالية 2012-2016)

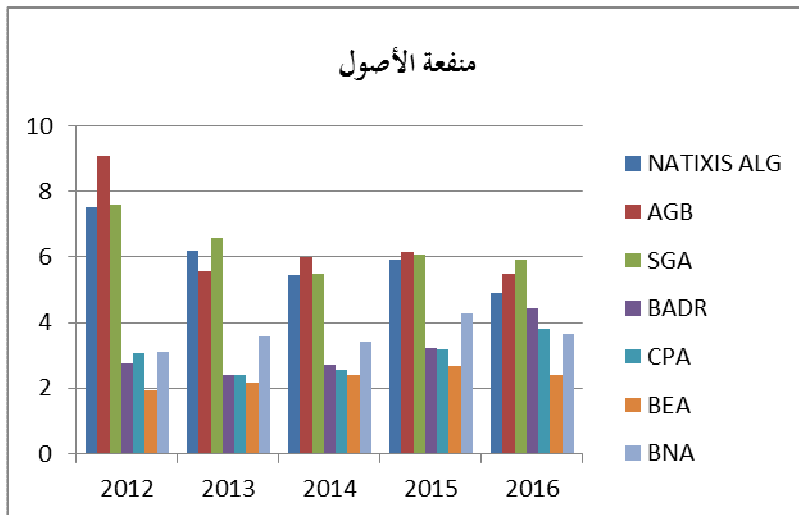
التحليل: منفعة الأصول تعكس مدى تحقيق الأصول للإيراد، فكلما ارتفع هذه النسبة دل ذلك على جودة الأصول، ونلاحظ هذه الأخيرة مسجلة بنسب تتراوح قيمتها ما بين 1.92% كأدنى معدل لبنك الخارجي الجزائري سنة 2012، إلى أعلى عائد 3.64% للبنك الوطني الجزائري خلال 2016، ثم تخص البنوك الأجنبية نذكر كل من سوسيتي جنرال وبنك الخليج وناكسيس الجزائر بنسب مختلفة لكن بقيم مستقرة نسبيا ولا تزيد عن 9% لفائدة بنك الخليج. حيث يعود هذا الإرتفاع إلى نجاعة أصوله مما أثر ايجابا على قدرة أصوله على تحقيق صافي الناتج، على عكس البنوك العمومية التي تتميز بضعف جودة الأصول .

حيث تدعم هذه البنوك تدخلاتها في مختلف القطاعات وهذا باتباعها لإستراتيجية التجديد من خلال طرح قروض

جديدة تهدف إلى تنويع وإعادة هيكلة

محفظتها المالية وتحقيق نمو تدريجي لحصتها

السوقية .



المبحث الثالث: واقع تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية والخاصة محل الدراسة.

فبناء على ما سبق عرضه من أسس نظرية لتجديد المنتجات البنكية ، سنحاول في هذا الجزء معرفة مدى توافق الجانب النظري مع واقع النشاط البنكي للبنوك التجارية الجزائرية، فكانت عينة الدراسة شاملة لبنوك عمومية وبنوك أجنبية، مما يتعين توضيح مختلف المنتجات البنكية الجديدة خاصة ، ومدى رضا العملاء الحاليين والجدد، لأن المنافسة تفرض على كافة البنوك التجارية تبني استراتيجية التجديد ، من أوعية إيداعية وأساليب استثمارية تلي احتياجات الأساسية للعملاء وبالنتيجة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة البنكية، إذ أن جوهر الصناعة البنكية هو التجديد فمن لا يتقدم يتقدم.

المطلب الأول: تقديم عينة البنوك التجارية العمومية الجزائرية محل المقارنة.

لقد أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هياكل النظام البنكي، كما تم السماح بإنشاء بنوك أجنبية مع مزاولتها للأنشطة البنكية في السوق البنكية الجزائرية، مع العلم أن درجة الإستحواذ على أكبر حصة تعود للبنوك العمومية، وهذا راجع لدعم الدولة لها و انتشار الواسع لفروعها.

والجدير بالذكر أن الجهاز البنكي الجزائري يشغله 29 بنكا ومؤسسة مالية إلى غاية 2017، ليكون عدد المصارف العمومية 6 بنوك، و 14 بنكا خاصا، و 9 مؤسسات مالية، ومن ضمن البنوك العمومية تم اختيار عينة بنكية تشمل كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، البنك الوطني الجزائري، والبنك الخارجي الجزائري، في حين البنوك الأجنبية كانت كل من سوسيتي جنرال الجزائر، ناتكسيس الجزائر، وبنك الخليج الجزائر، وفيما يلي سوف نذكر أهم العناصر ذات الصلة بالبنوك التجارية العمومية والأجنبية بالجزائر.

أولا: لمحة عن القرض الشعبي الجزائري وأهم مهامه:

كان تأسيس القرض الشعبي الجزائري بتاريخ 1966/11/29، برأسمال 15 مليون دينار، وفي نهاية 1985 اثبتق عنه بنك تجاري جديد وهو بنك التنمية المحلية مع تحويل 550 موظف وإطار، و 89000 حساب تجاري للزبائن، و 40 وكالة.

ونتيجة لإصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات سنة 1988، أصبح القرض الشعبي مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم، وبعد استيفاء الشروط المطلوبة من قانون النقد والقرض استفاد القرض الشعبي الجزائري على ترخيص من بنك الجزائر لمزاولة

النشاط البنكي، وذلك بتاريخ 1997/04/07، ليكون بذلك ثاني بنك عمومي معتمد في الجزائر.¹

مهام القرض الشعبي الجزائري

يقوم القرض الشعبي الجزائري بعدة مهام نذكر منها:

- تقدم قروض على اختلاف المدة قصيرة متوسطة وطويلة الأجل تمويل البناء والعقارات.
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية.
- منح قروض للحرفيين والتجار والمؤسسات PME.
- فضلا عن القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها باقي البنوك التجارية.
- ويفضل لا مركزية القرار أصبح القرض الشعبي الجزائري يتمتع بمرونة في التعامل مع العملاء، فضلا عن التوسع في الشبكة البنكية لتغطية متطلبات الزبائن على اختلاف الزمان والمكان، وذلك تجاوبا للمتطلبات الإقتصادية الجديدة.

ثانيا: تقديم البنك الوطني الجزائري

هو بنك تجاري وطني انشئ بتاريخ 1966/06/13، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية، كما تخصص كذلك في تمويل القطاع الفلاحي، غير أن إعادة الهيكلة نتج عنها انشاء بنك جديد متخصص وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية مهمته الأساسية هي التكفل بتمويل وتطوير المجال الفلاحي.

أما من ناحية الإعتماد فقد كان أول بنك وطني ضمن المنظومة المصرفية الوطنية يتحصل على اعتماده بموجب المداولة لمجلس النقد والقرض وكان ذلك بتاريخ 1995/09/05.

¹www.aldjazairidjar.dz,

الشركات التابعة والمساهمات: يمتلك البنك فروع ومساهمات في 25 مؤسسة منها 5 فروع في الخارج، وأهمها موضح بشكل

1

موجز على النحو التالي:

في الجزائر	1- شركات التأمين والضمانات:
	- صندوق ضمان الودائع البنكية.
	- الشركة الجزائرية للتأمين وضمانات التصدير La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)
	- صندوق ضمان قروض الإستثمار.
	- شركة ضمان القرض العقاري.
	- صندوق الضمان المتبادل لمخاطر القروض المرقمين الشباب.
	- صندوق الضمان المتبادل للقروض المصغرة Angem.
	- الضمان المتبادل لمخاطر الإئتمان
	- الشركة الجزائري الخليجية للتأمين على الحياة Algerian Gulf Life Insurance Company (AGLIC),
	2- المؤسسات المالية :
	- شركة إعادة تمويل الرهن العقاري.
	- شركة إدارة البورصة والأوراق المالية.
	- شركة الإستثمار المالي
	- الشركة الوطنية للتأجير المالي SNL
	- البنك الجزائري للتجارة الخارجية
	- بنك المغرب العربي للإستثمار والتجارة
في الخارج	
	Banque Maghrébine d'investissement et de commerce Extérieur « BMICE »
	- برنامج تمويل التجارة العربية.
	- الشركة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص
	La Société islamique pour le développement du

¹التقرير السنوي 2016، البنك الوطني الجزائري، ص:10.

secteur privé (SID)

1
رابعاً- الوضعية الحالية لبنك الوطني الجزائري في أرقام سنة 2016:

جدول رقم: 34. أهم المعطيات لوضعية بنك الوطني الجزائري

عدد الوكالات	211 وكالة
المديريات الجهوية	17 مديرية جهوية
حساب الزبائن	2 593 529 حساب
موزع أوتوماتيكي للأوراق المالية DAB	142 موزع
الموظفين*	5288 عون وإطار مقابل 5250 خلال السنة المالية 2015.
شبابيك أوتوماتيكية بنكية GAB	92 شباك

الموارد البشرية: يواصل بنك الوطني الجزائري تلبية حاجيات موظفيه وترقيتهم مهنيا لتمكينهم من اكتساب كفاءات جديدة من خلال الدورات التدريبية التأهيلية والمتوجة بالشهادات، حيث بلغت حصة ميزانية في كشوف المرتبات المخصصة للتدريب

2
2.88% خلال 2016، مقابل 2.2% في سنة 2015.

3
الإنجازات البارزة: فيما يلي أهم الإنجازات الهادفة إلى تطوير وتسريع وتيرة التغيير الجذري للبنك الوطني :

- إنشاء مديرية تطوير الأملاك العقارية .
- انشاء مديرية مشروع جديدة مكلفة بتحيين البطاقات التعريفية للزبائن.
- انشاء المفتشية الجهوية لآقصى الجنوب IRGS.
- اطلاق منتج دفتر توفير والإحتياط الموجه للقصر "في صيغة مستقبلي".
- إعادة تسويق قروض السيارات "قرض السيارة".

¹ التقرير السنوي 2016، البنك الوطني الجزائري، ص:11.

² التقرير السنوي 2016، البنك الوطني الجزائري، ص:21.

³ التقرير السنوي 2016، البنك الوطني الجزائري، ص:13.

- إطلاق خدمة الدفع عبر الإنترنت E-Paiement.
- إطلاق خدمات التصريح والدفع عن بعد للإلتزامات الجبائية.

ثالثا: بنك الجزائر الخارجي: Banque Extérieure d'Algérie

بتاريخ 1967/10/01 تم انشاء البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر رقم 67/204، ورأس مال 20 مليون دينار، ليرتفع إلى 100 مليار دج سنة 2014، ومن أهم مهامه تمويل المشاريع الإقتصادية الكبرى، تمويل عمليات التصدير والإستيراد، فضلا عنة تنمية العلاقات التجارية بين المتعاملين الخواص والقطاع العام.

حيث تمكن البنك الجزائري الخارجي من أن يصبح أداة فعالة في المركز المالي و تغطية احتياجات التمويل للتصنيع (الهيدروكربونات-الطاقة-صناعات الصلب-الاسمنت-الصناعة الالكترونية) فضلا عن قطاعات أخرى مثل البناء و الأشغال العامة والسياحة و الصناعات الزراعية ، وصناعة الصلب و في الواقع يسعى البنك إلى تطوير الاقتصاد الوطني ومرافقة التغيرات الاقتصادية للبلاد.

رابعا- بنك الفلاحة والتنمية الريفية: Banque De l'Agriculture Et Du Développement Rural

تأسس بتاريخ 1982/03/13 بموجب المرسوم رقم 206/82، وباعتباره بنك تجاري يقوم بنشاطات بنكية تكمن في جمع الودائع على اختلاف طبيعتها، وكذا منح القروض تخص القطاع الفلاحي الذي يتخصص فيه ويساهم في تنميته بمختلف الحلول التمويلية، كما يتمتع بكثافة فروع وموظفيه التي تصل إلى 7000 عامل ما بين موظف وإطار تعمل على مستوى الهياكل المركزية الجهوية والمحلية.

كما يعتبر بنك الفلاحة الرائد في تنمية الاقتصاد الفلاحي والريفي، من تشجيع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويساهم في ذلك من خلال التمويل المدعم في إطار (ANSEJ, ANGEM, CNAC) لبلوغ هدف اقتصادي وهو القضاء على مشكلة البطالة.

فضلا عن ذلك فإن بنك التنمية الريفية يهتم بتوزيع المنتجات التأمينية لفائدة زبائنه مثال ذلك طرح منتج تأمين الخطر الفلاحي، تأمين الأشخاص، تأمين متعدد الأخطار للسكن.

المطلب الثاني: المنتجات البنكية للبنوك العمومية محل الدراسة.

تماشيا مع مسار التأقلم وعصرنة القطاع التجاري وضمن مسعى توفير تشكيلة من المنتجات البنكية والخدمات المقدمة للزبائن، فإن السنوات الأخيرة عرفت اطلاق خدمات ومنتجات بنكية جديدة الغرض من ذلك الإستجابة لحاجات الزبائن مع استهداف التميز ، وهذا ما سوف يتم ايجازه فيما يخص كل بنك على النحو التالي:

أولا: منتجات القرض الشعبي الجزائري التقليدية منها والحديثة:

يحرص البنك على طرح منتجات بنكية تتناسب مع توقعات العملاء الحاليين والمرتقبين، حيث تختلف القروض البنكية :

- من حيث المدة: قروض قصيرة الأجل (قروض .ط.أ، متوسطة، قصيرة الأجل)،
- من حيث الغرض: فنجد تشكيلة من التمويلات منها القروض الإنتاجية، التجارية، قروض استهلاكية، عقارية.

1- تشكيلة المنتجات البنكية:

يقدم القرض الشعبي الجزائري تشكيلة من المنتجات البنكية والخدمات سواء كانت موارد مجمعة لتوفير تصنيفات عديدة من التمويل اللازمة لتوسيع النشاط الاستثماري، وتعزيز العلاقة بين العملاء الحاليين والمرتقبين ، الغرض من ذلك الحرص على تغطية جميع الثغرات التنافسية التي تمس جميع المجالات الاقتصادية.

المنتجات البنكية	الغرض من المنتج وشروطه
1- من حيث الموارد المجمعة:	
ودائع تحت الطلب وتشمل: الحساب الجاري البنكي	موجهة لعامة الأفراد معنوية كانت أو طبيعية ويمارسون نشاطات تجارية ، ولا ينتج عنه أي فوائد.
- دفتر الإدخار	المستفيد هو شخص طبيعي، وينتج عنه معدلات فائدة
- حسابات بالعملة الصعبة	يستطيع أي شخص الاستفادة من هذا النوع من الحسابات سواء كان

<p>مقيم أو غير مقيم، مع احتساب الفوائد.</p>	
<p>لا يمكن سحب هذا النوع من الودائع إلا بعد فترة معينة متفق عليها مع البنك، في حين معدل الفائدة كحد أدنى سنويا هو 4.5% يتغير حسب فترة الإيداع. - يأخذ هذا النوع شكلين: 1- وودائع لأجل على شكل حساب: تتراوح مدة الإيداع 3 أشهر-10 سنة - معدلات الفائدة على حسب تغيرات فترة الإيداع، باعتبار أن الحد الأدنى هو 4.5%. - الغرض من الحساب: إيداع أموال بحيث يكون المودع في غير حاجة إليها.</p>	<p>الودائع لأجل</p>
<p>2- سندات الصندوق: يمثل فائض الحاجة لدى الأفراد يتم إيداعها للإستفادة من الفوائد التي تتغير على حسب الفترة والقيمة. - لا يمكن سحبها إلا بعد الإتفاق على المدة المسموح بها. - الحد الأدنى لقيمة السند هي 10.000 دج - الحد الأقصى لقيمة السند 5 ملايين دج. - كذلك هي سندات قابلة للتفاوض وقابلة للتظهير ممكن أن تكون لحاملها أو اسمية.</p>	
	<p>المنتجات النقدية:</p>
<p>البطاقات البنكية باعتبارها أول بنك في الجزائر، كما أن الموزعات للأوراق المالية منذ 1989 أدخلت CPA حيز التنفيذ والبطاقات البنكية تمثل من خطوات تعزيز التحديث.</p>	
<p>بطاقة ما بين البنوك ، تسمح لحاملها القيم بالعديد من العمليات البنكية واستعمالها وطني، غير أن هناك شروط للإستفادة من ذلك، وهذا ما يجعل لها تصنيفات على حسب الفئات المستهدفة، فنجد،</p>	<p>1-البطاقة البنكية CIB</p>
<p>-المستفيد: للأجراء salariés لديه راتب شهري أقل من 50.000 دج له الحق في حيازة هذه البطاقة.</p>	<p>1-1بطاقة CIB الكلاسيكية Classic</p>
<p>-نفس المستفيدين، ولكن براتب شهري لا يقل عن 50.000 دج إلى 200.000 دج، الغرض من البطاقة البنكية CIB:</p>	<p>1-2بطاقة CIB ذهبية Gold</p>

<p>-توفير عملية السحب في أي وقت وفي أي فرع . -توفير خدمة الدفع عن طريق الإنترنت مثل تسديد الفاتورات أو TPE . - التحويل، استعلام على الرصيد،الإطلاع على رقم التعريف البنكي -مدة الصلاحية 03 سنوات، قابلة للتجديد دون إعادة طلب ذلك.</p>	
<p>-للإستفادة من بطاقة VISA ،من الضروري فتح حسابين، بالعملة الوطنية والعملة الصعبة ،لتسوية المعاملات التجارية خارج الوطن. -classic visa تتطلب 1500 أورو، ينحصر مجال استخدامها في حجز لدى الفنادق، وسحب الأموال في الخارج.فقط.</p>	<p>1-2 بطاقة VISA الدولية classic</p>
<p>نفس شروط الإستفادة من بطاقة فيزا كلاسيك، غير أن مبلغ فتح الحساب هو 2500 اورو، وفضلا عن الخدمات المتوفرة في البطاقة من صنف كلاسيك فيزا، فإن بطاقة Gold توفر خدمات إضافية منها الدفع، والسحب وتسوية المعاملات التجارية خارج الوطن.</p>	<p>2-2 بطاقة VISA الدولية Gold</p>
<p>-خدمة e-banking: تضمن تأمين التعاملات البنكية عن بعد من خلال رقم سري. وذلك لمراجعة كشف الحساب، معرفة الرصيد، عرض وتحرير بيانات بنكية خاصة، طلب دفتر شيكات وبطاقة بنكية. -خدمة sms banking تسمح للعميل معرفة رصيده البنكي من خلال الهاتف بمجرد إجراء عملية خصم أو دفع . -خدمة تحويل الأموال لفائدة المؤسسات الكبرى إلى حسابات العمال لكل مؤسسة لها حساب بنكي لدى CPA، بموجب اتفاقية رسمية تتضمن جملة من الشروط . -خدمة e-paiement: تنحصر فقط في تسوية المدفوعات وتسديد معاملاتك عبر الإنترنت.</p>	<p>تجديد العمليات على مستوى CPA والغرض من ذلك تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين ووجدد.</p>

2-من حيث التمويلات البنكية للقرض الشعبي الجزائري:

يساهم القرض الشعبي الجزائري في تعزيز تمويلاته التجارية بفضل سياسته التجارية الديناميكية من أجل تنمية حصته السوقية وتدعيم مركزه المالي، وذلك نحو الإهتمام بالمؤسسات المتوسطة والصغير، الأشغال العمومية والبنائيات (BTPH)، التجارة، الصحة

والأدوية، السياحة، والفندقة، الحرف التقليدية، واستجابة لرغبات الزبائن على اختلاف مجالات نشاطاتهم، فهي توفر تشكيلة من القروض البنكية سواء لأشخاص طبيعيين أو معنويين وبالشروط الموافقة لذلك.

أولا-قروض الإستغلال: وتشمل ما يأتي بيانه،

1- تسهيلات الصندوق: و قرض لتغطية الفرق بين الإيرادات والنفقات ، أي موجهة لتمويل العجز المؤقت في الخزينة، ويكون لفترة 15 يوما لكل شهر، أما معدل الفائدة يعادل 8%.

2- السحب على المكشوف: هو شبيه بتسهيلات الصندوق، غير أن السحب على المكشوف فترة من 15 يوم إلى 12 شهرا، وتسديد قيمته تكون في آخر السنة، ومعدل فائدة 8%.

3- التسييق على الفاتورة: هو تدخل بنكي لغرض تسديد فاتورة لصالح البائع قبل تاريخ الإستحقاق ومعدل فائدة متغير يصل إلى 7.75%.

4- قرض الموسم: تمنح لأصحاب الأنشطة الموسمية، وتصل مدته سنة، ومعدل فائدة 7.75%.

5- تسييق على وضعية المشروع: (MDAP) (Mobilisation des Droits a Paiement)

-الغرض منه: لتمويل الحاجة إلى السيولة لإتمام انجاز المشروع. أي مشروع قيد التنفيذ.

-قيمهته: 80% كحد أقصى من قيمة ما تم انجازه من المشروع.

-شروطه: وثائق مبررة (فاتورة، شهادة موقع عليها من طرف صاحب المشروع والمهندس ، تثبت الخدمات المنجزة).

-معدل الفائدة: 7.75%.

6- تسييق على المخزون : منح قرض بشرط رهن البضائع في مخزن عمومي ، أما البضائع تكون غير قابلة للتلف وهذا شرط من سلامة القرض الممنوح، بمعدل فائدة 7.75%.

7- قروض الإيمضاء: هو قرض بالتعهد وتمثل في الكفالات البنكية، ومثال ذلك تسييقات على الصفقات العمومية.

ثانيا: قروض الإستثمار هي قروض موجهة لتمويل المشاريع وتجديد الآلات والمعدات التي تساهم في العملية الإنتاجية، منها متوسطة الأجل فترتها ما بين 2-7 سنوات ، أما القروض ذات المدى الطويل فهي تهتم بتمويل المشاريع العقارية لمدة تتراوح ما بين 7 سنوات لتصل عادة ل 30 سنة.

3-المنتجات البنكية الجديدة لدى القرض الشعبي الجزائري:

في إطار تطبيق التجديد في البنوك الجزائري فإن إدارة البنك تهتم بالمساهمة بصورة فاعلة في إعادة بعث الاستثمارات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI لكافة القطاعات بما في ذلك في إطار إنشاء النشاطات , **ANSEJ, ANGEM, CNAC**، وذلك لغرض اكتساب مكانة في السوق نتيجة التنافس الحاد في مجال تقديم الأفضل للزبون، وفي نفس السياق ، قدرت قيمة القروض الممنوحة للمؤسسات المصغرة من قبل البنك 166 مليار دينار نهاية 2016 بنسبة نمو بلغت 4 %، علما أن البنك يمتلك شبكة واسعة ب 156 وكالة برأسمال يقدر ب 36.8 مليار دينار ورقم اعمال بلغ 2016 ، 50 مليار دينار مقابل 34.9 مليار دينار عام 2015.

حيث انطلق حديثا القرض الشعبي الجزائري في طرح مشاريع جديدة وذلك باستهداف فئات جديدة ضمن استراتيجية التنمية ، وكذا توطيد العلاقات مع العملاء الحاليين /جدد، فالجبال المهني يحتاج إلى :

3-1 مشروع PROLIB : (Profession Libérale) يستهدف القرض الشعبي الجزائري المهن الحرة لغرض المساهمة في تمويل الإستثمارات متبنيا في ذلك استراتيجية التنوع ، حيث تساهم الدولة في تدعيم هذه المشاريع من خلال مساهمتها في معدل الفائدة نسبيا لتنمية هذه القطاع الأعمال (مهنة المحاسبة، المحاماة، الهندسة المعمارية، ..)، وذلك من خلال شراء معدات وتجهيز المحل للنشاط المهني.

3-2 مشروع PROMED : (Professions Medicales) وهو أكثر ملائمة لأصحاب المشاريع الطبية، فهو قرض استثماري متوسط وطويل الأجل ، موجه لتمويل أو انشاء عيادة طبية جديدة لممارسة الخدمات الطبية، أو توسيع عيادة حالية من معدات جديدة أو إعادة تهيئة مقر ممارسة النشاط، ومعدل الفائدة شرط متوفر على حسب تغيرات المبلغ و المدة.

3-3 المنتجات التأمينية: لغرض التعريف بمنتجات البنكية كان لابد من فتح المجال مع شركات التأمين لتوسيع النشاط المالي والمساهمة في رفع من رقم أعمال البنك، ويكون هناك اتصال جديد بفئات مختلفة من المجتمع وفهم سلوكياتهم ومعرفة حاجاتهم لأنها تمثل محور اهتمام البنك لغرض التفكير في توفير حلول مناسبة لمشكلة التمويل، فكانت اتفاقية بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR)، لتسويق منتجات تأمينية في شبائك القرض الشعبي الجزائري، وهي خطوة جديدة نحو التطوير ، ومثال هذه المنتجات نجد التأمين على الكوارث الطبيعية، التأمين على الحياة، التأمين متعدد الأخطار على السكن.

3-4 قروض مطابقة للشريعة الإسلامية: لغرض تمويل المشاريع بما في ذلك القروض الإستهلاكية، ونتيجة لضرورة إطلاق منتجات بنكية تتناسب مع احتياجات الزبائن، أكد رئيس الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية "بوعلام جبار" توجيه البنوك الجزائرية لإعتماد صيغة جديدة خاصة بالقروض الإسلامية أو ما يعرف بالقروض التساهمية في السداسي الأول من السنة الحالية (2018).

ثانيا-المنتجات البنكية لدى البنك الوطني الجزائري:

1- تشكيلة الموارد المجمعة والتمويلات لبنك الوطني الجزائري : فيما يلي أهم المنتجات البنكية المطروحة من طرف بنك

الوطني الجزائري:

➤ الحسابات البنكية:

- حساب الشيك.
- الحساب الجاري.
- حساب بالعملة الصعبة.

➤ التوظيفات تحت الطلب:

- دفتر التوفير خاضع لمعدل فائدة 2%.
- دفتر توفير من دون فائدة.
- دفتر توفير للقصر "مستقبلي" على حسب طلب الزبون سواء بمعدل فائدة 3% أو من غير ذلك. ويعتبر هذا المنتج الإدخاري يستهدف فئة القصر حتى سن 15 سنة يسمح لهم بتوفير مبلغ تمويل دراساتهم المستقبلية أو تمويل مشاريع كل على حسب رغبته الإستثمارية

➤ التوظيفات لآجل:

- سندات الصندوق. معدل الفائدة قابل للتفاوض بين الزبون والبنك.

- حساب الوديعة لآجل DAT.

➤ تشكيلة التمويلات البنكية:

- القرض العقاري.

- قروض الإستثمارية.

- تمويل للهيئة العقارية.

- قروض الإستغلال..

- التجارية الخارجية.

- قروض مدعمة في إطار ANSEJ.

- قروض مدعمة في إطار ANGEM.

- قروض مدعمة في إطار CNAC.

- قرض السيارات.

➤ النقدية والبنك عن بعد:

- البطاقات البنكية CIB.

- BNA .net

- الدفع عن بعد E.paiement.

- MOBILGAB. منتجات أخرى:

- منتجات bancassurance تأمينات بنكية.

- صندوق الإيداع le coffre – fort.

2- البنك الوطني الجزائري ومشروع تجديد المنتجات البنكية:

تسعى إدارة البنك إلى عصنة مشاريعها لتسريع وتيرة التجديد من ناحية باقة المنتجات والخدمات، وفي سياق التوجهات

الإستراتيجية المخطط إليها يدعم البنك الوطني الجزائري تدخلاته في مختلف القطاعات الإقتصادية، وهذا بطرحه لسياسة القروض

الجديدة تهدف إلى تنوع وإعادة هيكلة محفظته لتحقيق نمو تدريجي لحصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فضلا عن حصة الأفراد.

إن جميع الإجراءات المتبعة في العديد من الجوانب النشاط البنكي تتطلب كذلك أهم محور وهو تكوين العمال من أجل مرافقة ديناميكية التجديد، ولهذا فقد تم ترتيب دورات تكوينية مكثفة حول العديد من المواضيع وهي تشمل أغلب الموظفين.

حيث تجدر الإشارة أن السنة المالية 2016 عرفت نمو في عدد العمال ليصل 5288 عون إطار مقابل 5250 خلال السنة المالية 2015، تشمل 65.32% من الإطارات الجامعية، ومن جهة أخرى البنك يباشر استثماره في المورد البشري من خلال تلبية حاجياته وترقية ذلك مهنيا لتمكينهم من اكتساب كفاءات جديدة من خلال دورات التدريبية العملية والتأهيلية، حيث بلغت حصة الميزانية المخصصة للتدريب سنة 2016 بـ 2.88% مقابل 2.2% سنة 2015.

1-2- **المنتجات البنكية الجديدة:** سجلت السنوات الأخيرة طرح العديد من المنتجات البنكية تماشيا مع ضرورة التجديد لغرض التميز وكسب مكانة في السوق فضلا عن استقطاب زبائن جدد ، ومن أهم المنتجات نذكر:

✓ **منتجات تأمينية :** في إطار المنافسة البنكية فقد ساهم البنك الوطني الجزائري في طرح منتج تأميني ضمن اتفاقية مع التأمينات الجزائرية للحياة AGLIC، وذلك لتسويق هذه المنتجات والتعريف بها أكثر لعامة الجمهور خاصة زبائن البنك الوطني الجزائري، فكانت المنتجات التالية:

1- **تأمين على الأشخاص:** يتم اكتتاب عقد التأمين عند السفر لغرض حماية الزبون من خطر السفر، مرض أو حادث يعرضه لإعاقة دائمة خلال السفر، فيستفيد من تعويض، كما يدفع البنك تعويضا لذوي الحقوق إن كانت ظروف الحادث أسوء من التوقعات.

2- **تأمين على الحياة:** عند الاستفادة من قرض عقاري، في حالة الوفاة أو الإعاقة الدائمة، تتكفل شركة التأمين بتسديد ما تبقى من القرض الأساسي المتوقع دفعه للبنك. (الفئة العمرية للزبون لأجل 75 سنة) (في حالة القرض العقاري/القرض الإستهلاكي)

3- **تأمين على المرض "تأمين جديد وردة" :** هذا المنتج استهدف فئة النساء ،طرحتها الجزائرية للحياة، وهو عقد سنوي، الغرض منه مساعدة الفئة النسوية في حالة تعرضها لخطر الإصابة بالمرض المعني بالتغطية (سرطان الثدي) ، حيث يكون التكفل بمصاريف المعالجة في حالة وقوع الخطر ، والتأمين هو إجراء وقائي يرافقه في حالة تشخيص المرض، فتتدخل

الجزائرية للحياة بتقديم مبلغا جزافيا أين يكون التسديد فوري عند التشخيص، مع تعويضات أخرى خاصة بالتأمين أو الضمان الإجتماعي ، حيث باشر البنك الوطني الجزائري بتوفيره لزيائته منذ مارس 2017 فنجد صيغتين للإختيار:

الصيغة الأولى: دفع مبلغ إجمالي قدره 1000.000.00 دج

الصيغة الثانية : دفع مبلغ إجمالي قدره 500.000.00 دج

4-قرض السيارة: منتج بنكي جديد كل شخص طبيعي مقيم ولديه دخل ثابت أعلى أو يساوي 36000.00 دج ، خاص بالسيارات ذات منتج وطني، فترة التسديد تصل من 12 شهر إلى 60 شهرا، وبمعدل فائدة 8.25%، لغير المدخرين لدى البنك، أما المدخرين لدى البنك الوطني فلهم الحق بالإستفادة بمعدل فائدة أقل 8%، وتصل نسبة التمويل ب 85 % من قيمة السيارة.

5-منتج بنكي "شحيحتي" CH'HIHTI، هذا ما تميزت به سنة 2017، بتنفيذ تجديد المنتجات فكانت النتيجة منتج شحيحتي، وهو ذو طبيعة ادخارية من أجل التقاعد.

منتج بنكي جديد	شحيحتي "إدخار من أجل التقاعد"
المؤسسة المساهمة	صندوق دعم الإستثمار من أجل التشغيل FSIE
	Fond De Soutien A l'Investissement Pour l'Emploi
	تاريخ التأسيس: 2004/12/24، بموجب قانون رقم 04-21. مؤسسة مالية
	عمومية ذات طابع تساهمي، تهدف إلى تطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة فضلا عن التوظيفات القيم المنقولة، وترويج إدخار التقاعد.
الأهداف والمهام	-هي هيئة مالية ذات طابع اقتصادي وإجتماعي، في خدمة الأجراء ، والمؤسسات المتوسطة والصغيرة الجزائرية.
	-تقوم بتوظيف الموارد في السوق المالية، فضلا عن الإستثمارات في المؤسسات لإستغلال الإدخار.
	-تساهم في خلق مناصب شغل اعتمادا على الإدخارات المرنة للعمال من خلال شراء أسهم في صندوق الدعم الإستثمار والشغل.
	-تطوير الإقتصاد الجزائري من خلال التوسيع في الإستثمارات .
	- جمع مدخرات العمال الإجراء أو في المهن الحرة من خلال أقساط شهرية تسمح

الفئة المستهدفة	لهم بالاستفادة من مدخول تكميلي لدى التقاعد. مردود سنوي كل شخص طبيعي له إقامة جبائية في الجزائر (أجراء، موظفين، حرفيين، فلاحين، تجار، مهن حرة)
إيجابيات شحيحتي	- هو المنتج الوحيد بالجزائر فيما يخص الإدخار للتقاعد. - تخفيض يمنح للمكتسبين بنسبة 10% من طرف الدولة ، القيمة الإسمية للسهم 200 دج لكل سهم، بالتخفيض الذي يستفيد منه المساهم يحصل على سهم ب180 دج. - كل مكتسب له الحق في شراء 1110 سهم بقيمة 180 دج في السنة. - يتميز منتج شحيحتي بالمرونة في التعامل، سواء من جانب المبلغ المتوفر للإدخار، أو من جانب فسخ العقد أو إيقافه. - حين أجل التقاعد فإن المساهم له حرية سحب ادخاراته سواء كلياً أو جزئياً. - تخفيض من IBS بمعدل 1% على الدخل السنوي للمدخر.

3-المنتجات النقدية للبنك الوطني الجزائري:

المنتجات البنكية	الغرض من المنتج وشروطه
المنتجات النقدية	
1-البطاقة البنكية CIB	بطاقة ما بين البنوك ، تسمح لحاملها القيم بالعديد من العمليات البنكية واستعمالها وطني، غير أن هناك شروط للإستفادة من ذلك، وهذا ما يجعل لها تصنيفات على حسب الفئات المستهدفة، فنجد،
1-1بطاقة CIB الكلاسيكية Classic	-المستفيد: للآجراء salariés لديه راتب شهري أقل من 120.000 دج له الحق في حيازة هذه البطاقة. وكذا ذوي المهن الحرة.
1-2بطاقة CIB ذهبية Gold	-نفس المستفيدين، ولكن براتب شهري لا يقل عن 120000 دج -المصاريف البنكية مجانية على مستوى BNA، في حين عند إجراء عمليات بنكية لدى شبائيك البنوك الأخرى يتم خصم 29 دج/عملية.
الغرض من البطاقة البنكية CIB:	-توفير عملية السحب في أي وقت وفي أي فرع . -توفير خدمة الدفع عن طريق الإنترنت مثل تسديد الفاتورات أو TPE . - التحويل، استعلام على الرصيد،الإطلاع على رقم التعريف البنكي -مدة الصلاحية 03 سنوات، قابلة للتجديد دون إعادة طلب ذلك.
1-3بطاقة الإدخار (Carnet Elect)	دفتر توفير ذو شريط مغناطيسي، علاوة على دفتر التوفير العادي، مكانية القيام بجميع العمليات على مستوى الشبائيك للبنك الوطني الجزائري.

<p>-الإستفادة من أموالكم عند الحاجة خارج أوقات عمل الوكالات. -إمكانية سحب مبلغ لا يزيد عن 100.000دج. -تحويل من حساب إلى حساب بنكي آخر ، فضلا عن توفير فرصة معرفة الرصيد.</p>	
<p>-خدمة e-banking: تضمن تأمين التعاملات البنكية عن بعد من خلال رقم سري. وذلك لمراجعة كشف الحساب، معرفة الرصيد، عرض وتحرير بيانات بنكية خاصة، طلب دفتر شيكات وبطاقة بنكية. -خدمة e-payment: تنحصر فقط في تسوية المدفوعات عبر الإنترنت. -MobilGAB: هي خدمة تسمح لعملاء BNA ومتعاملين مع شركة الإتصال Mobilis الإطلاع على حساباتهم البنكية من خلال الهاتف النقال. -يستفيد من هذه الخدمة كل من بحوزته بطاقة CIB/BNA، ورقاقة Mobilis</p>	<p>تجديد العمليات على مستوى BNA والغرض من ذلك التفوق عن المنافسين وكسب المزيد من العملاء.</p>
<p>- الإستعلام على الرصيد. - إظهار العمليات البنكية العشرة الأخيرة . - تعبئة رصيد الهاتف موبليس. - تسوية كل فاتورة ذات الصلة بشركة موبليس. - عملية التحويل من حساب إلى حساب بنكي آخر على مستوى bna مجانية. كل هذه الخدمات لتوفير الوقت في التعامل لعملاء البنك الوطني وكسب ولاءهم، دون الحاجة إلى التنقل . -مصاريف بنكية 5دج خارج الرسوم عند الإستعلام عن الرصيد.</p>	<p>إيجابيات MobilGAB</p>
<p>كل مستفيد على بطاقة CIB تتوفر له خدمة الدفع الإلكتروني في المؤسسات التجارية بعد الإتصال بالبنك محل التعامل. فهي تسهل العلاقة المالية بين التاجر والزبون بمجرد ادخال الرقم السري وتثبيته . -مصاريف بنكية : خصم 2دج من حساب التاجر عند تصل قيمة المدفوعات أكثر من 2000دج، و 1دج عندما تقل المشتريات عن 2000دج.</p>	<p>جهاز الدفع الإلكتروني TPE لغرض تحسين معالجة العمليات ونوعية الخدمات المقدمة.</p>
<p>ملاحظة:¹ بموجب المادة 111 من الجريدة الرسمية رقم 76 الصادرة بتاريخ 2017/12/28، بموجب القانون رقم 04-02/2004/06/23 تنص على كل عون اقتصادي يمارس الأنشطة التجارية و يقدم السلع والخدمات للمستهلكين، على ضرورة امتلاكه نهائي الدفع الإلكتروني ويضعه تحت تصرف الزبائن حتى يسمح لعامة الزبائن تسوية مدفوعات مشترياتهم ببطاقة الدفع</p>	<p>ملاحظة:</p>

الإلكتروني، وأي تجاوزات تثبت على عدم الحيابة على TPE سوف يعاقب بغرامة مالية تقدر ب 50.000 دج، وسوف تدخل حيز التنفيذ بعد عام من تاريخ صدور ونشر المادة في الجريدة الرسمية.

ثالثا- المنتجات والخدمات البنكية للبنك الخارجي الجزائري BEA:

1- تشكيلة الموارد المجمعمة والتمويلات: يوفر البنك لزيائنه مجموع من المنتجات والخدمات نذكرها كالتالي:

أهم الخصائص	المنتجات البنكية التقليدية منها والجديدة
هي تسهيلات ائتمانية يمنحها البنك الخارجي الجزائري وهي توافق احتياجات الخزينة على المدى القصير (12 شهرا)، فضلا عن السحب على المكشوف، القرض الموسمي تسبيقات على الفاتورة (تمويل دورة الإستغلال)، تسبيقات على الأعمال المنجزة. -تمويل الخزينة الجارية، تسيير المخزون، وتمويل الأشغال العمومية. -القروض بالإمضاء أفضل الضمانات البنكية (مثل التحصيل المستندي/الإعتماد المستندي)	قروض عبر الصندوق
هي حلول تمويلية أكثر ملائمة لمشاريع التمويل متوسط طويل الأجل مثال ذلك منح قروض لغرض تحديد المعدات الصناعية، التهيئة والتخطيط.	القروض الاستثمارية لتنمية المؤسسات
نذكر منها قروض لتجهيز السكن بمعدل فائدة 6.25%، في حين زبائن البنك الخارجي مالكي حسابات بنكية من قبل لهم حق الإقتراض بمعدل فائدة 5.75%، كما أن الأقساط الشهرية المستحقة تختلف من مستفيد إلى آخر على حسب تغيرات الراتب الشهري ، فنجد قرض عقاري لإمتلاك سكن ترقوي جديد بمعدل فائدة (1% لراتب شهري أقل من 108000) و 3% من الراتب الشهري أكثر من الآجر القاعدي ب 12 مرة	القروض العقارية
هي كذلك حلول تمويلية لخلق مؤسسات مصغرة اعتمادا على أجهزة الدعم الحكومية الذي من شأنه تطوير المشاريع الإستثمارية الإنتاجية (ansej, cnac, angem)	قروض مصغرة للمؤسسات
حساب تحت الطلب (التجار، الشركات)، حساب الودیعة للأجراء،	الموارد المجمعمة

<p>حسابات الجمعيات حساب بنكي للقصر، حساب الإدخار بمعدل فائدة 2.5% في نهاية السنة، حساب لأجل (سندات الصندوق)، المدة 3 سنوات مقابل معدل فائدة يحدد بنك الجزائر.</p>	
<p>المنتجات النقدية التي يوفرها البنك الخارجي الجزائري</p>	
<p>توفر للزبون خدمة السحب الفوري، متوفرة لدى البنك منذ 2006، فنجد لها صنفين: - بطاقة CIB كلاسيك: يستفيد منها كل شخص له راتب شهري أقل من 50000 دج مقابل مصاريف بنكية تعادل 350 دج/سنة - بطاقة CIB الذهبية أكثر من 50000 دج مقابل مصاريف بنكية 700 دج/سنة.</p>	<p>بطاقة البنكية CIB</p>
<p>يوفر البنك الخارجي صنفين من أصل البطاقة على حسب احتياجات العميل:</p>	<p>البطاقة البنكية ماستر كارډ</p>
<p>- ماستر كارډ بلاينيوم/ماستر كارډ Word elit</p>	
<p>وإمكان أي زبون يجوز على حساب بنكي بالعملة الصعبة، الحصول على البطاقة. - تخصيص بطاقة Prépayée للحجاج خلال هذا الموسم وهي "بطاقة الدفع المسبق." والهدف منها تسهيل التعاملات المالية على الحجاج الجزائريين في البقاع المقدسة.</p>	
<p>كل عميل بنكي يمتلك العملة الدولار الأمريكي له فرص امتلاك بطاقة أميكس بقيمة لا تقل عن 5000 دولار للقيام بتسوية المدفوعات على اختلاف أنواعها. - أي أن الفئة المستهدفة هي رجال الأعمال ذوي أعلى درجة رفاهية، وهي بطاقات تتميز بالقلة مقارنة مع التصنيفات الأخرى للبطاقات البنكية.</p>	<p>البطاقة البنكية AMEX "أمركان اكسبرس"</p>

رابعاً- بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهم منتجاته البنكية:

المنتجات البنكية التقليدية منها والجديدة
جمع الموارد يتم اعتمادا على تشكيلة من
منتجات مختلفة يستفيد منها عملاء بنك
البدر ونذكر أهمها:

أهم الخصائص

حساب شيك بنكي/حساب العملة الصعبة باعتبار أن الحساب يجسد
العلاقة المالية بين الزبون والبنك محل لتعامل.

حساب دفتر ادخار: (Livret d'Épargne Badr) LEB

إيداع الأموال في مثل هذا الحساب يعطي لصاحبه حق اختيار بين حساب
ادخار يوفر الفائدة والتي تحسب في آخر كل فترة، وحساب ادخار غير منتج
للفائدة، كما يسمح الحساب القيام بعمليات السحب والإيداع في جميع
الوكالات التابعة للبنك على المستوى الوطني.

حساب دفتر توفير للأشبال: (Livret d'épargne Junior) LEJ

كل شخص يكون عمره أقل من 19 سنة له الحق في الاستفادة من هذا
الحساب بشرط حضور ممثل شرعي حين القيام بالعمليات البنكية.

وديعة لآجل: Dépôt a Terme

هو منتج يوفره البنك للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، وهو بمثابة توظيف
بمعدلات متغيرة، وقد حدد المبلغ الأدنى ب 10000 دج، لمدة لا تقل عن
3 أشهر والفوائد هي مدفوعة سواء نقدا أو لآجل.

سندات الصندوق: هو سند دين لبنك البدر يقدم للزبون مقابل إيداع
أموال، يمكن أن يكون السند اسمي، ومن مزاياه مردودية مضمونة، امكانية
تحصيل الفوائد خلال فترة الإيداع، المدة تتراوح من 3 أشهر إلى 5 سنوات ،
امكانية سحب الأموال حتى قبل انتهاء المدة المحددة لذلك (سند الصندوق
هو رفع قيمة الوديعة المالية) .

تأجير الخزانات لغرض المحافظة على الأشياء الثمينة من مجوهرات ووثائق
مهمة.

من بين الحلول التمويلية الأكثر ملائمة لمشاريع التمويل متوسط طويل الأجل
نجد أن BADR ترافق هذا النوع من المشاريع مثل تربية المائيات والصيد
البحري، فضلا عن المشاريع الفلاحية وتوسعتها مع تحويل المنتجات
الفلاحية والصناعات الغذائية

القروض الإستثمارية لتنمية القطاع الفلاحي

من أهم المنتجات البنكية التي يمنحها بنك قرض التحدي: سنة 2012 تم إطلاق منتج بنكي لغرض استثماري مدعم الفلاحة لفئة الفلاحة نجد:

نسبيا من طرف الدولة (Bonifié)، خلال 5 سنوات اولى ، أما السنوات الأخيرة فعلى المستثمر أو المستفيد من القرض تسديد الفوائد (السنة السادسة 1) (3%) أما بحلول السنة السابعة والثامنة يسدد فيها المقترض معدل الفائدة كليا بنسبة 3%.

مدة القرض من 3-15 سنة، المبلغ المقترض يصل إلى 100 مليون دج على حسب مساحة المستثمرات ، فمنها ما يقل عن 10 هكتارات وما يزيد عن ذلك.

سنة 2016 تم إلغاء دعم الدولة لقرض التحدي.

قرض الرفيق " سنة 2008 شهدت إطلاق قرض استغلال موسمي بدون فوائد ، حيث تتكفل الدولة بالفائدة المستحقة 100% ، مع توفير فرصة تجديد القرض، إذا سدد المستفيد قرضه في آجاله.

المستفيد: مربوا الحيوانات ومستغلوا المستثمرات بشكل شخصي أو تجمعي، تعاونيات، مؤسسات حماية وتطوير التراث الحيواني والنباتي.

مدة القرض: 2 سنة، ومن بين امتيازاته، أن كل مستفيد يسدد القرض في أجله فله الحق في الإستفادة من قرض في الفترة المالية مع تحمل وزارة الفلاحة كامل الفوائد، وعكس ذلك فإنه المستفيد ملزم بدفع نسبة الفوائد المستحقة حين حاجته لنفس صيغة القرض .

قرض رفيق الموحد أو الشامل: مدعم كليا من طرف الدولة و موجه للمؤسسات التجارية أو التعاونيات التي تمارس نشاطات التحويل وتخزين المنتجات الفلاحية.

قرض رفيق تصدير Refig Export: قرض استغلال، مدعم كليا من طرف الدولة، موجه لتمويل عمليات تصدير التمور.

القرض الإيجاري: تمويل المعدات الفلاحية

سنة 2008 وضع بنك البدر في متناول زبائنه منتج جديد وهو قرض عقاري في الوسط الريفي بصيغتين تمويليتين :

-مرافقة للصندوق الوطني للسكن -صيغة التمويل التقليدية.

الغرض منه: انجاز مسكن (بناء ذاتي)، توسعة، إعادة تهيئة أو تجديد

قروض الإستغلال لتنمية القطاع الفلاحي

القروض العقارية لبنك البدر

السكن. لذوي الدخول الثابتة.

التمويل: نسبة التمويل لا تزيد عن 50 % من تكلفة العقار موضوع القرض، مدة التسديد 15 سنة مع ضرورة تطبيق العلاقة الإئتمانية (مدة القرض+السن) تكون أقل من 65 سنة.
معدل الفائدة 6.25% أما فيما يخص بالمرفقات فلا بد من تحرير عقود تأمينية لضمان تسديد حقوق البنك في أجله، منها عقد متعدد الأخطار سكنية، وتأمين على الحياة.

لتنفيذ المشاريع الخاصة بالمقاولين الشباب، وكذا الشباب البطالين، سارع البدر في انقاذ هذه الفئات من خلال طرح منتجات بنكية تساعدهم في تحقيق مشاريعهم وبالتالي المساهمة في تنمية القطاع الإقتصادي بمساعدة الدولة في ذلك، فكان تنفيذ مشروع تعاوي من خلال ANSEJ-ANGEM، CNAC.

أجهزة الدعم محل التنفيذ سنة 2011

ألية الدعم ANSEJ-CNAC

مبلغ القرض البنكي: يعادل 70% من قيمة المشروع.

29% عندما تكون قيمة المشروع أقل من 5 مليون دج.

28% عندما تكون قيمة المشروع أكبر من 5 مليون دج وأقل من 10 مليون دج.

المساهمة الشخصية 1% من قيمة المشروع الإستثماري عندما يقل عن 5 مليون دج.

المساهمة الشخصية 2% من قيمة المشروع الإستثماري عندما يكون قيمته أكبر من 5 مليون دج وأقل من 10 مليون دج.

معدل الفائدة: 0% / فترة القرض : 8 سنوات منها 3 سنوات من دون دفع.

شروط الإستفادة في إطار Ansej المقترض يتراوح عمر ما بين 19-35 سنة

شروط الإستفادة في إطار Cnac المقترض يتراوح عمر ما بين 30-50 سنة وما فوق.

الضمانات المطلوبة: عقد تأمين متعدد الأخطار، الإندماج ضمن صندوق الضمان، ورهن العتاد الممول.

المستفيد: ذوي دخل غير ثابت وذوي الدخل الصغرى. 18 سنة فأكثر.

ألية الدعم ANGEM

رأس مال المشروع: 1 مليون دج. / 70% مساهمة البنك / 29% المساهمة الشخصية: 0% إذا كانت القرض الممنوح أقل أو يعادل 100.000 دج في ولايات الشمال، 1% من قيمة المشروع إذا كان أقل أو يساوي 250.000 دج لولايات الجنوب

القرض الإيجاري

كان أول استعمال له سنة 2009 ومدته 5 سنوات ، له صيغتين ، إما الصيغة النقدية مع مساهمة الزبون بنسبة معينة مع دعم الدولة ، أو صيغة قرض .

المنتجات التأمينية سنة 2008

التأمين على الأشخاص، التأمين الفلاحي، التأمين متعدد الأخطار، تأمين آلات البناء.

وذلك من خلال الاتفاقية المبرمة مع SAA. بتاريخ 2008/04/20 حيث أصبحت إمكانية عرض وتحرير العقود التأمينية عبر شبائيك BADR لتشمل تشكيلة من الفروع الإنتاجية « Multirisques Habitation, Risques divers Agricole , TREngin »

المنتجات النقدية التي يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بطاقة بنكية للمؤسسات (تجار ، مهنيين، شركات)

البطاقة البنكية CIB

بطاقة ما بين البنوك ، تسمح لحاملها القيم بالعديد من العمليات البنكية

واستعمالها وطني، غير أن هناك شروط للإستفادة من ذلك، وهذا ما

يجعل لها تصنيفات على حسب الفئات المستهدفة، فنجد،

-المستفيد: من لهم دخل شهري أقل من 100000 دج

له الحق في حيازة هذه البطاقة. وكذا ذوي المهن الحرة.

1-1 بطاقة CIB الكلاسيكية Classic

-نفس المستفيدين، ولكن بدخل شهري لا يقل عن 100000 دج

2-1 بطاقة CIB ذهبية Gold

-المصاريف البنكية تقتطع كل ثلاثي بقيمة 140.00 دج

عمليات بنكية لدى شبائيك البنوك الأخرى يتم خصم 35 دج/عملية. في

حين لدى شبائيك بنك بدر يتم اقتطاع مصاريف بنكية بقيمة 11 دج

/عملية

-توفير عملية السحب في أي وقت وفي أي فرع .

الغرض من البطاقة البنكية CIB:

- توفير خدمة الدفع عن طريق الإنترنت مثل تسديد الفاتورات أو TPE.
- التحويل، استعلام على الرصيد، الإطلاع على رقم التعريف البنكي
- مدة الصلاحية 02 سنتين، قابلة للتجديد دون إعادة طلب ذلك.

بطاقات بنكية للخصائص

بطاقة CBR

الفئة المستهدفة الأولى: الأجراء، حين فتح الحساب يوقع الزبون على امتلاكه لبطاقة بنكية.

هي بطاقة بنكية تسمح لحاملها القيام بعمليات السحب على مستوى الموزع الآلي للآوراق النقدية، فضلا عن تسديد مدفوعاتهم لدى التجار من خلال جهاز الدفع النهائي. تستعمل فقط على المستوى الوطني.

الفئة المستهدفة الثانية : المدخرين.

هي بطاقة اسمية تعرف ب بطاقة توفير

جهاز TPE

هو وسيلة دفع إلكترونية تسمح للمستخدمين من خدمة جهاز الدفع الإلكتروني لدى بنك البدر بإنجاز مدفوعاتهم بواسطة بطاقة بنكية بطريقة آمنة وسريعة.

خدمة e-banking

2015 Badr net/تندرج هذه الخدمة في سياق اتفاقية الشراكة التي وقع عليها كل من Ooredoo وبنك الفلاحة والتنمية الريفية اعتمادا على الهاتف النقال Ooredoo خدمة جديدة للدفع عبر الإنترنت "e-payment" تسمح للزبائن من تسديد فاتورة هواتفهم عبر الإنترنت وذلك من خلال بطاقتهم البنكية.

بطاقة فيزا الدولية في طور الإعلان عنه

يسعى بنك بدر إلى توفير هذه البطاقة الدولية بداية 2019 نتيجة لزيادة الطلب عليها، وبالتالي نتيجة لدراسة التحليلية ومشاركة العاملين كانت النتيجة إعادة النظر في تزويد منتجات البدر بمنتجات بنكية تكميلية ذات امتيازات تساهم في تعزيز مكانته مقارنة مع منافسيها.

المطلب الثالث: تقديم لعينة البنوك التجارية الأجنبية محل الدراسة ومنتجاتها البنكية.

بموجب الإصلاحات البنكية الصادرة بمقتضى قانون النقد والقرض المؤرخ في 19/04/1990، كان الهدف من ذلك هو خلق بيئة بنكية جديدة للنظام البنكي مع تعديل مهام البنوك، وفتح المجال أمام القطاع الخاص والأجنبي بعدما كان حكرا على

القطاع العام، فكانت النتيجة ظهور البنوك الأجنبية على المستوى الوطني وهي بنوك تعتمد على رأس المال الخاص سواء كان محلي أو أجنبي، والغرض من وجودها لأجل تفعيل المنافسة البنكية بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية لخلق التميز والتفوق وتطوير النشاط البنكي.

ومن جهة الاعتماد المتحصل عليه بتاريخ 2018/01/02 بموجب مقرر 01-18 نجد أن كل من بنك الخليج، وبتكسيس الجزائر، والشركة العامة الجزائرية من بين البنوك الأجنبية التي تحصلت على الاعتماد المؤرخ في التاريخ المذكور أعلاه. أولاً- البنوك التجارية الخاصة برأس مال أجنبي ومختلط: يمكننا توضيح البنوك الخاصة برأس مال أجنبي في الجدول الموضح أدناه، باعتبار أن العينة المدروسة ضمن القائمة المدرجة في الجدول التالي:

جدول رقم 35: قائمة البنوك التجارية الخاصة برأس مال أجنبي ومختلط.

قائمة البنوك التجارية الخاصة برأس مال أجنبي ومختلط	ملكية البنك	أهم النشاطات البنكية محل التداول
نتيكسيس الجزائر Natixis Algérie	فرنسي	رأس المال الإجتماعي: 500 مليون دج. جاء نتيجة دمج بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية. هو فرع لمجموعة فرنسية BPCE (Banque Populaire Caisse d'épargne) كان وجوده بالجزائر 1999. - هو بنك برأس مال أجنبي، وأول بنك أجنبي تم تأسيسه في الجزائر سنة 1998، يمتلك 800 موظف، 28 وكالة موزعة على التراب الوطني - ناتيكسيس يقدم تشكيلة من المنتجات والخدمات المالية للمؤسسات الكبرى، المؤ المتوسطة والصغير، المهنيين والخواص الجزائريين، القرض الإيجاري. - بنك شامل، بلغت الناتج الصافي البنكي 6896 مليار /دج 2017/12/31.

- حيث يتبنى بنك **Natixis** قيم مهنية تتمحور في الثقة، التعاون وتقاسم المهارات، التعهد، والفعالية في معرفة تطورات القطاع البنكي لغرض التكيف اعتمادا على تجديد المنتجات البنكية وتوفير الحماية لعامة الزبائن.

هو بنك مملوك بالكامل بنسبة 100 في المائة من قبل مجموعة المؤسسة العامة الفرنسية. هو أول البنوك الأجنبية التي باشرت نشاطها في الجزائر سنة 2000، برأس مال 500 مليون دج، مجال نشاطها: تمويل التجارة الخارجية (CREDOC)، قروض التأجير التمويلي، تسيير الحسابات الجارية والادخارية.

فرنسي

سوسيتي جنرال الجزائر Société Générale
Algérie



أما السنوات المتتالية اتبعت SG سوسيتي اعتمدت استراتيجية النمو من خلال مشروع انتشارها الواسع لغرض فرض وجودها على التراب الوطني خاصة وتقوية الفعالية التجارية والاستجابة أكثر لإحتياجات زبائنهم، فكانت النتيجة انشاء 87 وكالة منها 11 مركز أعمال لخدمة المؤسسات ، ولها أكثر من 370 ألف زبون منها 372835 خواص ومهنيين بما في ذلك 5326 مؤسسات كزبائن ، أما من حيث عدد موظفيها فهو يعادل 1376 لغاية 2015/11/30،

¹
مقابل 1318 سنة 2010.

بنك الخليج الجزائر AGB Banque



كويتي
جزائري

-يمثل بنك الخليج فرع لبنك البرقان الكويتي
(Burgan Bank) وهو تابع لشركة مشاريع
الكويت القابضة المساهمة وهي إحدى الشركات الإستثمار
المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
-هو بنك تجاري للمؤسسات ، الأفراد، المهنيين، وبنك
الخدمات .

-رأس مال بنك الخليج 10 ملايين دج.
- تحصل على الإعتماد بتاريخ 2003/12/15، كشركة
مساهمة، وبدأ مزاولة نشاطه في مارس 2004.
- يطرح منتجات بنكية تتوافق مع مبادئ الشريعة وذلك
استجابة لرغبات وتوقعات العملاء.

ثانيا: المنتجات البنكية للبنوك الأجنبية محل الدراسة

يتوفر لدى البنوك الأجنبية بالجزائر منتجات وخدمات بنكية متعددة ، مهتما بذلك بكل من فئة الخواص، المؤسسات
والمهنيين، ويمكن توضيح ذلك من خلال :

1- سوسيتي جنرال الجزائر و تجديد المنتجات البنكية: يقدم البنك تشكيلة من المنتجات البنكية لعامة الزبائن سواء

خواص أو مؤسسات نذكر منها:

¹Rapport annuel société générale Algérie année 2015, p10.

المنتجات البنكية التقليدية منها والجديدة	أهم الخصائص
أنواع التمويلات الممنوحة من طرف سوسيتي الجزائر	
هي تسهيلات ائتمانية يمنحها SGA وهي تتوافق مع متطلبات وتطلعات الزبائن، أهمها:	
المنتجات والخدمات البنكية سابق التعامل بها	خدمة التحويل السريع virExpress موجه للمؤسسات والمهنيين يحمل اسم SOGECASHNET يتميز بالتنفيذ السريع للمدفوعات للأجراء بمعنى خدمة الدفع عن بعد لتوفير الوقت للعملاء من طلب شيكات والإستعلام عن الرصيد، وبطبيعة الحال هناك مصاريف مالية بقيمة 900 دج/الشهر.
منتج بنكي Travaux-Marhaba، هو قرض عقاري من دون رهن موجه للأجراء ذوي دخل 25000 دج ولمدة 5 سنوات ، سقف التمويل : 1500000.00 دج، لتهيئة أو إعادة ترتيب السكن، يوفر له القرض بنسبة 100%، تمويل التجهيزات في الداخل.	
تحصيل أصل القرض بالاقساط ، معدل الفائدة 7.5-8.9% على حسب المدة والمبلغ المستحق للإقتراض، مع مراجعة الخبير للأعمال المنجزة ، غير أن الزبائن الدائمين لدى بنك سوسيتي جنرال لهم حق الإستفادة من امتياز التخفيض في معدل الفائدة بنسبة 7% دون الأخذ بعين الإعتبار المدة والمبلغ المقترض. وهو من المنتجات البنكية الأكثر طلبا واستجابة لرغبات الزبائن إلى يومنا هذا.	
قرض الإيجار للمهنيين، تجار حرفيين ، مدة القرض تتراوح من 36-48 شهرا، وللزبون حق الإختيار إما بامتلاك المعدات فور انتهاء المدة، أو إعادة تجديد العقد، أو إرجاع المعدات المهنية.وهو الحل الأمثل لتطوير المؤسسات.(معدات طبية، سيارات لإستعمال مهني)	
قرض للمهن الحرة: محامي، خبير محاسب،محاسب معتمد، موثق، طبيب، لهم حق الإستفادة منتمويل للمعدات الإعلام الالي، الأثاث، المكاتب، مبلغ القرض 500000.00 دج-1500000.00 دج بمعدل فائدة 7.4% ثابت، التسديد يكون خلال ثلاثي (فترة القرض 2-3 سنوات)، في حين طويل الأجل يكون المبلغ التمويل أكثر من 1500000.00 دج لمدة 5-7 سنوات.	

<p>منتج IMMO – MARHABA قرض البناء العقاري مقابل رهن، شرط الاستفادة وجود SG في التصنيف الأول ضمن وثيقة سلبية الإمتلاك العقاري،</p>	
<p>- لشراء عقار لدى وكيل عقارات ، معدل الفائدة مدعم ويمكن أن يكون غير مدعم. المدة 5-15 سنة إذا كان قيمة العقار أقل من 12 مليون دج، معدل الفائدة 1% . إذا كان قيمة العقار أكبر من 12 مليون دج معدل الفائدة 6.25% الحالة الثانية: الراتب الشهري للزوجين يفوق 108000 دج معدل الفائدة 3% أقل من 108000 دج معدل الفائدة 1%</p>	
<p>طلب قرض مرحبا للبناء: أرض للبناء ، اعمال منجزة بمعدل 10%، اعتمادا على خبير هو الذي يحدد معدل الإنجاز والقيمة المستحقة لإتمام البناء، هو قرض من دون دعم للفائدة (sans bonification) 6.25% تم إطلاق هذا المنتج منذ 2013.</p>	
<p>قروض الرفاهية Bien être</p>	<p>منتجات بنكية تخص الأفراد الخواص</p>
<p>لغرض تمويل تحصيل منتوجات وطنية، على اساس فاتورة تحمل تفاصيل الوحدة للعرض المراد تحصيله، ومثال ذلك الأجهزة الإلكترونية أو أدوات التآثيث، أو أجهزة كمبيوتر، سيارة.</p>	
<p>مبلغ التمويل : 150000.00 دج- . 700 000 دج</p>	
<p>المدة: 36 شهرا،(قرض الرفاهية الكلاسيكي) الزبائن ذات توطين الأجر في الوكالة لهم حق الاستفادة من 8.4%، أما عملاء الجدد معدل الفائدة 10.4%</p>	
<p>قرض الرفاهية السيارة ، مدة القرض تصل إلى 5 سنوات. يجب أن يتجاوز الأجر الشهري مبلغ 20000 دج</p>	
<p>منتج بنكي يطلق عليه Tawfiri للسكن، بمعنى هو حساب ادخار مع جدول إيداع منتظم، وهو فرصة مستقبلية للإستفادة من مشروع عقاري. -فتح حساب بقيمة 10000 دج.</p>	<p>موارد مجمعة</p>

<p>-ولتزويد الحساب البنكي لا يتطلب أي سقف للمبلغ. -وخلال 4 سنوات متتالية سوف يتحصل المدخر على نسبة تمثل مساهمته الشخصية لغرض الإستفادة من قرض عقاري. -توفيري يسمح للمدخر الإستفادة من شرط الإمتياز وتخفيض في معدل الفائدة ب 0.5%. -غير أن سحب الأموال من حساب توفيري خلال الأربع سنوات الأولى يمنع حق الإستفادة من الإمتيازات المتوفرة في القرض العقاري.</p>	
<p>الفئة المستهدفة: كل شخص طبيعي ، له سجل تجاري و متحصل على شهادة صيدلة. -تسبيق على فاتورة Cnas,casnos, militaireيسهل إدارة الميزانية. -فترة التسديد 120 يوم معدل الفائدة 7.4% .</p>	<p>منتج بنكي من نوع Cash Pharm :</p>
<p>هو قرض متوسط الأجل .(المدة من 3-5 سنة) مبلغ القرض: 2 مليون دج، معدل الفائدة مدعم لأنه هذا المنتج موجه للسوق الذي تنشط فيه بفعالية. الغرض من القرض: موجه للصيادلة لتمويل كل أشغال توسيع أو تهيئة ، أو تغيير و تنظيم صيدلية أو شراء معدات و أدوات.(بمعنى أوضح رفاهية الوجود المادي للصيدلة) -تمويل إلى غاية 100% من قيمة المشروع.معدل الفائدة 7%. -مدة القرض من 03 إلى 05 سنوات</p>	<p>منتج بنكي Prêt Pharmlook</p>
<p>سنة 2018 شهدت إطلاق منتج بنكي مثيل IMMOMARHABA غير أن الإختلاف يكمن في أن المنتج الجديد من دون رهن ومن دون مساهمة شخصية.</p>	<p>المنتجات البنكية الجديدة</p>
<p>المدة من 2-5 سنوات.</p>	
<p>الغرض من القرض: إعادة تهيئة المطبخ، البيت ، تصليح السقف إعادة النظر في تجهيزات البيت.</p>	
<p>مبلغ القرض من 150000.00دج-1500000.00دج</p>	
<p>تحصيل قيمة القرض مباشرة في حساب الزبون.في حين المنتج السابق كان التحويل المالي يتم في حساب البنكي للمقاول أو وكيل العقارات.</p>	

المنتجات النقدية	
شباك الأوتوماتيكي للأوراق النقدية GAB	هي خدمة الكترونية توفر سرعة إنجاز الخدمات منها:
- استخراج RIB، طبع كشف البنكي، طلب دفتر شيكات، تحويل مالي من حساب إلى حساب آخر .	
Packs SO'essentiel	هذا المنتج يجمع جملة من المنتجات والخدمات البنكية لها صلة بحسابك البنكي لدى SG الجزائر:
بطاقة TEM'TEM توفر هذه البطاقة البنكية سحب الأموال على مستوى GAB	
دفع للتجار قيمة المشتريات من خلال TPE، تسوية الفواتير من خلال الإنترنت.	
مصاريف المالية تقدر ب 193.00 دج شهريا. المستفيد ذوي دخل أقل من 50000 دج	
بطاقة بنكية ذهبية: تسمح لحاملها القيام بعمليات السحب والدفع بحرية من دون تثبيت لسقف القيمة المسحوبة فضلا عن سهولة استعمال تشكيلة من الخدمات البنكية من خلال الإنترنت.، المصاريف البنكية تصل إلى 357 دج / شهريا.	
البطاقات البنكية الدولية	أطلق بنك سوسيتي جينرال الجزائر SGA بطاقة فيزا كارد في السوق الجزائرية 2015 بطاقة توفر الخدمة البنكية خارج التراب الوطني من مسحوبات ومدفوعات.
التفاصيل التقنية لهذه البطاقة:	
حد السحب من البطاقة هو 1000 أورو في الأسبوع بالنسبة لبطاقة VISA Classic	
و 3000 أورو في الأسبوع بالنسبة لبطاقة VISA Premier	
الحد الأقصى للدفع هو 1500 أورو في الأسبوع بالنسبة لبطاقة VISA Classic	
و 5000 أورو في الأسبوع بالنسبة لبطاقة VISA Premier	
• يأخذ البنك عمولة تقدر ب 2 أورو + 1% من قيمة المشتريات،	

<p>في حين يتحصل منافسيه (البنوك الجزائرية الأخرى التي تقدم بطاقة فيزا كارد) حسب ما صرح به مسؤولو البنك 3 أورو + 1,75 % من قيمة المشتريات. للحصول على هذه البطاقة يتوجب على الراغب في الاستفادة منها دفع وديعة في حساباته لدى البنك قدرها:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • 50 ألف دج و 1000 أورو بالنسبة لبطاقة VISA Classic • 150 ألف دج و 2000 أورو بالنسبة لبطاقة VISA Premier 	
<p>أما عن تكاليف الحصول على هذه البطاقة فهي تقدر ب 4750 دج سنويا لبطاقة Visa Classic و 6750 دج لبطاقة Visa Premier. ويتحصل الزبون على بطاقته بعد 15 يوم من تقديم الطلب وهي صالحة لمدة سنتين. المبلغ المسموح بسحبه: فيزا كلاسيك: 1000 اورو /أسبوع فيزا gold: 3000 اورو /اسبوع.</p>	
<p>الدفع الإلكتروني وذلك من خلال الإتفاقيات بين سوسيتي وشركة سونلغاز، والجزائرية للمياه، وشركة الإتصالات</p>	<p>e-paiement</p>
<p>هي بطاقة بنكية للدفع ، يتوفر كلا الصنفين لدى سوسيتي جنرال: بطاقة بنكية كلاسيكية : الراتب الشهري أقل من 70000 دج، مصاريف بنكية: 250 خارج الرسوم /شهريا. بطاقة بنكية ذهبية: الراتب الشهري لا يقل عن 70000 دج، مصاريف بنكية : 300 خارج الرسوم/شهريا.</p>	<p>بطاقة بنكية CIB</p>
<p>هي بطاقة بنكية للدفع الراتب الشهري أقل من 50 ألف دج. مصاريف بنكية: 190 دج. خارج الرسوم /شهريا.</p>	<p>بطاقة Tem Tem</p>
<p>سجلت سنة 2015 بداية توزيع تأمينات متعدد الأخطار للسكن MRH</p>	<p>المنتجات التأمينية</p>

2- بنك الخليج ومنتجاته البنكية الجديدة: بنك الخليج وكالة معسكر 206، تاريخ التأسيس : أكتوبر 2013

يتمتع بنك الخليج بخصائص تميزه عن باقي المتدخلين في السوق البنكية، فمن خلال المنتجات البنكية التي يطرحها فهذا يبين مدى تطبيق الممارسات التسويقية الجديدة، من حيث تقديم منتجات وخدمات بنكية تتناسب مع تطلعات الأفراد، كما أنه يتمتع بالريادة في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التجديد في العمليات وتنفيذه مثل ذلك خدمة السوفيت والمعاملات البنكية الإلكترونية بين الوكالات التابعة لبنك الخليج، فضلا عن إجراء العمليات البنكية بمختلف أنواعها على الصعيد الوطني والدولي.

1- من حيث طبيعة الموارد المجمعّة: يتوفر لدى البنك الخليج تشكيلة جديدة لجمع الموارد من عامة العملاء، ويتمثل ذلك في:

الخصائص	المنتجات البنكية الجديدة
<u>من حيث طبيعة الموارد المجمعّة من عملاء بنك الخليج الجزائري</u>	
صاحب الحساب يحمل صفة المساهم فضلا عن صفة المدخر ، من حيث استثمار أمواله والاستفادة من هامش ربح. هو بداية موفقة للمدخرين الأبناء، وذلك بوضع أموالهم في حساب بسيط وآمن.	حساب إيداع توفير ستارت Start
الفئة المستهدفة: كل شخص طبيعي بالغ أو قاصر تحت وصاية، يبلغ من العمر من شهر إلى 23 سنة.	سنة أول إطلاق للمنتج 2017 Start
الشروط المالية: الحد الأدنى لأول إيداع يعادل 10000 دج.	
شروط التشغيل: أيداع شهري/5000 دج بعد خصم هذا المبلغ من حساب الممثل القانوني ، إيداع فصلي (ثلاثي)/15000 دج.	
المزايا: تخفيضات (فنادق، مراكز التسلية، المراكز و المحلات التجارية.....الخ) شرط الانتظام بقواعد التحويل من حساب الممثل القانوني الى حساب المستفيد.	
من حيث المفهوم: نفس المواصفات التي تتوفر في حساب Start ، غير أن الاختلاف يكمن فيما يلي:	حساب إيداع توفير Smart
الفئة المستهدفة: توفير سمات لفئة البالغين ذوي 23 سنة وما فوق.	سنة أول إطلاق للمنتج 2017
الشروط المالية: إيداع أولي 10000 دج مع توطين الدخل الشهري.	
شروط التشغيل: خصم شهري بقيمة 10000 دج او فصلي ما يعادل 30000 دج من حساب توطين الدخل الشهري الى حساب سمات .	
المزايا: الاستفادة من تخفيض في معدل قرض شراء سكن بنسبة 0.25%	
تخفيضات (فنادق، مراكز التسلية، المراكز و المحلات التجارية.....الخ) شرط الانتظام بقواعد التحويل من حساب توطين الدخل الشهري الى حساب سمات .	

<p>الفئة المستهدفة : كل فئات المجتمع الذين لهم الرغبة في فتح هذا الحساب شروط التشغيل: ايداع الاموال على حسب اختيار صاحب الحساب على خلاف حساب ادخار سمارت و ستارت المزايا: يستفيد صاحب الحساب من هامش ربح فضلي على حسب مدخراته (انظر الملحق الخاص بالشروط المنصوص عليها صفحة رقم) زيادة على ذلك له حرية الاختيار في الحصول على بطاقة بنكية.</p>	<p><u>دفع التوفير التساهمي</u></p>
<p>2-من حيث طبيعة التمويلات الممنوحة لعملاء بنك الخليج الجزائر</p>	
<p>هو قرض استهلاك موجه للأشخاص الراغبين في اقتناء مركبات مصنوعة أو مركبة في الجزائر. الشروط المالية: -مبلغ القرض : الحد الأقصى 5.000.000دج، الحد الأدنى 100.000دج -نسبة التمويل :تتوقف على حسب الدخل الشهري للعميل و قيمة المنقول و على حسب قدرته على التسديد . -المدة: من سنة إلى خمسة سنوات . -التسديد: شهري - صافي الدخل الأدنى: 45000دج للموظفين أجر منتظم ومستمر.</p>	<p>قرض سيارتي* 2017 SAYARATI Crédit</p>
<p>هو قرض استهلاك موجه للخوادم الراغبين في اقتناء معدات منزلية ذات صنع وطني. الشروط المالية: مبلغ القرض: الأقصى 2.000.000 دج ، الحد الأدنى 100.000دج نسبة التمويل الحد الأقصى 100% حسب قدرة المقترض على التسديد. مدة القرض: من سنة إلى 5 سنوات . صافي الدخل الأدنى 45000دج للموظفين. التسديد : شهريا، معدل الفائدة 10%/ومن الممكن بصيغة المراجعة . بمعنى ان البنك يتحصل على 10% بعد شراء الفاتورة لأنها تحمل اسم البنك لحساب الزبون، وهناك حالات أين يتدخل البنك بمنح قرض مباشرة لصالح الزبون لإقتناء مشترياته شخصيا.</p>	<p>-قرض تسهيلات*2017</p>
<p>هو قرض موجه لتمويل بناء سكن أو توسعته. الفئة المعنية: العملاء ذوي أجر منتظم ومستمر و التجار و اصحاب المهن الحرة . المدة و قيمة القرض : على حسب عمر المستفيد ودخله الشهري الذي يكون من 75000 دج على الاقل ./ التسديد: شهريا</p>	<p>القرض العقاري " بيتي " Bayti</p>
<p>الغرض من القرض: تمويل الأعمال المهنية .</p>	<p>القرض المهني Proline</p>

تصنيفاته: نجد *تمويل المخزون قيمة القرض 5 ملايين دج/تمويل سنوي قابل للتجديد تحت طلب الزبون.	
*تمويل شراء منقولات مدته 6 سنوات. يصل التمويل إلى 70% من قيمة المعدات المراد تمويلها.	
*تمويل امتلاك محل تجاري لغرض مهني *تمويل تجهيز أو تهيئة محل تجاري	
*قرض مهني مراوحة وسلام ،	
-قرض سلام لتمويل احتياجات الإستغلال.	
-قرض مراوحة : لتمويل احتياجات المؤسسة لشراء معدات ومنقولات.	
المراوحة: البنك يشتري الأصل بأمر من الزبون، ويعيد بيعها بتمويل للزبون مع إضافة هامش ربح على قيمة المشتريات بموافقة الطرفين، بحيث تكون الفاتورة تحمل اسم البنك AGB لحساب الزبون.	
السلام: يعتمد على وكالة بيع يمنحها البنك للزبون بحيث يشترط البنك إعادة بيعها لطرف ثالث ، مع تعهد الزبون الأولي بتحصيل مستحقات المالية على مسؤوليته لصالح البنك بهامش ربح محدد في العقد مسبقا.	
3-المنتجات التأمينية لدى بنك الخليج الجزائر	
هي منتجات تم الإعلان عن تنفيذها	التأمين على الحياة حين الإستفادة من قرض عقاري
ضمن عقود بموجب الإتفاقية المبرمة بين بنك الخليج الجزائر و AXA .	التأمين على السفر حين الإنتقال خارج التراب الوطني لتغطية خطر المرض أو الوفاة.
	التأمين على السكن متعدد الأخطار لتغطية خطر الحريق، سرقة معدات البيت ذات قيمة مادية
سنة 2016	التأمين على الكوارث الطبيعية لتغطية خطر الفيضانات والزلازل.

4-المنتجات البنكية الإلكترونية

نوع البطاقة

التصنيفات

بطاقات بنكية ذات استعمال وطني

يتحصل عليها الزبون بعد فتح حسابه الجاري مباشرة ، مثلا لتوطين الدخل الشهري شروط التشغيل: اعتمادا على البطاقة الهوية يستطيع حاملها الإستفادة من جميع الخدمات في جميع فروع بنك الخليج على المستوى الوطني. هناك نوعين لحساب توطين الدخل الشهري

CIB

بطاقة ما بين البنوك وحساب دفتر التوفير.

شروط التشغيل: سحب على الأكثر

200000 دج/الأسبوع

المستفيدين: الخواص والتجار.

مصاريف البطاقة: مجاني

بطاقات بنكية ذات استعمال دولي

البطاقة الدولية لبنك الخليج هي الطريقة الأنسب

الموثوق بها لدفع مشترياتك في الخارج سواء كان

ذلك عبر جهاز الدفع الإلكتروني، عن طريق

الإنترنت أو على جهاز الصرف الآلي فيزا أو

ماستر كارد.

المزايا: -الإستفادة من تأمينات السفر السنوية.

-مدة الصلاحية 3 سنوات قابلة للتجديد.

-التصرف في الأموال 7 أيام/7.

بطاقة ماستر كارد "AGB Master



بطاقة فيزا بنك الخليج " Visa



الخدمات البنكية الإلكترونية لبنك الخليج الجزائر

مجال التجارة الإلكترونية

معرفة رصيد الحساب البنكي تحويل الأموال من حساب إلى حساب آخر.

خدمة e-paiement

خدمة e-banking

خدمة الرسائل القصيرة - sms

mobile

5-تطور عدد البطاقات البنكية في بنك الخليج الجزائر:

اعتمادا على الجدول الموضح أدناه نلاحظ أن حجم البطاقات البنكية الدولية المطروحة من طرف بنك الخليج الجزائر

خلال السنوات الثلاث الأخيرة هي في تطور نتيجة لزيادة طلبات الزبائن لهذا النوع من المنتجات البنكية حيث يحرص البنك على

تقديم أفضل الحلول البنكية وأكثرها تطورا وأمانا ومرونة لعملائه ، فاستنادا على معطيات الجدول نجد مايلي:

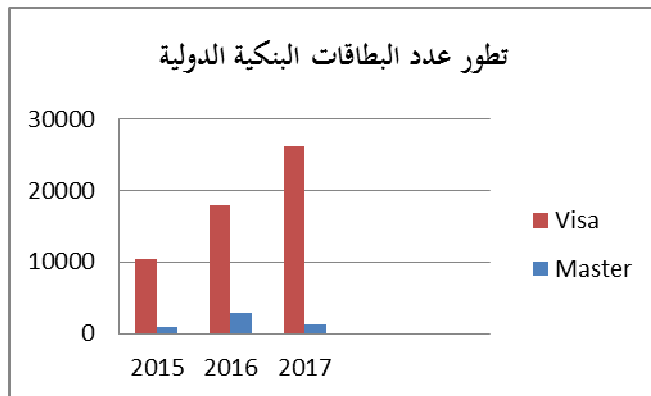
- بطاقة فيزا كارد هي الأكثر طلبا لما لها من امتيازات فضلا عن تركيبتها بعملة الدولية الأورو

- نلاحظ أن عدد بطاقات فيزا الدولية قد ارتفع معدل استخدامها بعدما كان سنة 2015 عددها 10406 ارتفع ليصل 17986 بطاقة سنة 2016، أي بفارق يعادل (+7580 بطاقة /سنة)، وبعدها سجلت سنة 2017 ارتفاعا آخر بفارق (+8115) بطاقة فيزا كارد.
- أما فيما يخص بطاقة ماستر كارد سجلت كذلك زيادة نسبية لكن أقل مما هو مسجل في بطاقة فيزا كارد ، قد يرجع إلى مدى ميول العملاء لعملة الأورو لصفقاتهم التجارية، أما الدولار فقد يسهم في إدراج بعض الفروقات في تحويل العملة من الدولار إلى الأورو (تقلبات سعر الصرف).
- عموما نصل إلى النتيجة النهائية والتي تشير إلى التطور المتزايد في طلبات العملاء للبطاقات البنكية الدولية ومدى متابعة بنك الخليج لتوفير احتياجات العملاء وكسب رضاهم وولاءهم، وهو ما نلاحظه في الجدول الثاني الذي يبين حجم المبيعات المسجل خلال السنوات الأخيرة (2015-2017).

جدول رقم 36: تغيرات عدد البطاقات الدولية خلال الفترة 2015-2017

نوع البطاقات /السنوات	2015	2016	2017
بطاقة فيزا كارد	10406	17986	26101
بطاقة ماستر كارد	911	2926	1202
المجموع	11317	20912	27303

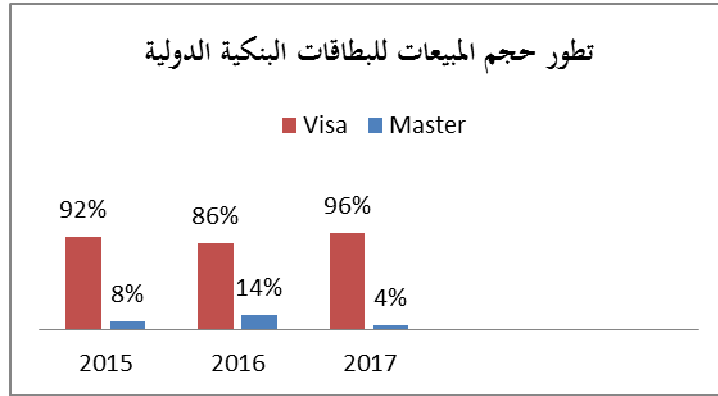
منحنى : تطور عدد البطاقات البنكية الدولية سنة 2015-2017



جدول رقم 37: تطور حجم مبيعات البطاقات الدولية:

نوع البطاقات /السنوات	2015	2016	2017
بطاقة فيزا كارد	92%	86%	96%
بطاقة ماستر كارد	8%	14%	4%

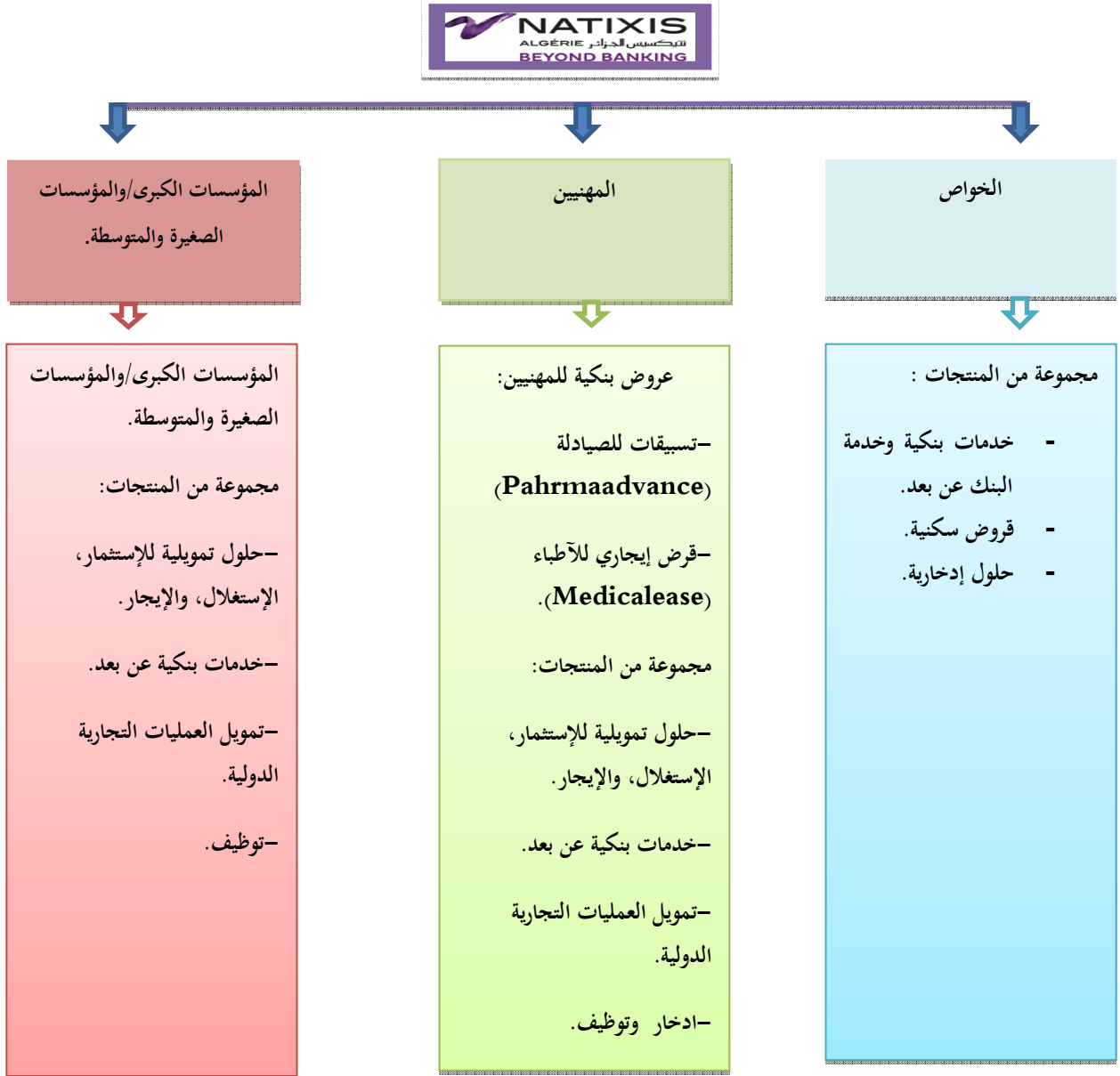
منحنى: حجم المبيعات للبطاقات البنكية الدولية سنة 2015-2017



2- بنك ناتكسيس الجزائر ومنتجاته البنكية : يرافق ناتكسيس الجزائر زبائنه في جميع مراحل مشاريعهم، فهي توفر لهم

حلول تمويلية مرتكزة في ذلك على المهارات الفنية لتطوير وتسيير وطرح الأفضل لغرض التميز عن باقي المتدخلين في

السوق البنكية سواء كان المتدخل بنك عمومي أو أجنبي.



المصدر: تقرير السنوي لبنك ناتكسيس الجزائر 2014

1

3-1-المنتجات البنكية لبنك ناتكسيس الجزائر: تتمثل المنتجات البنكية في :

الخصائص	المنتجات البنكية الجديدة
	<p>1-الادخار والتوظيفات:</p> <p>يوفر البنك صيغ بنكية للتوظيف تلبى احتياجات الزبائن في مجال الإستثمار، حيث نجد الآتي:</p>
<p>الودائع لأجل وسندات الصندوق من بين التسهيلات الإئتمانية التي تتوافق مع احتياجاتهم</p> <p>حين الرغبة في تجميع أو توظيف الموارد .</p> <p>بالإضافة فإن الخواص تتوفر لديهم كذلك فرصة ادخار امواهم بموجب امتلاك دفتر توفير الكتروني، والتمتع بهامش ربح، كما أن فئة الصغار هم معنيون بهذا المنتج البنكية الجديد.</p>	
<p>هو حل لإدخار الأموال بكل أمان امكانية ايداع أموالك عبر كامل وكالات ناتكسيس الجزائر. تأمين عبر شريط التسجيل المغناطيسي.</p> <p>إمكانية تحويل الأموال من وإلى حساب التوفير .</p> <p>أدنى إيداع عند الفتح يقدر ب 5000دج مع متابعة دائمة عبر الإنترنت.مع حرية اختيار مبلغ التوفير من خلال الإيداع الدائم.</p> <p>المزايا: يتمتع صاحب بطاقة الإدخار بفائدة سنوية 3.25%، بدون مصاريف بنكية، مجانية الدفتر. فهو ادخار آمن لتحضير مستقبل عائلي.</p>	<p>دفتر التوفير المغناطيسي</p> <p>2016 سنة إطلاق المنتج</p>
	<p>2-من حيث طبيعة التمويلات الممنوحة لعملاء بنك ناتكسيس</p>
<p>يتمح السحب على المكشوف بعد دراسة الوثائق المالية المرفقة ضمن ملف المقترض، بعد تقدير رقم الأعمال مقارنة بفترة تعادل 15 يوما.مع منح إمداد شهر إضافي لغرض اتمام حقوق البنك.</p> <p>حل تمويلي موجه للصيادلة للتغلب على صعوبات الخزينة، نتكسيس توفر تسبيق على الفاتورة.</p> <p>المدة :سنة واحدة بمعدل فائدة 7%، التسديد كل ثلاثي.</p>	<p>السحب على المكشوف (منتج بنكي جاري العمل به لكن تتوفر فيه تعديل من حيث مهلة إمداد)</p> <p>-تسيقات للصيادلة (Pahrmaadvance)</p>

¹المصدر: النتائج المالية السنوية لبنك ناتكسيس الجزائر سنة 2014، ص: 04-05

<p>تمول ناتكسيس من خلال القرض الإيجاري فرصة امتلاك منقولات جديدة:</p> <p>-تجهيزات صناعية ومهنية، آلات انتاج،منقولات وزن خفيف،والوزن الثقيل، معدات طبية.</p> <p>المزايا: يتمتع المستفيدين من القرض الإيجاري من تخفيضات جبائية، وتكاليف المرتبطة بالإيجار.</p>	<p><u>القرض الإيجاري المنقول</u></p>
<p>لتجهيز عيادة طبية أو مخبر طبي يتطلب الأمر معدات طبية، ولتوفير ذلك في أفضل الظروف يوفر ناتكسيس تمويل بنسبة 90% من قيمة المعدات محل الإيجار.</p> <p>قيمة الإيجار الأول 10 % من قيمة الأصل.</p> <p>المدة : من 2 -5سنوات.</p> <p>التسديد ثابت طيلة فترة الإيجار(شهري أو ثلاثي)، مرونة في معالجة الملف 5 أيام، و48 سا لإتاحة الأصول في حالة توفرها لدى المورد للمستأجر.</p>	<p>قرض إيجاري للأطباء (Medicalease).</p>
<p>الفئة المستهدفة: الأجراء ذوي دخل شهري كحد أدنى 35000دج</p> <p>التسديد شهري، عقود تأمينية مرفقة لتحصيل القرض، (تأمين على الحياة/تأمين الكوارث ط)</p> <p>1-امتلاك سكن جاهز :تمويل غير مسقف، مدة التسديد تصل إلى 20سنة، معدل فائدة، الإجابة على موضوع القرض في 03أيام.</p> <p>2-شراء سكن ضمن مخطط معماري</p> <p>3-تجهيز أو تهيئة سكن: مبلغ القرض يصل إلى 3 مليون دج، لمدة 7 سنوات وبمعدل فائدة.</p> <p>4-أعمال توسعة السكن : المبلغ غير مسقف، فترة التسديد لمدة 10 سنوات.</p>	<p>قرض السكن Prêt Habitat</p> <p>يغطي هذا التمويل أربع صيغ ذات طابع عقاري:</p>
<p>طرح ناتكسيس منتج بنكي جديد قرض عقاري من دون رهن.</p> <p>قيمة القرض: 2 مليون دج كحد أدنى، لمدة 5سنوات.</p>	<p>خلال السنوات الأخيرة (2015)</p>
<p>تتصدر ناتكسيس سوق المؤسسات الكبرى والمتوسطة، بواسطة الحساب التجاري الذي تضعه تحت تصرف عملائها سواء حسابات بنكية عادية أوخاصة، مع توفير خدمة سويفت .</p> <p>-خدمة البنك عن بعد: معاينة الحساب البنكي من خلال الإنترنت 24/24سا،</p> <p>-طلب الإشتراك في خدمة e-banking يوفر للعميل خدمات متعددة:</p> <p>*الإطلاع على كشف الحساب البنكي.</p> <p>*استخراج كشف الحساب على شكل مطبوعة Pdf.أو Word.</p>	<p>3-الخدمات البنكية الإلكترونية</p>

استجابة لإحتياجات العملاء وتوفير الراحة والأمان في معاملاتهم المالية يوفر e- payment (ابتداء من 2017)	
خدمة دفع الفواتير والمشتريات عبر الإنترنت، انطلاقا من الريب والرقم السري للبطاقة البنكية.	
مراجعة الكشف البنكي، معرفة الرصيد النهائي عن بعد.دون الحاجة إلى التنقل نحو البنك.	e-banking
بمجرد ايداع رقم الهاتف لدى المكلف بالعمليات البنكية، يصبح للزبون فرصة التعرف على مختلف التغيرات التي تحصل في حسابه سواء بالسلب أو الإيجاب. كل ذلك من خلال رسالة تصل مباشرة في الهاتف النقال.	Sms mobile
(Audio Visuel)	Banxy (أفريل 2018)
-مرافقة أجراء (موظفي)المؤسسات:	
*فضلا عن العملاء العاديين فإن بنك ناتكسيس يتميز بعروضه الخاصة لفائدة مسيري المؤسسات وموظفيها، بمعنى أن فريق المؤسسة يتمتع بامتيازات بما في ذلك قرض السكن، دفتر توفير، الإشتراك في خدمة البنك عن بعد، وباقي الصبغ التمويلية المتوفرة لدى البنك.	
4-المنتجات البنكية الإلكترونية	
تتوفر لدى ناتكسيس بطاقة CIB على نوعين:	البطاقة البنكية الوطنية CIB
CIB كلاسيك لفائدة الأجراء براتب شهري لا يقل عن 35000دج	
CIB الذهبية لفائدة الأجراء براتب شهري لا يقل عن 60000دج	
الشروط المالية:	
المصاريف البنكية عند السحب تعادل 23.80دج لدى شبكة ناتكسيس.	
المصاريف البنكية عند الإستعلام عن الرصيد تعادل 11.90دج.	
السقف المسموح به لسحب الأموال:	
الخواص: 50000دج/أسبوع (أي 8 أيام)	
المهنيين: 180.000دج/اسبوع	

المصدر: من نتائج الدراسة الميدانية لدى بنك ناتكسيس الجزائر (وكالة معسكر).

المبحث الرابع: تصميم الدراسة والإجراءات التحليلية للعينة النموذجية

باعتبار أن موضوع المناقشة هو دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الأجنبية بشأن ممارسة التجديد في البنوك، فإنه من الضروري التعريف بالعينة التي على أساسها تتضح لنا نتائج وموجبهما يتم تحليل الفرضيات وأصل السؤال مناط التفسير.

المطلب الأول: المنهج المتبع لتحصيل النتائج.

لتدعيم الجانب التطبيقي، لا بد من تطبيق اجراءات احصائية، حيث يتمثل الأول في التحليل الإحصائي للاستبيان المستعان به، مستخدمين في ذلك نظام SPSS، الذي من خلاله يتم التوصل إلى نتائج مهمة من حيث تأكيد او نفي طبيعة العلاقة محل التساؤل، فضلا عن تحليل المقابلة التي برحمت لفائدة مسؤولي البنوك محل المقارنة، نظرا لحاجتنا لمعلومات تساعدنا في تقييم النتائج المراد التأكد منها.

1-عينة الدراسة:

تتمثل العينة المعتمد عليها في سبعة بنوك تجارية منها ثلاثة بنوك أجنبية، ومن المفروض أن يكون بنك أجنبي آخر (بنك بي ان بي باريبا الجزائر) ضمن العينة إلا أن الرد من مسؤولي البنك المذكور كان بالرفض القطعي من المديرية العامة لإجراء مثل هذه الدراسة، فاكتفينا بثلاثة بنوك أجنبية بدلا من أربعة بنوك أجنبية كعينة نموذجية لجمع البيانات .

حيث تجدر الإشارة أن البنوك التجارية التي تمت فيها مقتضيات الدراسة تتمثل فيما يلي:

عينة البنوك الأجنبية	عينة البنوك العمومية
نتيكسيس الجزائر Natixis Algérie	- البنك الوطني الجزائري « BNA »
سوسيتي جنرال الجزائر Société Générale Algérie	- بنك الجزائر الخارجي « BEA »
بنك الخليج الجزائر AGB Banque	- القرض الشعبي الجزائري « CPA »
	- بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

2- أدوات الدراسة:

حيث يجدر بالتذكير أن الأدوات المعتمد عليها لإتمام التحليل تمثلت في الملاحظة البسيطة من خلال الزيارة الميدانية للبنوك التجارية محل المقارنة ، و تبينت لنا العديد من المعطيات مثل الأداء والتعامل وكذا التقنيات المساهمة في جذب انتباه الزبون من حيث التأثير بالتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، فجودة المعلومة المالية وسرعة التوصل إليها من خلال توفرها عبر الوسائل المتاحة مثل شبكات الانترنت والهواتف الذكية هي محل التجديد والتميز.

لهذا فإن الملاحظة كانت مجرد استطلاع مبدئي ومحوري، دفع بنا إلى طرح تساؤلات عدة ومقارنات كثيرة، وللاقترب من الواقع كان لابد من الرجوع إلى أدوات أخرى مكملّة ومدعمة للبحث فتمثلت في المقابلة والاستبيان.

من جهة الاستبيان قمنا بتوسيع مساحة العينة على موظفي البنوك وعملاءه يعتبر طريقة لقياس البيانات باعطائها قيم رقمية وتكون مناسبة للتحليل الإحصائي ، كما يحمل الاستبيان جملة من الأسئلة المغلقة أي ذات إجابات محددة، مبتعدين عن الأسئلة المفتوحة التي تتميز باحتمال التهرب من الإجابة ، حيث اتبعنا بانتظام خطوات المطلوبة لإنجاز الاستبيان:

- إعداد الاستبيان ، من اختيار الأسئلة وتجربتها على مجموعة من الأفراد لمعرفة مدى استيعاب محتوى السؤال، ثم تصميمه على حسب العدد المحدد لذلك فكانت الأسئلة تشمل عدة محاور وهي تمثل أساسا ركائز الدراسة، حيث شمل عدد الأسئلة 22 سؤال مغلق لعملاء البنوك ، 41 سؤال مغلق لصالح الموظف البنكي.
- تصحيح الاستبيان من المشرف بالحذف والاضافة والتبسيط.
- توزيع الاستبيان: مع المتابعة الشخصية للإجابات بعد ذلك كانت مرحلة النهائية وهي تجميع الاستبيان الموزعة للمحافظة على النسبة الموافقة لتحليل المعلومات والخروج بالاستنتاجات المطلوبة .
- تمت عملية التوزيع على حسب التواريخ التالية الموضحة في الجدول الآتي بيانه:

جدول رقم 38 : الأسلوب الكمي والكيفي لتوزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة.

الملاحظات	الفترة الزمنية	عدد الإستمارات المسترجعة	عدد الإستمارات الموزعة	عدد العينة	طبيعة العينة	مجتمع الدراسة (بنوك ولاية معسكر)
الفارق 03 استبيانات السبب: غياب 03 إطارات لغرض التكوين .	2018/03/11 2018/03/20	27	27	30	الموظفين	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/03/11 2018/03/18	30	30	30	العملاء	
تسجيل غياب 02 اطارات لغرض التكوين	2018/03/18 2018/03/20	13	13	15	الموظفين	البنك الوطني الجزائري
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/03/18 2018/03/28	30	30	30	العملاء	
حضور شامل للموظفين تسجيل غياب 01 اطارلسبب صحي.	2018/05/03 2018/05/07	14	14	15	الموظفين	البنك الخارجي الجزائري
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/05/07 2018/05/10	30	30	30	العملاء	
02استبيانات ناقصة	2018/04/29 2018/05/03	17	17	19	الموظفين	القرض الشعبي الجزائري
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/04/29 2018/05/15	30	30	30	العملاء	
حضور شامل للموظفين	2018/05/07 2018/05/10	05	05	05	الموظفين	بنك سوسيتي جنرال الجزائري
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/05/07 2018/05/14	30	30	30	العملاء	
حضور شامل للموظفين	2018/04/29 2018/05/06	06	06	06	الموظفين	بنك الخليج الجزائر
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/04/29 2018/05/13	30	30	30	العملاء	
غياب موظف لغرض التكوين	2018/05/10 2018/05/15	09	09	10	الموظفين	بنك ناتكسي الجزائر
المتابعة المستمرة للتوزيع فكان التحصيل الإجمالي	2018/05/10 2018/05/15	30	30	30	العملاء	
= 301 استبيان	ليكون العدد الإجمالي هو:	= 91	بالنسبة للموظفين	= 210	بالنسبة للعملاء	إجمالي الإستمارات الواجب تحليلها

(من إعداد الباحثة استنادا لمقتضيات الدراسة الميدانية)

- وفي الأخير ،تحليل الاستبيان وذلك بتفريغ الجداول وتحويل المعلومات إلى أرقام ثم إلى نسبة مئوية ثم إلى معلومات ونتائج علمية.

أما فيما يتعلق بالمقابلة مع مديري البنوك والتي من شأنها التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة تضيء على الإستبيان مردودية جيدة فضلا عن إثراء الموضوع والقدرة على التقييم من حيث النشاط، الأداء والنتيجة.

ولهذا الغرض فالمقابلة الفعلية تمت على النحو التالي:

- **المجال المكاني:** البنوك العمومية والأجنبية المذكورة في الجدول أعلاه
- **المجال الزمني:** فترة زمنية محددة بين شهري أبريل/ ماي 2018، باعتبار شهر ماي كآخر فترة متفق عليها لإتمام الدراسة على مستوى البنوك.
- **الجانب البشري:** تم إجراء المقابلة مع العينة المتمثلة في المسؤولين لكل من البنوك العمومية والأجنبية، من خلال طرح 35 سؤال منها 6 أسئلة مفتوحة ، اجمالي التوزيعات كان بمعدل (07) استمارات بالتوافق مع عدد البنوك ذات الصلة بالعينة المدروسة ، وذلك للتوسع أكثر في محتوى الدراسة باعتبارهم ذوي خبرة مكتسبة في النشاط البنكي مع مساهمة جميع الإصلاحات التي تلمس المنظومة البنكية.

المطلب الثاني: أدوات البحث العلمي والأساليب الإحصائية المعتمد عليها

باعتبار أن الإستبيان من بين أدوات البحث العلمي، فمحتواه وتقسيماته تتوقف أساسا على طبيعة الموضوع ، لهذا فإنه من المهم توضيح المحاور والأبعاد المكونة له .

الإستبيان الموجه للموظفين		
المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات
الجزء الأول : الجزء الثاني: تجديد المنتجات البنكية وملحقاته .	يتعلق بالمعلومات الوظيفية	---
	البعد الأول: تجديد المنتجات البنكية	يشمل سبع (07) فقرات
	البعد الثاني: تجديد العمليات	يشمل خمس (05) فقرات
	البعد الثالث: تجديد السوق	يشمل ست (06) فقرات
	البعد الرابع: التجديد التنظيمي	يشمل سبع (07) فقرات

المجموع 1	25 فقرة	
الجزء الثالث:	البعد الأول: الجودة	يشمل أربع (04) فقرات
بيانات تتعلق بالميزة التنافسية	البعد الثاني: التميز	يشمل أربع (04) فقرات
	البعد الثالث: الإستجابة لحاجات الزبون	يشمل أربع (04) فقرات
	البعد الرابع: الكفاءة	يشمل أربع (04) فقرات
المجموع 2	16 فقرة	
الجزء الرابع:	المجموع الإجمالي للإستبيان	41 فقرة
	معلومات شخصية للموظفين	تشمل كل من النوع، المستوى،
الإستبيان الموجه للزبائن		
المحاور	الأبعاد	الفقرات
الجزء الأول:	معلومات خدمتية (علاقة زبون/بنك)	
الجزء الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	البعد الأول: الكفاءة	يشمل ست (06) فقرات
من وجهة نظر الزبائن	البعد الثاني: الجودة	يشمل أربع (04) فقرات
	البعد الثالث: التميز	يشمل خمس (05) فقرات
	البعد الرابع: الإستجابة لحاجات الزبون	يشمل سبع (07) فقرات
	المجموع الإجمالي لفقرات الإستبيان	22 فقرة
الجزء الثالث	معلومات شخصية للزبون	تشمل كل من النوع، المهنة، والمستوى التعليمي.
المقابلة الموجهة لمديري الوكالات البنكية لولاية معسكر		
تجديد المنتجات البنكية على مستوى	أسئلة متعددة تشمل لآهم محاور موضوع	30 سؤال منها 02 أسئلة مفتوحة
الوكالات البنكية محل المقارنة	الدراسة منها المغلقة والمفتوحة.	

1-أساليب المعالجة الإحصائية:

البرنامج الأساسي المعتمد عليه هو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، وقد استخدمنا الأدوات الإحصائية للإجابة

على تساؤلات الدراسة:

- أسلوب التحليل العاملي للتقابلات الأساسية (L'Analyse des Correspondances ACM

Multiples) كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة، تهدف إلى تحليل وتفسير النماذج الاقتصادية ذات المتغيرات

المتعددة، وبالتالي تبسيط الارتباطات بين مختلف المتغيرات الداخلة في التحليل، بهدف التوصل إلى العوامل المشتركة التي تصف العلاقة بين المتغيرات وتفسرها، حيث يهتم هذا الأسلوب بتحليل المتغيرات النوعية وليس الكمية.

- **التحليل التمييزي**، حيث تكمن الفكرة الأساسية من التمييز هي التفرقة بين مجتمعات متداخلة تحمل نفس الخصائص، ووظيفة التحليل التمييزي إيجاد دالة لغرض التصنيف والتمييز، المشاهدات الجديدة إلى مجتمعاتها الأصلية، وهو محل البحث في عينة الدراسة، ولقياس درجة التباعد بين المتغيرات يتم استخدام رقم قياسي (مؤشر) يسمى معيار التمييز (Λ) فحين تكون قيمته تعادل الصفر يشير إلى وجود تفرقة بين المجموعات، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد فيعني ذلك عدم وجود تفرقة على الإطلاق. حيث أن مشروع تجديد المنتجات البنكية، سيكون متفاوتا من حيث التنفيذ، ولتشخيص هذا التفاوت فإن التحليل المعتمد عليه هو الذي يوضح لنا ويصنف لنا أين يكون التقدم والتمييز وأين يكون التقادم ومن خلال ذلك نستنتج الحلول المناسبة لاسترجاع مكانة البنك في ظل البيئة التنافسية .

المبحث الخامس: تفسير وتحليل النتائج ذات الصلة بتجديد المنتجات البنكية وعلاقة ذلك بأبعاد الميزة التنافسية

تحليل متغيرات الدراسة: سنتطرق في هذا الجزء على مختلف الأدوات التي تم استخدامها لتقييم تطبيق تجديد المنتجات البنكية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية موضوع المقارنة، وقد ظهرت النتائج على النحو الآتي بيانه ضمن عدة محاور .

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبيان الموجه للموظفين اعتمادا على أسلوب التحليل العاملي للتقابلات الأساسية

حتى يكتمل التحليل ويتضح نرجع للرسم البياني لنقاط الإختيارات الذي أفادنا به نظام "spss" في اظهار المتغيرات التي تعكس مواضع تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك موضوع الدراسة فضلا عن توضيح مكانم التفاوت في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية.

معامل ثبات الإتساق الداخلي : ضمن الجدول رقم 01 ومن خلال النتيجة الموضحة، فإن معامل ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان أكبر من 60(0.60) %، وهذا يدل على مدى تماسك وارتباط بين فقرات الإستبيان حيث أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.825 للبعد الأول و 0.706 للبعد الثاني أي بمعدل 82.5 %، و 70.6 % على التوالي ، وهذا ما يتوافق من الناحية التطبيقية يسمح بالتحليل والمناقشة وإظهار النتائج ذات الصلة بأبعاد الموضوع.

جدول رقم : 01 Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,825	4,810	,192	19,241
2	,706	3,101	,124	12,403
Total		7,911	,316	
Moyenne	,778 ^a	3,955	,158	15,822

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

نتائج مستخرجة من spss

1-1- تفسير الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواقع الجودة في البنوك:

استنادا على الشكل الموضح أدناه تم تقسيم عينة الدراسة حسب طبيعة البنوك، سنوات الخبرة، والبنك محل الوظيفة وهي النتيجة المثلة في الشكل رقم: 01، ووفقا للنموذج المستخلص من التحليل العاملي فإن البنوك انقسمت إلى مجموعتين: من حيث كيفية تمثيل هاتين المجموعتين: اعتمادا على نتائج التحليل الواردة في الشكل، فمن الواضح أن البنوك محل الدراسة قد ظهرت على شكل مجموعتين ، أين تميز التمثيل بالتقابل والتباعد التام وهذا ما يثبت أن هناك تمايز الخصائص بين المجموعتين وفقا للشكل الموضح أدناه:

1. المجموعة الأولى: البنوك العمومية (BNA ,BADR, BEA, CPA).

2. المجموعة الثانية: البنوك الأجنبية، (AGB, Natixis , Société Générale Alg).

ومن جهة أخرى، نلاحظ في الرسم البياني للإختيارات أن هناك كذلك تباعد بين اختيارات موظفي البنوك العمومية والأجنبية وتفسير هذا التعارض يرجع لتفسيرات عدة تظهر كلها حين الحاجة إليها ضمن كل عنوان، ومعنى ذلك وجود إختلاف كبير عن بعضهما في عدة جوانب في تطبيق التجديد في المنتجات البنكية ، ولتوضيح هذا التباين سنظهر ذلك في التفسيرات اللاحقة.

أما بالنسبة للمحور المبدئي الواجب تحليله هو تجديد المنتجات البنكية وعلاقة ذلك بتحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد الجودة باعتبارها من بين الأبعاد الواجب دراستها ومعرفة مدى تواجدها لدى البنوك التجارية موضوع الدراسة سواء عمومية كانت أو أجنبية، فإن أسلوب التحليل العملي المعتمد عليه يساعدنا في معرفة أهم المتغيرات التي تتعارض فيها البنوك التجارية لعرف مكان القوة والضعف لدى كلاهما. استنادا على المخطط القياسي لمعايير التمييز الذي من شأنه التفريق بين أهم المتغيرات.

- من حيث سنوات الخبرة نجد أن تمثيل الموظفين تم على أساس محل الوظيفة وسنوات الخبرة، أين نجد تراكم الخبرة بشكل واضح على مستوى المجموعة الأولى (بنوك.ع)، وبشكل متفاوت لدى المجموعة الثانية (بنوك.أج).

واستنادا على البيانات التفصيلية لمتغيرات الدراسة توصلنا إلى التقسيم التالي الموضح في الجدول الآتي بيانه:

المجموع	أكثر من 15 سنة	10-15 سنة	5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
					البنوك محل الدراسة
27	5	4	14	4	بنك الفلاحة والتنمية الريفية
13	4	2	6	1	البنك الوطني الجزائري
14	3	5	3	3	البنك الجزائري الخارجي
17	3	4	8	2	القرض الشعبي الجزائري
6	0	0	4	2	بنك الخليج الجزائر
5	0	2	2	1	سوسيتي جنرال الجزائر
9	1	3	1	4	نتيكسيس الجزائر
91	إجمالي عدد الموظفين				

إن معدل الخبرة متفاوت التواجد حيث نسجل فئة من 5-10 سنوات في كل من وكالات البنوك الأجنبية والبنوك العمومية، ويليهما فئة الأكثر من 15 سنة وهذا يمكنهم من اكتساب كفاءات جديدة ، غير أن كل من الوكالات البنكية -AGB و SG Natixis، لا تمتلك موارد بشرية تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة، بل تمتلك فئات ذوي خبرة اقل من ذلك ، ما بين 3-و لا تزيد عن 15 سنة، ومع ذلك فأين يكون تراكم الخبرة يساهم ذلك في تخفيض التكلفة ، باعتبار أن التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية

تستغل في خلق خصائص التميز، لأن التكرار المستمر للنشاط يسمح بإحداث تحسينات فالموظفون يصبحون أكثر إنتاجية وفعالية كلما زاد معدل التدريب كما يسمح التخصص بتخفيض الوقت اللازم، فبدلاً من القيام بجميع المهام يكون هناك تقسيم للوظائف الذي يمنح لهم فرص التطبيق واكتساب المهارات في أداء المهام، وهذا ما لاحظناه في عينة البنوك إجمالاً. وبالتالي يساعد في تبني تجديد المنتجات البنكية غير أن ذلك يتطلب كيفية استغلال ذلك. فأحياناً نسجل بعض التقارب في الإجابات لكلا المجموعتين، فنجد في اجابات الموظفين إجمالاً من خلال الفقرة رقم 25/24 (يعتمد البنك على تقسيم المهام الإدارية بين موظفي البنك/ ان تراكم الخبرة يساعد في تبني مشروع تجديد المنتجات البنكية وتطويره).



شكل 20: الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواقع الجودة في البنوك (المصدر نتائج SPSS)

فمن حيث أبعاد محور تجديد المنتجات البنكية: نلاحظ أن هناك متغيرات تتعارض تماما بين البنوك موضوع الدراسة فهي تسعى لأن تكون منتجاتها جديدة ومتميزة مقارنة بمنتجات المنافسين ، نجد أن موظفي البنوك الأجنبية يوافقوا بشدة على هذا المعيار ، من خلال نجاح البنك في طرح منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما نسجله بقوة لدى وكالة SG فضلا عن بعض البنوك العمومية (CPABNA, BEA) كانت الإجابات متشابهة ومتقاربة، ودليل ذلك ما توصلنا إليه من خلال المقابلة مع مدراء البنوك حيث صرح لنا **مسؤول بنك CPA** بأن استراتيجية البنك تسعى نحو التغيير والتطور وإيجاد حلول مناسبة لأي مشكلة يواجهها الزبون، خاصة وأن صيغة الدعم الحكومي هي أكثر طلبا، مع استهداف فئات المهن الحرة التي نوفر لها صيغتي **Prolib et Promed**، وفي إطار تطبيق التجديد في البنوك الجزائرية فإن إدارة البنك تهم بطريقة فاعلة بالمساهمة في إعادة بعث الاستثمارات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME/PMI لكافة القطاعات، بما في ذلك في إطار إنشاء النشاطات بمساعدة الدولة، وتبعا لتصريحاته (م.القرض.ش.ج) فقد انطلق حديثا في طرح مشاريع جديدة مثل مشروع **PROLIB** : (الفئة المستهدفة أصحاب المهن الحرة) لغرض المساهمة في تمويل الإستثمارات معتمدا في ذلك استراتيجية التنوع ، بتدعيم الدولة لهذه المشاريع من خلال مساهمتها في معدل الفائدة نسبيا لتنمية قطاع الأعمال (مهنة المحاسبة، المحاماة، الهندسة المعمارية، ..)، فضلا عن مشروع **PROMED** : (المهن الطبية) وهو أكثر ملائمة لأصحاب المشاريع الطبية، باعتباره قرض استثماري متوسط وطويل الأجل ، موجه لتمويل، إنشاء، توسيع ، أو إعادة تهيئة عيادة طبية جديدة لممارسة الخدمات الطبية، ومن بين الخدمات الجديدة التي يروج لها القرض الشعبي ويسعى من خلالها توعية عامة العملاء، أضاف مدير وكالة القرض الشعبي هي خدمة E-Banking بدلا من التنقل نحو البنك ، خاصة وان الأمر يتعلق بمعرفة رصيد بنكي أو دفع فواتير، أو إعادة طلب شيكات مع الحصول على بطاقة بنكية، أو تحويل مالي من حساب بنكي لحساب آخر، وهذا ما سجلناه في اجابات موظفي البنوك العمومية الأخرى وهذه الخدمة في طور الترويج والتوزيع لدى جميع البنوك التجارية بما في ذلك BEA, BNA, BADR فضلا عن البنوك الأجنبية التي باشرت مسبقا في تنفيذ تجديد العمليات لتسهيل التعامل مع عملاءها وكسب زبائن جدد.

أما عن بنك الوطني الجزائري ومن جهته مدير الوكالة البنكية لولاية معسكر، أوضح لنا أن البنك يقدم مجموعة متنوعة ومتكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية والحلول البنكية لعملائه من الشركات الكبيرة ومتوسطة وصغيرة الحجم ، مع فهم متطلبات عملائها وطبيعة نشاطهم ، كما أكد لنا أن فريق العمل يركز على التواصل المستمر مع العملاء لتقديم أفضل

الخدمات البنكية لتحقيق أقصى درجات الرضا المطلوب، وتماشيا مع متطلبات التجديد وضمن خطوات توفير تشكيلة من المنتجات والخدمات للزبائن، فإن سنة 2016 عرفت إطلاق منتجات جديدة، ومثال ذلك التوفير للصغار، 'دفتر التوفير المستقبلي'، وصيغة تمويلية للأفراد قرض السيارة، إلى جانب خدمة التسديد عن بعد عن طريق الإنترنت وهي من ضمن تطبيقات تجديد العمليات.

وتماشيا مع محتوى الإستبيان المقترح للمسؤولين فقد تدخل من جهته مدير بنك الجزائر الخارجي أن البنك يشرع في تسويق بطاقة ماستر كارد في مجال المنتجات النقدية الإلكترونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو يسعى لزيادة حجم التعاملات التجارية باعتبار أن طبيعة نشاط البنك هو تمويل عمليات التصدير والإستيراد ناهيك عن تمويل القطاعات الإستراتيجية التي تساهم في تنمية الإقتصاد.

وفي المقابل فإن للبنوك الأجنبية لها النصيب الهام في تطبيق التجديد فنذكر كل من بنك الخليج الجزائر الذي بدوره يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات البنكية للشركات والأفراد والخدمات الإستثمارية والعقارية من خلال شبكة واسعة من فروع المنتشرة في عدة مناطق جغرافية، ومن ضمن المنتجات الجديدة المطروحة خلال ثلاث سنوات الأخيرة فقد وفر لعملاءه كل من منتج ادخاري Start، Smart، أول إطلاق للمنتج كان سنة 2017، وهذا دليل عن استعانة البنك بالأفكار الجديدة وسرعة تحويلها (محتوى الفقرة 6 من الإستبيان) إلى منتجات بنكية لغرض التفوق، فضلا عن البطاقات البنكية الوطنية منها والدولية وهذا ما يميز بنك الخليج عن باقي المتدخلين من حيث الطرح في المنتجات الإلكترونية، ناهيك عن قرض تسهيلات 2017 وهو قرض استهلاك موجه للخوارج الراغبين في اقتناء معدات منزلية ذات صنع وطني، الذي تتوسع فيه بنك الخليج، وبالنتيجة فإن استراتيجية البنك هي استهداف أسواق جديدة مع امتلاكه لصلاحيات التفاوض حول معدل الفائدة لفئات محددة من العملاء.

الوكالة البنكية سوسيتي الجزائر فقد أوضحت المسؤولة من جهتها على الموضوع الإستراتيجي الذي يحتله البنك بدليل وتيرة الطلب على منتج القرض الاستهلاكي الذي شهد ارتفاعا ملحوظا خلال سنة 2017. موضحة بأن 50% من الزبائن الذين تقدموا بملفات على مستوى البنك ليسوا زبائن بنك سوسيتي جنرال الجزائر، وبهذا تكون الرائدة من خلال هذا المنتج الأكثر طلبا وكشفت المسؤولة على سيرورة تنفيذ إجراءات التعاملات الإلكترونية خلال السداسي الثاني لسنة 2017، منها Mobile banking، -e paiement، باستعمال البطاقات البنكية في العمليات التجارية، أما المنتجات الجديدة التي يعرضها البنك ناكسيس الجزائر لتغطية طلبات السوق البنكية نجد كل من Mobile banque، بوابة الإنترنت لإجراء العمليات التجارية الدولية، بالإضافة ل -E

banking، وخدمة Banxy العرض الجديد الذي تميزت به ناتكسيس مؤخرًا، فتوسيع مكان تواجد ناتكسيس لا يتوقف فقط لتوفير المنفعة المكانية وإنما كذلك الزمانية.

لكن عند التحدث عن تطبيقات التجديد نتساءل عن التجديد هو أنسب للبنك هل التجديد الجذري أم التجديد التدريجي؟ هذا التساؤل (س5: التعديل في المنتج هو الإتجاه الغالب على خلاف طرح منتجات لأول مرة في السوق) كانت له إجابات متعددة، تتقارب أحيانًا وتختلف لدى بعض البنوك، من جهة الموظفين والمدراء، وما هو مستنتج أن هناك تفاوت من حيث التطبيق، حيث تتبنى البنوك الأجنبية أكثر التجديد الجذري لغرض التميز بدلًا من التقليد، ولترويج ذلك تحتم بتجديد الممارسات التسويقية للتعريف بذلك، والذي يشجع على ذلك الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على التجديد فموضع الاختلاف بين البنوك عامة هي وظيفة التسويق واجتهاداته ومدى توفر التحفيز المشجعة على التجديد. ومثال ذلك ما وفرته سوسيتي سنة 2018 شهدت إطلاق منتج بنكي مثل تمويلات المهن الحرة، أما التدريجي نجده متوفر في العديد من المنتجات باعتباره تغيير في خصائص المنتج سواء في شروط الاستفادة، أو معدل الفائدة، وإن كان هناك فرصة التفاوض في معدل الفائدة، مع إمكانية توفر امتيازات أو تخفيضات، ومثال ذلك IMMOMARHABA حيث أن الاختلاف يكمن في أن هذا المنتج الجديد هو من دون رهن ومن دون مساهمة شخصية. تحصيل قيمة القرض مباشرة في حساب الزبون. في حين المنتج السابق منتج IMMO – MARHABA اقترض البناء العقاري مقابل رهن كان التحويل المالي يتم في حساب البنكي للمقاول أو وكيل العقارات، مع ضرورة توفر شرط الاستفادة من القرض وهو وجود الوكالة البنكية SG في التصنيف الأول في الوثيقة السلبية للإملاك العقاري.

غير أن بنك الخليج لا يقل تميزًا من حيث التنوع، ومن أهم التجديدات التي مست منتجات الخليج بنك نجد منتج إداري توفير ستارت Start، صاحب الحساب يحمل صفة المساهم فضلًا عن صفة المدخر، من حيث استثمار أمواله والاستفادة من هامش ربح. أما عن الفئة الثانية لحساب إداري توفير Smart له شروط خاصة لتشغيله: بعد توطئ حساب العميل لدى البنك محل التعامل يكون هناك خصم شهري بقيمة 10000 دج أو فصلي ما يعادل 30000 دج من الدخل الشهري وهي مدة متفق عليها (البنك/الزبون) أما الإمتيازات الممنوحة بمجرد الموافقة على تبني المنتج البنكي المعروض نجد أن الزبون له حق الاستفادة من تخفيض في معدل قرض شراء سكن بنسبة 0.25%، إذن فهاتين الصيغتين هي بمثابة تجديد جذري يسمح للزبون والبنك من

الإستفادة من الأرباح لأنه حساب تساهمي وليس حساب تجاري، فضلا عن تخفيضات في كل من (فنادق، مراكز التسلية، المراكز التجارية، التأمينات، السياحة) مع ضرورة الانتظام بقواعد التحويل من حساب توطين الدخل الشهري الى حساب سمارت .

قرض سيارتي 2017، لبنك الخليج كان التجديد التدريجي من نصيب هذا المنتج فبعدها كانت الفئة المستهدفة محددة بدخل شهري يعادل 75000 دج، أصبح هناك نوع من المرونة، أي اتباع استراتيجية المنافسة السعرية لغرض الحفاظ على الزبائن الحاليين وكسب عملاء جدد ذوي صافي الدخل الأدنى: 45000 دج للموظفين أجر منتظم ومستمر. بعدما كان محمدا ب 75000 دج.

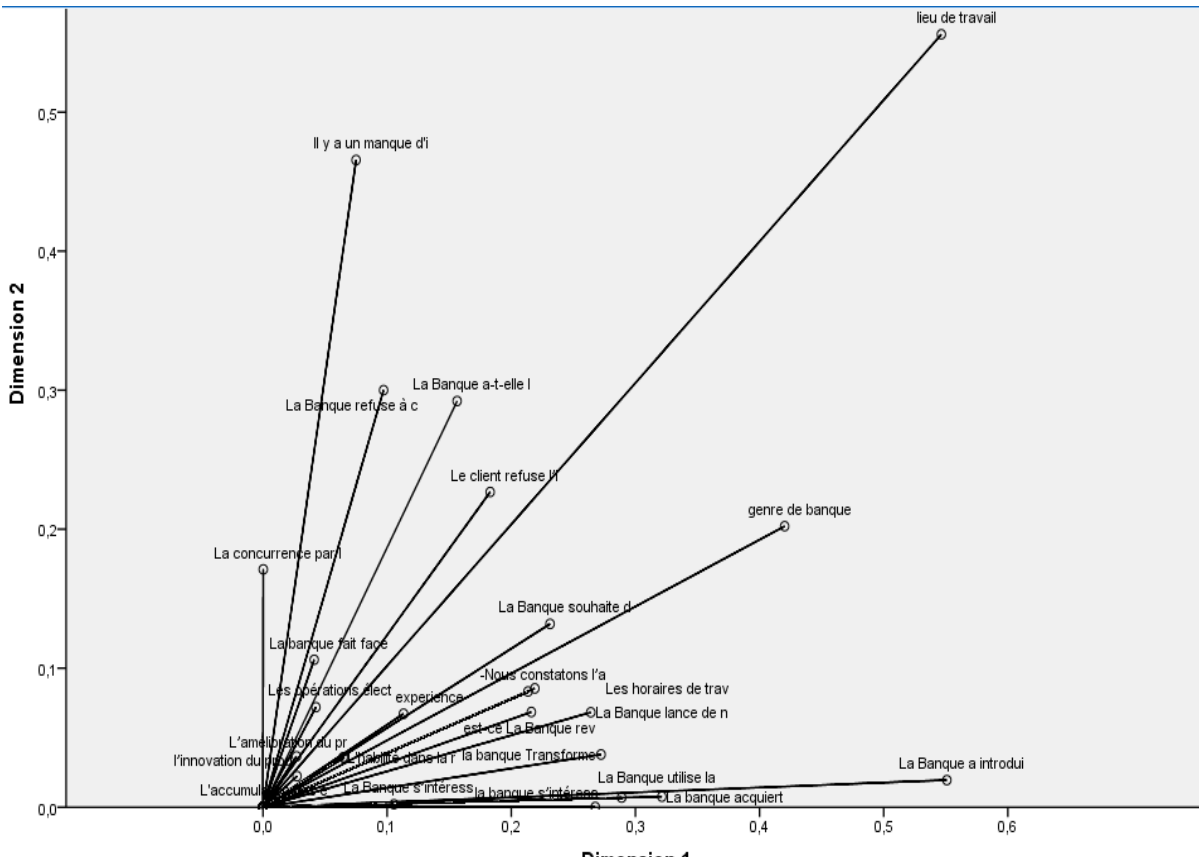
فيما يخص التعديل هو الإتجاه الغالب بدلا من طرح منتجات لأول مرة في السوق، كانت الإجابات المتحصل عليها في البنوك العمومية تتجه نحو التعديل بدلا من التجديد الجذري للمنتجات البنكية، بدليل أن نسبة مهمة من زبائن البنوك العمومية يرفضون التجديد وهذا ما كشفته الفقرة رقم 07 (يرفض الزبون تجديد المنتجات ويختار بدائل معتاد عليها.) من محور تجديد المنتجات البنكية.

ومن هذا المنطلق، فإن استغلال الأفكار وتنفيذها وتحويلها إلى مشروعات جديدة متوفر لدى عينة البنوك الأجنبية ، سعي للإستجابة لرغبة الزبون، باعتبار أن التجديد يقتضي إدراك أفكار جديدة بدلا من الإعتماد فقط على معدات جديدة، لاسيما أن وجودنا في البنوك الأجنبية سمح لنا من اكتشاف مدى الإستخدام المستمر للتكنولوجيا الذي يخدم سيورة تنفيذ العمليات بمرونة وسرعة في الإنجاز، وهذا ما يساهم فعلا في خلق ميزة تنافسية، فعادة تواجه بعض البنوك صعوبة في توافق المنتجات مع الرغبات، لكن ليس مانع لتوفير التوافق والتحفيز فيه لأن ذلك من بين أهداف البنك فالسعي لتوفير موارد مالية مع تخفيض التكاليف هي فرصة بتجهد البنوك لإستغلالها من أجل تحقيق خصائص التميز.

كما نجد أن تجديد السوق باعتباره من ركائز تجديد المنتجات البنكية ، لأن طرح منتج جديد يتطلب دراسة البيئة الداخلية والخارجية للهيئة المالية، وهي من اهتمامات البنوك ضمن المجموعتين الأولى والثانية ، لأن ذلك يخدم جودة المنتجات البنكية، حيث تحرص عينة البنوك الأجنبية والعمومية على معاينة أوضاع البنوك، و تطوير الإستراتيجيات التسويقية ، في حين تتكرر الإجابات نفسها من حيث النفي والتردد بالنسبة للبنوك العمومية بما في ذلك بنك الفلاحة الذي تقل اهتمامته بتجديد السوق والتركيز فقط على فئة الفلاحين باعتباره يحتل الصدارة في تمويل القطاع الفلاحي، فهو يهتم بصفة أولية الحفاظ على أهدافه، لكن مؤخرا صرح لنا مدير بنك الفلاحة أنه اهتماماته السوقية لها صلة وثيقة مع درجة المنافسة التي تشهد ارتفاعا في الآونة الأخيرة، وهذا ما جعل البنك مباشرة عرض صنف آخر يشمل القروض الإستهلاكية وهو قرض تمت دراسته ويهتم مباشرة تنفيذه لسنة 2018، وفقا لمبادئ

الشريعة، على غرار قرض التحدي، قرض الرفيق، وأجهزة الدعم لتنفيذ المشاريع الخاصة بالمقاولين الشباب، وكذا الشباب البطالين. وإجمالاً فإن بنك الفلاحة يواجه بعض التناقضات من حيث توجهاته نحو التجديد والتميز مقارنة بباقي المتدخلين في السوق، والعائق في ذلك هو عدم التوافق بين عملية التجديد وعادات العملاء، على عكس البنوك العمومية المتبقية ضمن عينة الدراسة فهناك إجابات تبين التوافق معقول وهو ما وفرته لنا الإجابات المسجلة من خلال المقابلة التي وجهت لمدراء البنوك العمومية بدليل زيادة الطلب على منتجات بنكية تؤدي بالضرورة إلى عرضها وبامتيازات توفر الديمومة في التعامل بدلا من تغيير وجهة التعامل، فالملاحظ حسب تقييمهم اليومي أن هناك إقبال الفئات المستهدفة حول منتجاتهم الجديدة.

وعموماً فإن المتغيرات التي تخدم تطبيق التجديد وكيفية تأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية تظهر نتائجها في مخطط القياس التمييزي، أين نجد أن البنوك موضوع المقارنة تتفاوت فعلاً من حيث تطبيق استراتيجية تجديد المنتجات البنكية، وتماشياً مع ذلك فإن متغيرات بعد الجودة تتواجد بشكل متفاوت أي من حيث التقارب والتباعد أحياناً بالنسبة للبعدين الأول والثاني للمخطط، وهذا ما يفسره الرسم القياسي التمييزي الموضح أدناه. (شكل رقم 21)



2- تفسير المخطط القياسي التمييزي الأول: يبين مخطط معايير التمييز أن البعد الأول مرتبط بالمتغيرات الآتية ذكرها (أوقات عمل مناسبة للعملاء، اقبال العملاء نحو المنتجات الجديدة، طرح منتجات جديدة خلال السنوات الثلاث الأخيرة، السرعة في تنفيذ أفكار التجديد وتحويلها إلى منتجات لغرض التفوق، اهتمام البنوك بتجديد الممارسات التسويقية ودراسة أوضاع البنوك المنافسة، اقتناء أجهزة إلكترونية لتجديد البيئة المادية) هذه المتغيرات لها معايير تمييز مرتفعة على البعد الأول، ومحدودة على البعد الثاني، ومن جهة أخرى نجد أن قيمة المتغيرات (المنافسة السعرية، نقص التحفيز المادية والمعنوية، استهداف أسواق جديدة) مرتفعة على مستوى البعد الثاني وتقاربه لكنها من جانب البعد الأول ضعيفة أو محدودة، غير أن الملاحظ في المخطط أن هناك بعض المتغيرات لها قيم مرتفعة نسبيا تجعلها تبعد عن البعد الأول والبعد الثاني وهذا ما يفسر التمييز في كل من البعدين وتشمل كل من (اختيار البدائل معتاد عليها ورفض التجديد، صلاحية التفاوض حول معدل الفائدة المطبق مع فئة معينة من العملاء)، فبغض النظر عن البنك محل الوظيفة سواء بنك عمومي أو أجنبي الذي تظهر قيمته بنسبة مرتفعة مقارنة مع باقي المتغيرات، فإنه من الملاحظ أن هناك متغيرات يتجلى فيها موضع الاختلاف، أما فيما يتعلق بالمتغيرات التي تقارب المركز، لا تمثل أي تفريق ما بين البعدين ومثال ذلك (ضرورة تبني أفكار جديد لغرض تنفيذ التجديد، تراكم الخبرة ودوره في تبني مشروع التجديد وتطويره، تعديل المنتج بدلا من التجديد الجذري، الإهتمام بتخفيض التكاليف لتوفير موارد مالية مستغلة)، فالتوافق من خلال مراجعة البنك لتكاليفه حيث كانت نسبة متقاربة ما بين 71.80 % بالنسبة للبنوك العمومية و 90% بالنسبة للمجموعة الثانية (بنوك. أ.ج) الذين وافقوا على مراجعة التكاليف والتفوق في تخفيضها لغرض خلق التميز، أما في مجال المنافسة وطبيعتها لاحظنا أن موظفي البنوك العمومية يهتمون بالمنافسة السعرية باعتبارها منفذ آخر لممارسة متطلبات التجديد في المنتج البنكي فكان معدل الإهتمام بالمنافسة السعرية بنسبة 84.5% للبنوك العمومية مقابل 70% بالنسبة للبنوك الأجنبية، كما تراجع أيضا البنوك الأجنبية بالمنافسة النوعية خارج مجال السعر، أي أن السعر ليس العامل الوحيد الذي يعكس جودة المنتج أو الخدمة، فالبنوك الأجنبية تهتم أكثر بالمنافسة النوعية وهي من بين اهتمامات البنك لجذب العملاء ، بتجديد العمليات (تبني تكنولوجيا حديثة) خاصة وأن نظام المعلومات المبرمج ضمن أجهزة البنك يوفر الكثير من الوقت للموظف والزبون على حد سواء، وهذا هو المدخل الذي تسعى البنوك لإقتحامه على أساس التفوق في تخفيض التكلفة وخلق خصائص التميز خاصة وأن الزبون قد تمكن من التوصل إلى معرفة حساباته البنكية دون الرجوع إلى البنك وهذا ما توفره تطبيقات e-paiement - e-banking وهو ما تجتهد فيه بعض البنوك العمومية والأجنبية بصفة خاصة، أما من زاوية التجديد التنظيمي مثل حرص البنك على اقتناء أجهزة إلكترونية حديثة لتجديد البيئة المادية له لتوفير تجديد العمليات البنكية، فإن البنوك الأجنبية تمتلك هذا المدخل النوعي مقارنة مع

البنوك العمومية وهذا ما يساهم في خلق ميزة تنافسية فضلا عن خلق قيمة مضافة مع استقطاب العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين للحفاظ على استمرارية التواصل مع الزبون وكسب ولاءه.

كيفية الإستفادة من المنتجات البنكية ومرونتها تختلف تطبيقاتها بين البنوك من حيث الفترة الموافقة لطرح المنتج وتسعيرته، فإذا تحدثنا عن المنافسة السعرية فإنه يمكن توضيحها في بعض البنوك محل المقارنة ومثال ذلك القروض الإستهلاكية ومعدل الطلب عليها فنجد البنك الوطني الجزائري له منتج بنكي جديد خاص بالسيارات ذات منتج وطني لكل شخص طبيعي مقيم ولديه دخل ثابت أعلى أو يساوي 36000.00 دج ، فترة التسديد تصل من 12 شهر إلى 60 شهرا، ومعدل فائدة 8.25%، لغير المدخرين لدى البنك، أما المدخرين لدى البنك الوطني فلهم الحق بالإستفادة بمعدل فائدة أقل 8%، وتصل نسبة التمويل ب 85 % من قيمة السيارة، أما بنك الخليج نجد منتج مماثل لكن بشروط قرض سيارتي صافي الدخل الأدنى: 45000 دج بعدما كان لا يقل عن 75000 دج للموظفين، مبلغ القرض : الحد الأقصى 5.000.000 دج، الحد الأدنى 100.000 دج ، سوسيتي قرض الرفاهية السيارة ، مدة القرض تصل إلى 5 سنوات. يجب أن يتجاوز الأجر الشهري مبلغ 20000 دج الزبائن ذات توطين الأجر في الوكالة لهم حق الإستفادة من 8.4%، أما عملاء الجدد معدل الفائدة 10.4%.

سوسيتي بنك لها منتج بنكي Travaux-Marhaba، هو قرض عقاري من دون رهن موجه للأجراء ذوي دخل 25000 دج ولمدة 5 سنوات ، سقف التمويل : 1500000.00 دج، لتهيئة أو إعادة ترتيب السكن، يوفر له القرض بنسبة 100%، تمويل التجهيزات في الداخل.تحصيل أصل القرض بالآقساط ، معدل الفائدة 7.5-8.9% على حسب المدة والمبلغ المستحق للإقتراض، مع مراجعة الخبير للأعمال المنجزة ، غير أن الزبائن الدائمين لدى بنك سوسيتي جنرال لهم حق الإستفادة من امتياز التخفيض في معدل الفائدة بنسبة 7% دون الأخذ بعين الإعتبار المدة والمبلغ المقترض. وهو من المنتجات البنكية الأكثر طلبا واستجابة لرغبات الزبائن إلى يومنا هذا. وهو منتج غير متوفر لدى البنوك الأخرى ويتلقى قبول هام من الزبائن.

منتج بنكي يطلق عليه Tawfiri للسكن وهو فرصة مستقبلية للإستفادة من مشروع عقاري وخلال 4 سنوات متتالية سوف يتحصل المدخر على نسبة تمثل مساهمته الشخصية لغرض الإستفادة من قرض عقاري فضلا عن منتج توفيري يسمح للمدخر الإستفادة من شرط الإمتياز وتخفيض في معدل الفائدة ب 0.5%.

وبالتالي فإنه من الممكن القول أن هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والخاصة بدرجات متفاوتة، كما أن هناك فروق بين البنوك العمومية والأجنبية في تطبيق ذلك، وهذا ما استخرجناه من المنحنى التمييزي، أين نجد أن بعد الجودة محقق بأعلى قيمة لدى البنوك الأجنبية والمتغير الفاصل في ذلك هو طريقة التفاوض مع فئة العملاء وكيفية الاستفادة من القروض بشروط مرنة وتتوافق مع رغبات وطلبات الزبائن، فضلا عن طبيعة العميل المستهدف وردود فعله تجاه التجديد الممارس من طرف البنك محل التعامل.

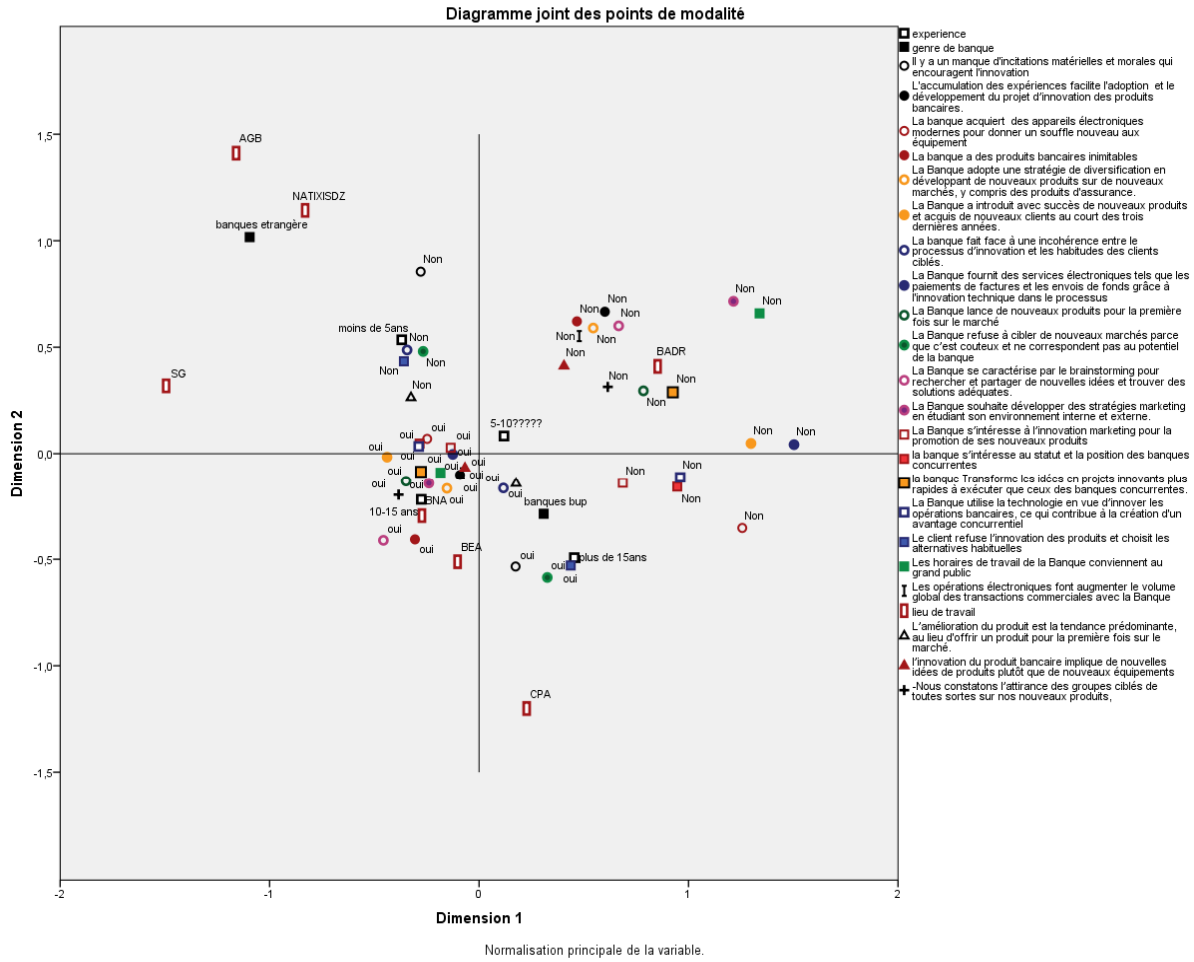
1-2- تفسير الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواقع التميز في البنوك:

جدول رقم 02 Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,833	4,993	,200	19,970
2	,716	3,195	,128	12,780
Total		8,188	,328	
Moyenne	,787 ^a	4,094	,164	16,375

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

الجدول رقم 02: لتقييم ملائمة النموذج بالنسبة للمتغيرات فإن معامل ثبات الإتساق الداخلي أكبر من 60(0.60) %، وهذا يدل على مدى تماسك وارتباط بين فقرات الإستبيان حيث أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.833 للبعد الأول و0.716 للبعد الثاني أي بمعدل 83.3 %، و 71.6 % على التوالي ، وهذا ما يتوافق من الناحية التطبيقية يسمح بالتحليل والمناقشة وإظهار النتائج ذات الصلة بأبعاد الموضوع.



شكل 22: الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواقع التميز في البنوك (المصدر نتائج SPSS)

بعد الملاحظة والتحليل فإن البيان الموضح أعلاه يتوافق من حيث تطبيقات التجديد في البنوك ومدى تواجد المتغيرات على مستوى البنوك محل الدراسة، سواء من حيث أبعاد محور تجديد المنتجات البنكية ، تجديد السوق، تجديد العمليات ، مع تجديد التنظيمي، فالمتغيرات تواجدها مختلف بين اجمالي البنوك موضوع الدراسة فهي تسعى لأن تكون منتجاتها جديدة ومتميزة مقارنة بمنتجات المنافسين ، أين نجد موظفي البنوك الأجنبية يوافقوا بشدة على بعض المعايير ، من خلال نجاح البنك في طرح منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة، وهذا ما نسجله كذلك لدى البنوك العمومية لكن بدرجات متفاوتة أين كانت الإجابات متقاربة وهذا ما نلاحظه في البيان أين تتراكم الإجابات بنعم لدى كل من البنوك الأجنبية وبعض البنوك العمومية (CPA, BNA, BEA) .

ودليل ذلك ما توصلنا إليه من خلال المقابلة مع مدراء البنوك بأن استراتيجية البنك تسعى نحو التغيير والتطور وإيجاد حلول مناسبة لأي مشكلة يواجهها العميل .

واستنادا على البيان ووفقا للبعدين الأول والثاني فإن متغيرات التميز التي ينفرد بها كل بنك تتواجد في عدة جوانب سواء فئة البنوك العمومية أو البنوك الأجنبية، فمن حيث تبني البنك استراتيجية التنوع من خلال تطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة نتج عنه أن البنوك العمومية والأجنبية تتقارب من حيث التنوع بحكم أن كل بنك يسعى إلى خلق منتجات بنكية لغرض جذب عملاء جدد فضلا عن العملاء الحاليين من خلال التركيز على ما يبحث عنه العميل، وهذا ما يجعل البنك متفرد ومتميز على المنافسين، وهذا ما يتماشى مع متطلبات التجديد بمختلف مجالاته، غير أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره يركز على فئة معينة فإن درجة التنوع هي منخفضة نسبيا مقارنة مع باقي البنوك العمومية والأجنبية، لكن حين المقابلة صرح لنا مدير بنك الفلاحة أنه اهتماماته السوقية جعلت البنك بمباشرة عرض صنف آخر يشمل القروض الإستهلاكية وهو قرض تمت دراسته ويهتم بمباشرة تنفيذه لسنة 2018، وفقا لمبادئ الشريعة (المراجحة قصيرة ومتوسطة المدى، الإيجارة المنتهية بالتملك)، على غرار قرض التحدي، قرض الريفق، وأجهزة الدعم لتنفيذ المشاريع الخاصة بالمقاولين الشباب، وكذا الشباب البطالين، وإجمالا فإن بنك الفلاحة نجد أن هناك بعض التناقضات من حيث توجهاته نحو التجديد والتميز مقارنة بباقي المتدخلين في السوق، والعائق في ذلك هو عدم التوافق بين عملية التجديد وعادات العملاء، على عكس البنوك العمومية المتبقية ضمن عينة الدراسة فهناك تصريحات تبين التوافق معقول وهو ما وفرته لنا الإجابات المسجلة من خلال المقابلة التي وجهت لمدراء البنوك العمومية بدليل زيادة الطلب على منتجات بنكية تؤدي بالضرورة إلى عرضها وبامتيازات توفر الديمومة في التعامل .

وضمن نفس السياق فإن التنوع تمثل كذلك في تسيير عمليات التأمين، و يعتبر هذا الجانب من أهم التحديات التي تمارسها البنوك حديثا من خلال طرحها لمنتجات تأمينية لفائدة شركات التأمين (الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين) من خلال إبرام عقود تجاوبا مع حدة المنافسة البنكية وغير البنكية، ومثال ذلك التأمين على الحياة التأمين الكوارث الطبيعية، التأمين على المخاطر الفلاحية المتعلقة بالحرائق ، المواشي، التأمين على الأشخاص، ولضمان تسويق هذه المنتجات كانت للدورات التكوينية الفضل في تنمية الأفكار واستغلالها لصالح العام من العملاء ، كما أن بنك الخليج ساهم في تجديد نسي المنتجات البنكية الإلكترونية أين تم إدماج خدمة التأمين على السفر ضمن البطاقة للإستفادة منها في حالة وقوع أي ضرر خارج الوطن، بما في ذلك البطاقات البنكية التي يتعدد مجالات استخدامها سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

أما موقع تقليد المنتجات البنكية ومساهمة ذلك في التنافسية البنكية و اعتمادا على الإجابات المخصصة لهذا الجانب استنتجنا أن أي منتج جديد معرض للتقليد هذه الإجابة التي توفرت لدى موظفي البنوك موضوع الدراسة، المنتجات البنكية لا تتصف بصعوبة التقليد وإنما يمكن لأي بنك أن يعرض خدمات بنكية على حسب استراتيجية المعتمد عليها والموافقة بظروف الحالية للسوق المنافسة.

أما فيما يخص بخلق المزيد من الأفكار الجديدة التي تخدم منتجات البنكية من حيث التجديد والتطوير، يبقى هذا الأمر في حيز من الحساسية تجاه موظفي البنوك أين تلقينا إجابات مختلفة منهم من يؤكد على اتباع مثل هذه الدورات لعصف الأفكار الموجودة بحوزة كل عميل بدليل محاكاته للزبون ومعرفة احتياجاته واقتراحاته هذا ما يفيد في اقتراح افكار من خلال هذا التجمع المبرمج في البنوك التي تتبنى فكر التجديد لغرض التفوق، في حين هناك بنوك أخرى لا تهتم بمثل هذه الإجهادات التي من شأنها خلق نوع من الثقة في الموظف ورفع معنوياته لإستمرارية نشاطه وتميزه لأن هذا الأخير هو بمثابة مفتاح التميز الذي يساعد البنك على التفوق والريادة، ولتوضيح ذلك نتطرق إلى معرفة رؤية البنوك للدورات التكوينية.

حيث تتجلى رؤية مسؤولي البنوك للدورات التكوينية وكيفية استثمار الأفكار ووفقا لتصریحات مسؤولي البنوك محل الدراسة، فإن إدارة البنوك تسعى جاهدة لضمان التكوين المستمر للموارد البشرية والرفع من قدراتهم وجودة أداءهم، غير أن وسائل تسيير التجديد قليلة الإستعمال على مستوى البنوك ومثال ذلك تقنية brainstorming التي تلجأ إليها البنوك، لكن استخدمها غير فعالا وهذا ما يجبط قدرة التفكير الجماعي. والتجديد يتطلب تعزيز التفاعل وتحفيز العمال نحو المزيد من الأفكار التجديدية حتى يكون هناك قيمة فعلية للؤسسة البنكية من حيث تحويل مخزون الأفكار إلى منتجات وخدمات التي من شأنها تلبية الرغبات واطهار التميز في نهاية المطاف.

وبالرجوع إلى بعدي الرسم البياني لنقاط الاختيارات يتضح أن البنوك الأجنبية تهتم باستثمار الوقت من خلال الاهتمام بمساهمة الموظفين ومناقشة أفكارهم لمعرفة سير عمل البنك مع ضرورة مناقشة الأخطاء المرتكبة، لأن لها قيمتها الخاصة بالنسبة للمؤسسة البنكية، وانفردت بتمييزها عن المجموعة الأولى للبنوك في تجميع وتقييم الأفكار الجديدة لغرض تحويلها إلى منتج أو خدمة جديدة اعتمادا على جلسات تحليل المنتجات المنافسة.

فالتسيير الاستراتيجي للأفكار يسمح للمؤسسة من جهة أن تجدد بشكل مستمر وسريع وحذري، و من جهة أخرى يساهم في الحفاظ على المكانة السوقية، وهكذا يتضح التقارب الكبير بين مجموعة البنوك الأجنبية، والتقارب النسبي بين البنوك الأجنبية وبعض البنوك العمومية نذكر كل من البنك الوطني الجزائري وبنك الجزائر الخارجي، كما يتضح أيضا التعارض في المتغيرات الخاصة بالبنوك السابقة الذكر وبنك القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة التي تشير طبيعة متغيراتها بالسلبية واهمالها في استثمارها للأفكار وكيفية تحويل الأفكار إلى نتائج تخدم مصلحة البنك وتدعم تنافسيته.

أما محور التجديد التقني في العملية، أصبحت البنوك تعمل جاهدة على تطوير الخدمة البنكية في ظل إدراكها المتزايد لحقيقة أن التطور التكنولوجي هو أساس استمرارية البنك وقدرته على المنافسة، وأصبح تبني شعار موحد وهو أن يذهب البنك للعميل وليس العكس، وهذا ما نجده فعلا مجسد لدى البنوك الأجنبية مثال ذلك ناتكسيس الجزائر أين صرح مدير البنك أن المنتجات الجديدة التي يعرضها البنك لتغطية طلبات السوق البنكية تشمل كل من Mobile banque، بوابة الإنترنت لإجراء العمليات التجارية الدولية، بالإضافة ل E-banking، وخدمة Banxy الذي أصبح يعرف بالبنك النقال في أبريل 2018 لتسهيل المعاملات والخدمات البنكية.

أما من جهته بنك الخليج الجزائر فهو يقدم مجموعة متنوعة البطاقات البنكية الوطنية منها والدولية وهذا ما يميز بنك الخليج عن باقي المتدخلين من حيث الطرح في المنتجات الإلكترونية، مضيفا للمعروض التأميني الضمني في البطاقات البنكية في حالة السفر visa card, master card, prépayé، أما مديرة سوسيتي الجزائر فقد أوضحت من جهتها على الموضوع الإستراتيجي الذي يحتله البنك من خلال تنفيذ إجراءات التعاملات الإلكترونية خلال 2017 السداسي الثاني Mobile banking، e-paiement، باستعمال البطاقات البنكية، و في العمليات التجارية (محطات الدفع الإلكترونية).

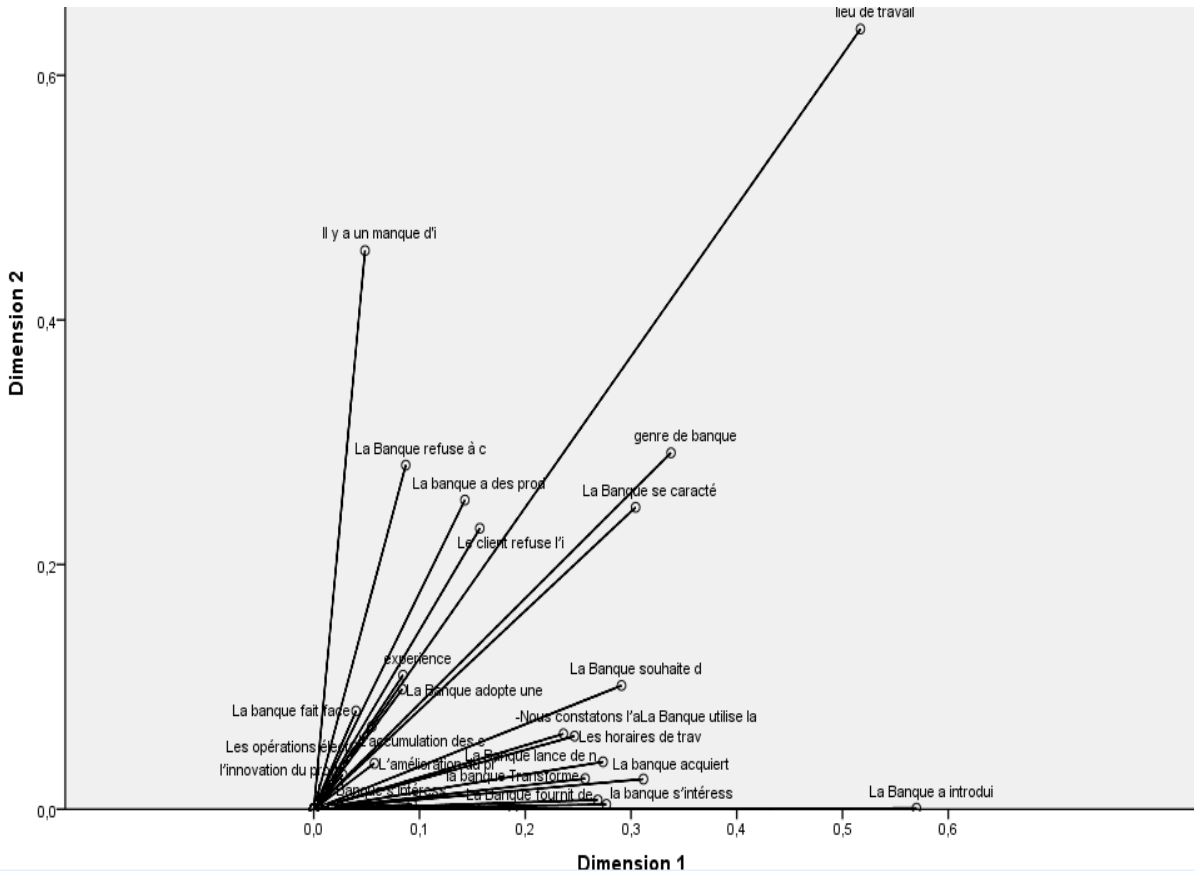
أما البنوك العمومية لها نصيب متوسط من التعاملات الإلكترونية مقارنة بالبنوك الأجنبية، حيث نجد في كل من القرض الشعبي وبنك الجزائر الخارجي خدمة e-banking: تضمن تأمين التعاملات البنكية عن بعد وذلك لمراجعة كشف الحساب، معرفة الرصيد، عرض وتحرير بيانات بنكية، خدمة sms banking تسمح للعميل معرفة رصيده البنكي، خدمة e-

paiement: تنحصر فقط في تسوية المدفوعات وتسديد معاملاتك عن طريق الشبكة، كما يتميز أيضا البنك الوطني الجزائري بتشكيلة أخرى من المنتجات الإلكترونية تتمثل في MobilGAB يستفيد من هذه الخدمة كل من مجوزته بطاقة CIB/BNA، ورقاقة Mobilis، كل هذه الخدمات لتوفير الوقت في التعامل مع العملاء وكسب ولاءهم، وتماشيا مع متطلبات التجديد وضمن خطوات توفير تشكيلة من المنتجات والخدمات للزبائن، أما ما لاحظناه من خلال الإستبيان الموجه لموظفي وكالة الفلاحة والتنمية الريفية أنها في طور توفير هذه الخدمات الإلكترونية لرفع قدرتها التنافسية في مجال التجديد التكنولوجي، خاصة وأن الفئة الغالبة على مستوى بنك الفلاحة هي تابعة للقطاع الفلاحي فمعظمهم يفضلون البدائل المعتاد عليها بدلا من تبني التجديد، ومع ذلك فهي تسعى لترويج هذه الخدمات بشكل مستمر للحفاظ على موضعها التنافسي مقارنة مع باقي المتدخلين في السوق البنكية .

أما فيما يتعلق بنهائيات الدفع الإلكترونية، والموزع الآلي للنقود فالبنوك تجتهد لتوفيرها على مستوى كل عون اقتصادي يمارس الأنشطة التجارية ويقدم السلع والخدمات للمستهلكين ويكون تحت تصرف الزبون، وهو ما تم الإعلان عنه رسميا بموجب القانون رقم 05-18¹ والذي بموجبه تم تحديد القواعد المتعلقة بالتجارة الإلكترونية، وفقا لنص المادة رقم 06.

كل هذه المتغيرات التي تخدم بعد الميزة التنافسية والذي يعرف بالتميز سوف تظهر بشكل واضح في القياس التمييزي، أين نجد أن البنوك محل الدراسة تتفاوت من حيث تطبيق تجديد المنتجات البنكية بدليل مدى تواجد متغيرات الميزة التنافسية سواء من حيث التقارب أو التعارض، وهذا ما يؤكد الرسم القياسي التمييزي بين المتغيرات الموضح أدناه . (شكل رقم 23)

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28، قانون رقم 05-18 مؤرخ في 24 شعبان 1439 الموافق لـ 10 ماي 2018، يتعلق بالتجارة الإلكترونية، ص ص: 5-8.



2-2- تفسير المخطط القياسي التمييزي: على أساس ما هو موضح في القياس التمييزي ، نلاحظ أنه فعلا هناك متغيرات تمثل

أهم الفروق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية، وتمثلت هذه المتغيرات في (الزبون يرفض التجديد ويختار بدائل معتاد عليها، التقليد في المنتجات البنكية، تقنية العصف الذهني ومدى تطبيقاتها على حسب البنك محل الوظيفة)، أما باقي المتغيرات فكانت متشابهة ومتقاربة نسبيا (استراتيجية تنوع المنتجات وتطويرها، متغيرات تجديد العمليات وتوفير المنفعة الزمانية، تقديم الخدمات الإلكترونية ، تجديد الممارسات التسويقية لغرض التعريف بالمنتج، الإهتمام بمعاينة السوق وتوسيع مكان التواجد توفير المنفعة المكانية)، كما نجد متغيرات تقارب المركز أي في موضع يقارب الصفر وهو دليل الإتفاق في الإجابات مثل (التعديل في المنتج هو الإتجاه الغالب، التجديد يتطلب ادراك أفكار جديدة بدلا من معدات جديدة، عادات بعض العملاء وعملية التجديد) ولا تمثل أي موضع تفریق بين البنوك . وبالتالي فإنه هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والخاصة مع التفاوت النسبي، كما أن هناك فروق بين البنوك العمومية والأجنبية في تطبيق ذلك، وهذا ما استخرجناه من المنحنى التمييزي، أين نجد أن بعد التمييز محقق بنسبة

معتبرة لدى البنوك الأجنبية والمتغير الفاصل في ذلك يكمن في (الزبون يرفض التجديد ويختار بدائل معتاد عليها، التقليد في المنتجات البنكية، تقنية العصف الذهني ومدى تطبيقاتها على حسب البنك محل الوظيفة).

1-3- تفسير الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** وبعد الإستجابة لحاجات الزبون في

البنوك مناط الدراسة:

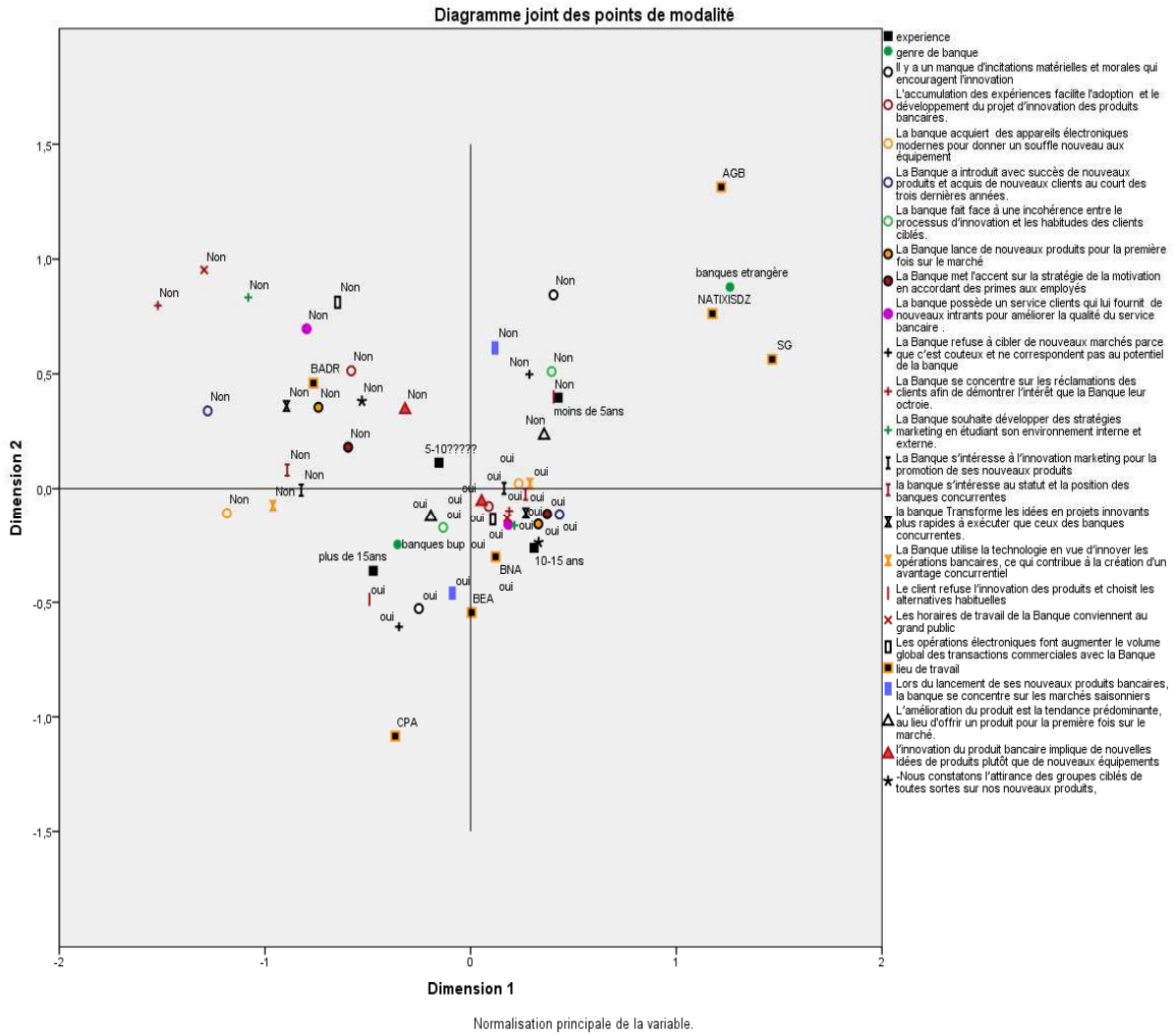
جدول رقم 03 Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,834	5,028	,201	20,112
2	,698	3,033	,121	12,132
Total		8,061	,322	
Moyenne	,783 ^a	4,030	,161	16,122

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

الجدول رقم 03: لتقييم ملائمة النموذج بالنسبة للمتغيرات فإن معامل ثبات الإتساق الداخلي أكبر من 0.60 (0.60) %، وهذا يدل على مدى تماسك وارتباط بين فقرات الإستبيان حيث أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.834 للبعد الأول و 0.698 للبعد الثاني أي بمعدل 83.4 %، و 69.8 % على التوالي ، وهذا ما يتوافق من الناحية التطبيقية يسمح بالتحليل والمناقشة وإظهار النتائج ذات الصلة بأبعاد الموضوع.

استنادا على الرسم البياني الموضح أدناه والذي بموجبه سوف نستخلص بعض المعطيات ذات الصلة بتطبيق تجديد المنتجات البنكية ومدى مساهمة ذلك في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بما في ذلك بعد الاستجابة لحاجات الزبائن، وللتأكد من مدى التوافق أو التعارض، يتبع هذا التفسير بشق آخر يعرف بالقياس التمييزي الذي بدوره يبرز لنا أهم المعايير التي تتفاوت فيها البنوك محل المقارنة.



شكل 24: الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواضع الإستجابة في البنوك (المصدر نتائج SPSS)

وفقا لمحتوى البيان الموضح أعلاه فإن تطبيقات التجديد في البنوك ومدى تواجد المتغيرات على مستوى البنوك محل الدراسة، تتميز بالتفاوت مختلف معطيات التجديد في المنتجات البنكية ، بدليل التعارض في الإجابات أحيانا مع ملاحظة بعض التقارب في الإجابات ويتجلى ذلك في الموقف الذي يتبناه البنك محل التعامل ويناسب استراتيجياته التابعة لمدخل التجديد .

واستنادا على البيان ووفقا للبعدين الأول والثاني فإن متغيرات بعد الإستجابة لحاجات الزبائن التي ينفرد بها كل بنك تتواجد في جوانب عدة، سواء فئة البنوك العمومية أو البنوك الأجنبية، فمن حيث التركيز على موسمية الأسواق تنفق البنوك العمومية وتتقارب من حيث الإجابات أي أن موسمية الأسواق هي مجال البحث والتركيز خاصة فيما يتعلق بمنتجات التأمين ذات الصلة بفترات العطل أين يتوجه الزبائن عامة نحو البنوك العمومية التي تقدم هذا النوع من المنتجات نذكر منها بنك الوطني الجزائري، والقرض الشعبي ، بنك

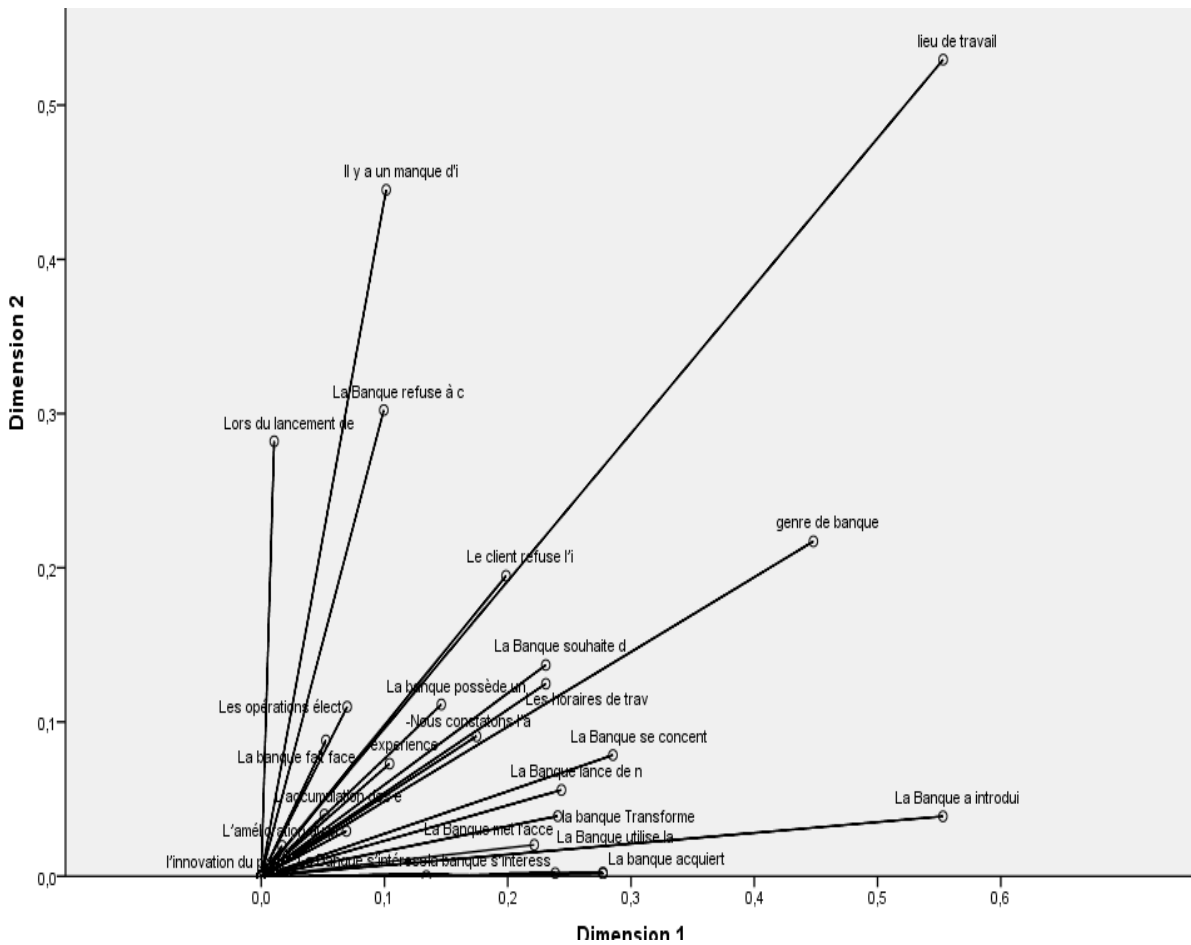
الجزائر الخارجي حيث يهتم هذا الأخير خاصة بموسم الحج من حيث إصدار البطاقات البنكية ماستر كارد وهي محل تنافس بين البنوك، في حين نجد أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يركز كثيرا على منح القروض الموسمية فيما يخص المحاصيل الزراعية مثل قرض رقيق الموسمي الذي يستفيد منه قرابة 15 ألف فلاح سنويا، وبلغ حجم القروض أكثر من 120 مليار دج خلال السنوات الأخيرة ، فضلا عن قرض التحدي الذي هو على عاتق الدولة وما على الفلاح أو المستفيد سوى تسديد قيمة الأصل دون الفوائد، ومن خلال هذه الصيغ توجهت الحكومة إلى إعطاء أهمية بالغة لقطاع الفلاحة، خاصة مع تراجع الجباية النفطية، والذي تترجم بمرافقة الفلاحين قروض قدرت بملايير للنهوض بالقطاع الفلاحي وتطوير أنشطته باختلاف الغرض منها، أما البنوك الأجنبية لا تحدد المجال الزمني لإطلاق منتجاتها وإنما متوفرة باستمرار حين الحاجة إليها وبالمقارنة نجد أن نسبة الأكبر من حيث الموافقة على موسمية المنتجات كانت لصالح البنوك العمومية حيث قاربت 70% في حين نصيب البنوك الأجنبية بلغت نسبته 30% بالتقريب وذلك اعتمادا على جداول النظام الإحصائي الذي وفر لنا النسب المساعدة على تفسير الإجابات التي تتعلق ببعيد الإستجابة .

من حيث مراجعة شكاوى الزبائن باعتبارها من فقرات بعد الإستجابة لحاجات الزبائن، وفي نفس الوقت تمثل محور اهتمام جميع البنوك، غير أن بعد الإتفاق على هذا المحور نسجله في كل من القرض الشعبي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدليل عدم تمتعهما بالتقرب من العملاء الأمر الذي أكده الزبائن وذلك بموجب الإستبيان المطروح عليهم للتأكد من صحة التعامل والإهتمام، فكان النفي بنسبة كبيرة لدى الزبائن الذين يتعاملون مع البنكين المذكورين سابقا من عدة جوانب أهمها عدم اتقان التفاوض مع العملاء، في حين تنعدم هذه السلبيات لدى بقية البنوك العمومية منها(بنك الوطني، بنك الجزائر الخارجي) والأجنبية وهذه الأخيرة (سوسيتي الجزائر، ناتكسيس، بنك الخليج الجزائر)قد تفوقت على مثيلاتها بنسبة 100% من حيث ضرورة امتلاك الزبون لأنه يمثل الرأس مال المعنوي لها، على عكس البنوك العمومية التي تحصلت على نسبة 85% حول احتياجات الزبائن ودرجة الإهتمام والمعاملة.

من حيث امتلاك البنك مصلحة خاصة بالزبائن لغرض تقديم مدخلات جديدة لتحسين جودة الخدمة البنكية وتدعيم ولاء العميل، كما أنها تمثل أيضا فقرة من بعد الاستجابة محل التفسير ، وبالنظر إلى كل من البعد الأول والثاني فإن المعطيات الخاصة بهذا المحور متوفرة بالإيجاب وتخدم كل من البنوك الأجنبية والبنوك العمومية، سوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتوفر على أدنى نسبة من حيث الموافقة على وجود مصلحة خاصة بالزبائن بعد كل من بنك الجزائر الخارجي، وبنك الوطني الجزائري الذي يضع تحت تصرف الزبائن طاقم عمل لتوفير الرد السريع قصد إرضائهم، وكذا بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري، أما البنوك الأجنبية فمعدل الموافقة

كان بالموافقة الكلية حول أهمية هذا البعد في تنمية الإتصال لأنه مدخل أساسي ومصدر معتمد عليه يساعد على تحليل الأفكار واستثمار الجانب الذي يخدم البنك وزبونه لتحصيل الرضى والولاء.

أما المتغير الأخير الذي يركز عليه بعد الإستجابة لحاجات الزبون هو منح المكافآت للموظفين المجددين الذين من خلالها ينبع التميز وتستمر الأفضلية للبنك الذي تتوفر فيه هذه الخاصية، لتكون النتيجة لصالح البنوك الأجنبية بنسب موافقة تتجاوز 50%، مؤكداً بذلك على اهتمام مسيري البنوك ذاتها لمثل هذه التحفيزات، وفي المقابل نجد أن البنوك العمومية تتوفر فيها نسب متفاوتة من حيث الموافقة المحدودة لمثل هذه التحفيزات وبنسب تقل عن 50% ، ولنتمكن من استخراج معايير الإختلاف بين البنوك ضمن العينة النموذجية نعلم على الرسم القياسي الآتي بيانه (شكل رقم 25) لكشف أهم الفروقات التي تتفاوت فيها البنوك من حيث التطبيق.



3-3- تفسير المخطط القياسي التمييزي: على أساس ما هو موضح في القياس التمييزي، نلاحظ أنه فعلا هناك متغيرات تصنع الفروق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية، وتمثلت في تلك الإختيارات التي تبعد عن كل من البعد الأول والبعد الثاني للمخطط القياسي، أما باقي المتغيرات يبين المخطط أن البعد الأول مرتبط بالمتغيرات منها (التركيز على استراتيجية التحفيز للموظفين، طرح منتجات جديدة خلال السنوات الأخيرة، وكذا تجديد الممارسات التسويقية، معاينة أوضاع البنوك المنافسة) هذه المتغيرات لها معايير تمييز مرتفعة على البعد الأول، ومحدودة على البعد الثاني، ومن جهة أخرى نجد أن قيمة المتغيرات (موسمية الأسواق، نقص التحفيزات المادية والمعنوية، استهداف أسواق جديدة، حجم المعاملات الإلكترونية، عدم التوافق بين عادات العملاء المستهدفة والتجديد) مرتفعة على مستوى البعد الثاني وتقاربه، لكنها من جانب البعد الأول ضعيفة أو محدودة، غير أن الملاحظ في المخطط أن هناك بعض المتغيرات لها قيم مرتفعة نسبيا تجعلها تبعد عن البعد الأول والبعد الثاني وهذا ما يفسر التمايز في كل من البعدين وتشمل كل من (الزبون يرفض التجديد ويختار بدائل معتاد عليها، امتلاك مصلحة خاصة للزبائن وأهميتهم، أوقات العمل ومناسبتها لعامة الزبائن مع توفير التقنيات الحديثة لتسهيل التعامل، تطوير الاستراتيجيات التسويقية ودراسة البيئة التنافسية)، فبغض النظر عن البنك محل الوظيفة سواء بنك عمومي أو أجنبي الذي تظهر قيمته بنسبة مرتفعة مقارنة مع باقي المتغيرات، فإنه من الملاحظ أن هناك متغيرات يتجلى فيها موضع الاختلاف، أما فيما يتعلق بالمتغيرات التي تقارب المركز، لا تمثل أي تفريق ما بين البعدين ومثال ذلك (ضرورة تبني أفكار جديد لغرض تنفيذ التجديد، تراكم الخبرة ودوره في تبني مشروع التجديد وتطويره، تعديل المنتج بدلا من التجديد الجذري، استراتيجية التحفيز)، وهذا ما يفسر نوع من التوافق لدى عينة البنوك المدروسة من حيث تطبيقات تجديد المنتجات البنكية.

وبالتالي فإنه يمكن القول أن هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والأجنبية بدرجات متفاوتة، غير أن هناك فروق بين البنوك العمومية والأجنبية في تطبيق ذلك، وهذا ما استخرجناه من المنحنى التمييزي، أين نجد أن حضور بعد الاستجابة لحاجات الزبائن كان بشكل جزئي والمتغير الفاصل في ذلك هو مراجعة شكاوى الزبائن وامتلاك مصلحة خاصة للزبائن، فضلا عن متغيرات أخرى لها صلة بمحور تجديد المنتجات البنكية أين يرفض الزبون التجديد ويفضل البدائل المعتاد عليها، مع متغير التجديد التنظيمي من حيث دراسة وتطوير الاستراتيجيات التسويقية كما نجد متغير تجديد العمليات من حيث ملائمة أوقات العمل لعامة الزبائن وتسهيل التعامل معهم كل هذه الاهتمامات من الواجب توفرها لغرض الحفاظ على مكانة البنك ضمن السوق البنكية .

1-4- تفسير الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** وبعد الكفاءة في البنوك محل

الدراسة:

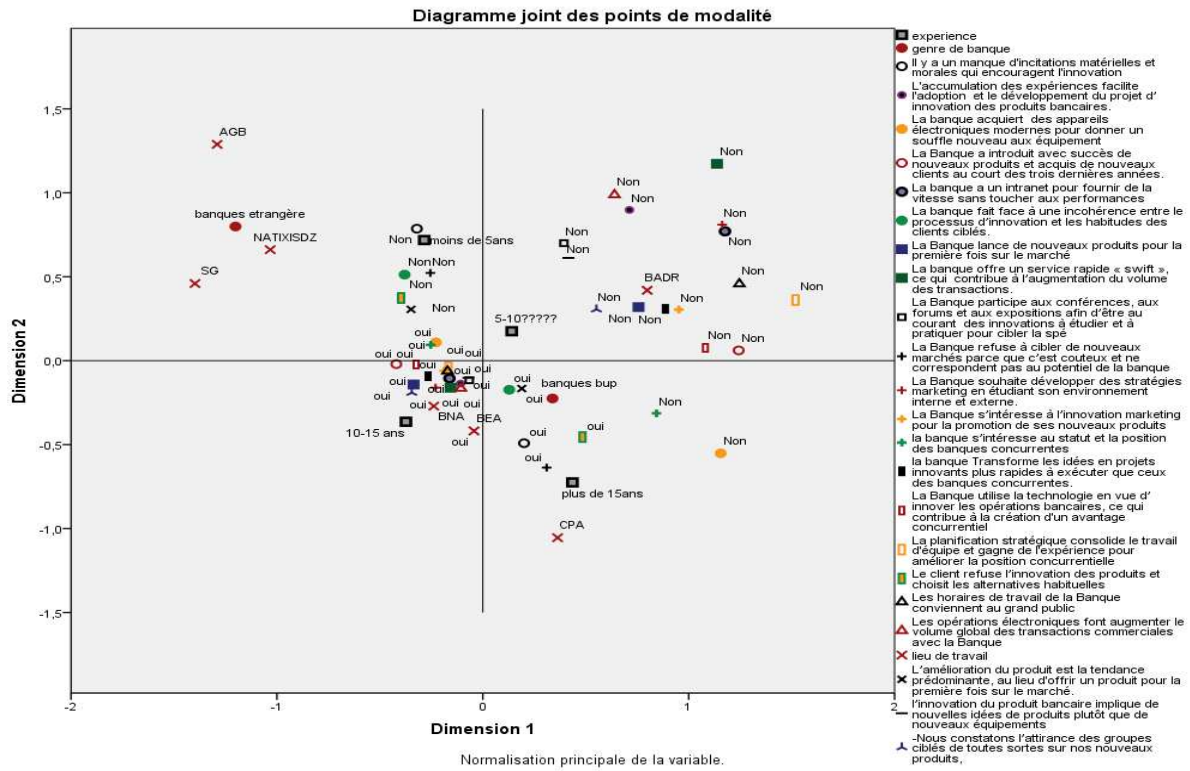
يمكن توضيح قيمة معامل ألفا كرونباخ لتقييم ملائمة النموذج بالنسبة للمتغيرات على النحو الموضح في الجدول ، حيث تعد قيمه مقبولة ، وبناء على ذلك يمكن القول أن جميع الأبعاد تتميز بالتماسك والثبات الداخلي لعباراتها حيث أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.833 للبعد الأول و0.696 للبعد الثاني أي بمعدل 83.3% ، و 69.6% على التوالي ، وهذا ما يتوافق من الناحية التطبيقية يسمح بالتحليل والمناقشة وإظهار النتائج ذات الصلة بأبعاد الموضوع.

جدول رقم 04 Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,833	4,999	,200	19,994
2	,696	3,017	,121	12,069
Total		8,016	,321	
Moyenne	,782 ^a	4,008	,160	16,031

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

ومن جهة أخرى، واستنادا على الرسم البياني الموضح أدناه والذي بموجبه نستخلص بعض المعطيات ذات الصلة بتطبيق تجديد المنتجات البنكية ومدى مساهمة ذلك في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية بما في ذلك بعد الكفاءة، وللتأكد من مدى التوافق أو التعارض يتبع هذا التفسير بتطبيق آخر يعرف بالقياس التمييزي والذي بدوره يبرز لنا أهم المعايير التي تتفاوت فيها البنوك محل العينة.

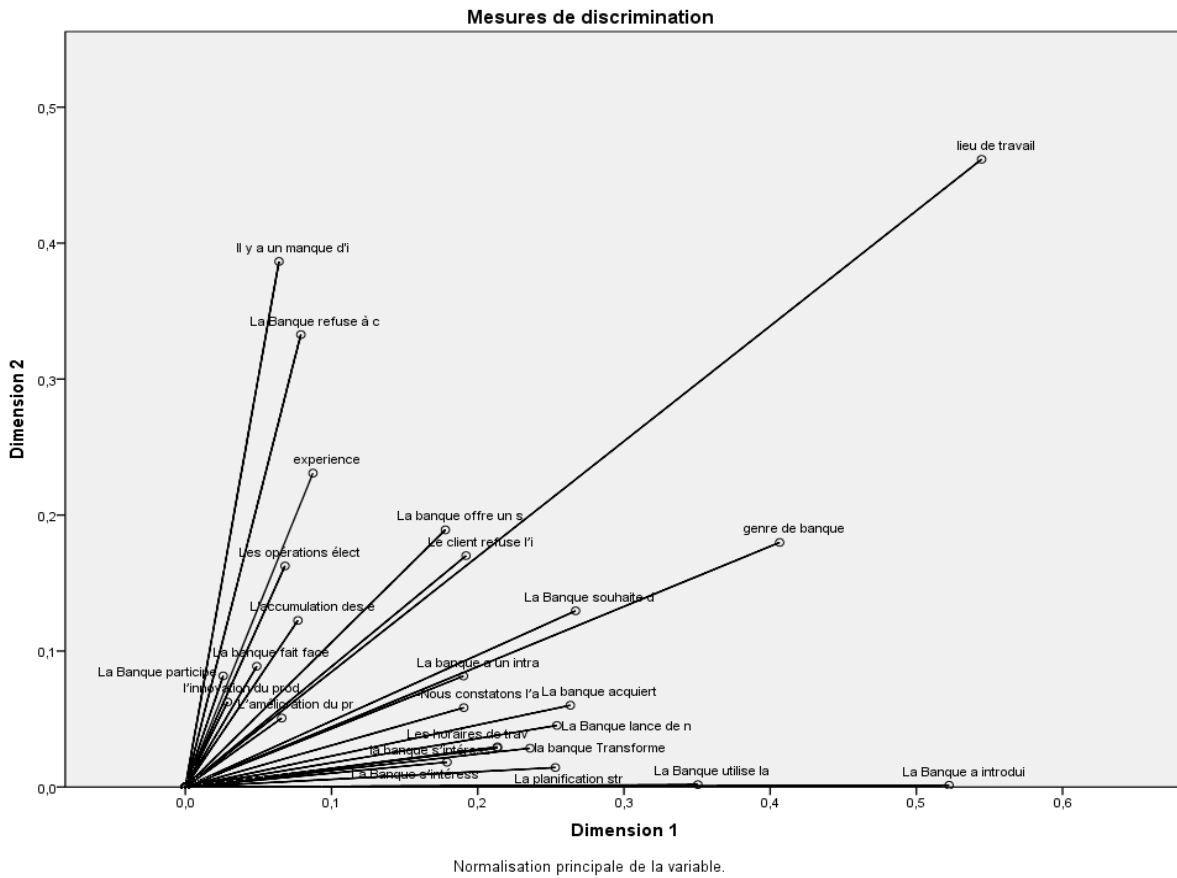


شكل 26: الرسم البياني لنقاط النموذج أو الإختيارات **points de modalité** ومواضع الكفاءة في البنوك (المصدر نتائج SPSS)

عملا بمحتوى البيان ووفقا لبعدي البيان الأول والثاني فإن متغيرات بعد الكفاءة لكل بنك تتواجد في كل الجوانب سواء مجموعة البنوك العمومية أو البنوك الأجنبية ، فمن خلال نقاط الإختيارات التابعة للبعد الثاني نجد أن البنوك موضوع الدراسة قد تقاربت في العديد من المتغيرات (البنوك الأجنبية فضلا عن البنك الوطني الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، القرض الشعبي الجزائري) من بين المتغيرات نذكر نسبة المشاركة في المنتقيات والمؤتمرات والمعارض لمعرفة التجديدات الواجب دراستها وممارستها لإكتساب فرصة التفوق، غير أن وكالة البنكية للفلاحة والتنمية الريفية على الرغم من مشاركته في هذه المنتقيات والمعارض إلا أن ممارسته للتجديد تتعارض أحيانا مع عادات العملاء بشكل يعيق حركة البنك نحو التفوق، بدليل الإستبيان الموجه لزيائن بنك الفلاحة قد صرحوا ضمن فقرات الكفاءة أن الموظفين لا يوفرنا المعلومة الكافية حول أي تغير أو تجديد، بمعنى أن الإتصال بين الزبون والموظف محدود وهذا ما يعرقل مسار التجديد في البنك محل النقاش.

أما الإختيار الذي تتقارب فيه البنوك هي خدمة سويفت (جمعية الإتصالات المالية العالمية بين البنوك) خاصة وأنها تسهل عمليات التسديد لعمليات التجارة الخارجية، وأقل كلفة بالنسبة للبنوك من أساليب التحويل الأخرى، فضلا على أنها توفر الحماية والمتابعة لجميع التعاملات المالية بين البنوك والمؤسسات المالية، ومن جهة أخرى نجد نوع من التقارب التام فيما يتعلق بتحسين المركز

التنافسي ومتطلباته، أين يكون للتخطيط الإستراتيجي أهمية في تعزيز العمل الجماعي وتحسين الكفاءة في التسيير، حيث يجب على البنوك أن تعمل على زيادة اهتمامها بالجودة عند تقديم الخدمة، أما متغير الإتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر (exchange) هو متوفر في كل من البنوك الأجنبية من دون التنقل بين المكاتب فضلا عن بعض التطبيقات التكنولوجية في كل من البنك الوطني وبنك الجزائر الخارجي وهو ما يفسر التقارب التام ضمن البيان الموضح أعلاه، على عكس البنوك العمومية حيث يستبعد كل من بنك الفلاحة والقرض الشعبي الجزائري مثل هذه التطبيقات ضمن البنك، على الرغم من أهميتها وتعتبر من متطلبات الإنجاز سواء للبنك أو عميله، وحتى تتمكن من استخراج معايير الاختلاف بين المجموعتين الممثلتين في البيان نعتد على الرسم القياسي الآتي بيانه (شكل رقم 27) لكشف أهم الفروقات التي تتفاوت فيها البنوك من حيث التطبيق، وهكذا يتضح التعارض بين البنوك الأجنبية والقرض الشعبي الجزائري، والتشابه يتجلى بين البنوك الأجنبية والبنك الوطني الجزائري وبنك الجزائر الخارجي، والتشابه التام بين البنوك الأجنبية.



4-4- تفسير نتائج المخطط القياسي التمييزي:

من خلال القياس التمييزي لمحور تجديد المنتجات البنكية وعلاقتها في مدى تحقيق الكفاءة باعتبارها بعد من أبعاد الميزة التنافسية، يتضح لنا أن المتغيرات التي تفرق بين البنوك التجارية موضوع الدراسة تشمل كل من (تطوير الإستراتيجيات التسويقية ، اختيار الزبون لبدائل معتاد عليها بدلا من التجديد، خدمات التحويلات المالية، شبكة الإتصال الإلكتروني ما بين البنوك وفروعه)، في حين مشاركة البنوك في الملتقيات والمعارض يتصف بها كل من المجموعتين وليست معيار للفرقة بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وأهميته بالنسبة للبنوك محل المناقشة الذي حظي باتفاق قوي بين وجهات نظر موظفي البنوك حول أهميته مما يدل على التحديات التي تشهدها البنوك حيث تهتم كل إدارة بنك أجنبي كان أو عمومي بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص واستغلالها مع اجتناب التهديدات ، وبعد ذلك يكون قرار طرح استراتيجيات واختيار أنسبها للبنك حتى يتمكن من البقاء واستمرارته في كسب المزيد من الحصة السوقية أو على الأقل المحافظة على الحصة الحالية، خاصة وأن الساحة البنكية مليئة بالمنافسين منها البنوك الإسلامية والأجنبية ولكل منها تتفوق باستراتيجياتها ورأس مالها، وفي إمكاناتها وفي جودة خدماتها المعروضة للفتئات المستهدفة، فعلى البنوك أن تضع في اعتبارها الجودة وهذا ما يدل على العلاقة الإيجابية بين متغيرات التجديد وتحسين كفاءة البنوك وفعاليتها، وهذا ما يدعم ركائز الميزة التنافسية .

المطلب الثاني : تحليل المقابلة مع مديري البنوك مناط الدراسة

نظرا لتشعب مقتضيات موضوعنا، جمعت دراستنا الميدانية بين البعد النظري والتطبيقي، وهذا ما يتجلى في استخدام المنهج التحليلي في دراسة تجديد المنتجات البنكية ومدى مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك وهذا ما يبرز من خلال سعيينا الحثيث إلى تحقيق اشتمل عينة احتوت مسؤولي الوكالات البنكية العمومية منها والأجنبية لولاية معسكر .

بغية توضيح وفهم بعض الاستنتاجات الموضوعية المساعدة على تقييم مكانة التجديد في البنوك ولتحصيل أكبر قدر من المعلومات اعتمدنا طرح مختلف أنواع الأسئلة؛ المباشرة وغير المباشرة، المفتوحة والمحصرة بشكل منسجم مع طبيعة المعطيات المرغوب تحصيلها حتى يسهل علينا توسيع مساحة النقاش حول موضوع التجديد ومتطلباته ناهيك عن تطبيقاته في البنوك معتمدين على استجواب قائم على المقابلة ، محافظين قدر المستطاع على الأمانة العلمية فكان مركز الاعتماد الاستجواب الطبقي، أي المنطقة فالوكالة، الأفراد، ومن تم العمل على تقديم التفسيرات اللازمة والكفيلة لتأكيد صحة الفرضيات المعتمد عليها من عدم ذلك .

فبين هذا وذاك تولدت لدينا فكرة توسيع مجال الدراسة أكثر، فبدا لمسؤولي البنوك محل الدراسة العينية، فرصة التعبير عن آرائهم ومعرفة ردود أفعالهم تجاه تطبيقات إدارة البنك للتجديد من خلال طرح الأسئلة كوسيلة تدعيم لكافة الجوانب المتعددة للدراسة، وفيما يلي تحليل لإجاباتهم حول مضمون المقابلة المباشرة: (نموذج المقابلة ضمن المرفقات)

من حيث تغطية العروض البنكية لمجموعة واسعة من المنتجات والخدمات: كانت الإجابات المدلى بها من قبل مسؤولي للبنوك موضوع الدراسة معظمها مؤكدة لصحة الفرضية أي بالإيجاب ، على عكس بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يرى العرض الفلاحي للبنك هو الطابع الغالب في المنتجات البنكية المطروحة، حيث أكد مدير البنك الفلاحة أن تجديد المنتجات والخدمات يتم باستمرار تلبية لظروف السوق المتغيرة، كما أن دراسة الطلب المسجل يجعل البنك مستمرا في طرح المنتجات المعتاد عليها من طرف الزبائن مع منح بعض الامتيازات التي تمثل تجديدا نسبيا وليس تجديدا مطلقا، وتشير نتائج الدراسة أنه خلال السنوات الثلاث الأخيرة كانت المنتجات الأكثر طلبا واقبالا للزبائن منحصرة على القروض الإستهلاكية هو قرض تمت دراسته ويهتم البنك بمباشرة تنفيذه لسنة 2018، وفقا لمبادئ الشريعة، قرض التحدي، قرض الرفيق، وأجهزة الدعم لتنفيذ المشاريع الخاصة بالمقاولين الشباب، وكذا الشباب البطالين، كما صرح مدير بنك بدر أن بنكه سارع بدوره في انقاذ هذه الفئات من خلال طرح منتجات بنكية تساعدهم على تحقيق مشاريعهم وبالتالي المساهمة في تنمية القطاع الاقتصادي بمساعدة الدولة في ذلك، فكان تنفيذ مشروع تعاوني من خلال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة¹، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب²، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر³، في حين تواصل البنوك الأخرى في طرح منتجات وخدمات بنكية لتلبية ظروف السوق المتغيرة فيصرح مسؤول بنك CPA أن إستراتيجية البنك تسعى نحو التغيير والتطور وإيجاد الحلول انسب لأي مشكلة يواجهها زبائن القرض الشعبي، خاصة وأن صيغة الدعم الحكومي هي الأكثر طلبا، مع استهداف فئات المهن الحرة التي توفر لها صيغتي Prolib et Promed في إطار تطبيق التجديد في البنوك الجزائري فإن إدارة البنك تهتم بالمساهمة بصورة فاعلة في إعادة بعث الاستثمارات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكافة القطاعات بما في ذلك في إطار إنشاء النشاطات ANSEJ, ANGEM, CNAC، حيث انطلق حديثا القرض الشعبي الجزائري في طرح مشاريع جديدة مثل مشروع PROLIB : (المهن الحرة) ، ومشروع PROMED : (المهن الطبية) فضلا عن تسويق المنتجات التأمينية في شبائيك القرض الشعبي الجزائري، وهي خطوة جديدة نحو التطوير ، ومثال هذه المنتجات نجد التأمين على

¹ Cnac : caisse Nationale d'assurance chômage

² ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

³ ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit.

الكوارث الطبيعية، التأمين على الحياة، التأمين متعدد الأخطار على السكن، بما في ذلك توزيع خدمات الكترونية جديدة مثال ذلك E-Banking .

ومن جهة أخرى يرى مدير البنك الوطني الجزائري أن المنتجات الأكثر طلبا هي القروض الاستثمارية، ومنتج التأمينات على السفر، و e-banking، فضلا عن البطاقات البنكية CIB، ومنتج FSIE حساب ادخاري للتقاعد، وتماما مع متطلبات التجديد وضمن خطوات توفير تشكيلة من المنتجات والخدمات للزبائن، فإن سنة 2016 عرفت إطلاق منتجات جديدة، ومثال ذلك التوفير للصغار، دفتر التوفير المستقبلي، وصيغة تمويلية للأفراد قرض السيارة، إلى جانب خدمة التسديد عن بعد عن طريق الإنترنت. كما يؤكد مدير بنك الجزائر الخارجي شروع بنكه في تسويق بطاقة ماستر كارد في مجال المنتجات النقدية الإلكترونية حسب ما تقتضيه طبيعة نشاط البنك ألا وهي القطاعات الإستراتيجية التي تساهم في تنمية الاقتصاد .

كما يقدم بدوره بنك الخليج الجزائر مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات البنكية للشركات والأفراد والخدمات الإستثمارية والعقارية من خلال شبكة واسعة من فروع المنتشرة في عدة مناطق جغرافية، كما أضفنا المدير أنه من ضمن المنتجات الجديدة المطروحة خلال ثلاث سنوات الأخيرة تشمل كل من توفير Start، Smart،، فضلا عن البطاقات البنكية الوطنية منها والدولية وهذا ما يميز بنك الخليج عن باقي المتدخلين من حيث الطرح في المنتجات الإلكترونية.

في حين وكالة سوسيتي الجزائر تمارس حديثا تطبيقات القرض الاستهلاكي (خلال سنة 2017). مع تنفيذ إجراءات التعاملات الإلكترونية خلال 2017 السداسي الثاني e- paiement، Mobile banking، باستعمال البطاقات البنكية، و في العمليات التجارية، المنتجات الأكثر طلبا وفقا لما صرحت به المتحدثة وتأكيدا لما أدلى به موظفوا البنك نجد كل من المنتجات الإلكترونية القرض الإيجاري، sogcash، القرض الإستهلاكي، فتح الحسابات البنكية ذو طبيعة ادخارية من دون فوائد من بين المنتجات الأكثر طلبا من طرف العملاء لأنها تتوافق مع احتياجاتهم.

أما بالنسبة لئاتكسيس الجزائر المنتجات الأكثر طلبا من طرف المتعاملين سواء أفراد أو شركات هو القرض الإيجاري، وعمليات التجارة الدولية، نذكر القرض المستندي، أما المنتجات الجديدة التي يعرضها البنك لتغطية طلبات السوق البنكية نجد كل من Mobile banque، بوابة الإنترنت لإجراء العمليات التجارية الدولية، بالإضافة ل E-banking، وخدمة Banxy العرض

الجديد الذي تميزت به ناتكسيس مؤخرا. البنك النقال تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم البنكية ، الإطلاع على الرصيد بشكل آمن ومتحرك انطلاقا من الهاتف الذكي مع توفير فرصة تحويل الأموال.

أما المنتجات البنكية لا تتصف بصعوبة التقليد وإنما يمكن لأي بنك أن يعرض خدمات بنكية على حسب استراتيجية المعتمد عليها والموافقة بظروف الحالية للسوق المنافسة، حيث يتضمن التغيير الاستراتيجي تغيير السلوك التنافسي وذلك في كيفية تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، فلا تجدي السياسة التحفظية بمكان، لأن الميزة التنافسية تضمن استمرارية التجديد، هكذا كانت الإجابات التي أبدى بها مسؤولي البنوك ضمن العينة المدروسة.

أما عن التجديد في الممارسات التسويقية: فهو الزاوية المكملة للتجديد في المنتجات والعمليات فمن دون تجديد في الترويج ، التوزيع، السعر، وباقي مكونات المزيج التسويقي لا يجدي نفعا على حسب آراء كل من مديري البنوك العمومية والخاصة، فعلى الرغم من أن التجديد التسويقي يعتبر مدخلا استراتيجيا حديثا للأداء المتميز للبنوك، فهذه الأخيرة بحاجة إلى التجديد بكل أنواعه لاسيما التجديد في العمليات والتجديد التسويقي الذي أصبح ضرورة حتمية، إستجابة لحاجات العملاء المتغيرة بعامل الزمان والمكان ومناسبة الغرض.

أما عن الإستراتيجيات المنتهجة: فكان النفي التام من طرف مديري البنوك حين طرح السؤال المتعلق بانتهاج إستراتيجية التراجع، لأن البنوك تسعى جاهدة لاختراق السوق وتطوير منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المحلية والدولية، المعتمد عليها والمناسبة لإدارة البنك بمعنى تجديد استعمالات جديدة للمنتجات مع تقسيمات جديدة للسوق سواء من حيث التركيز أو التنوع.

من حيث النشاطات الأكثر تمويلا: نجد أن البنوك التجارية تهتم كثيرا بالقطاعات المرحة والتي تدر عليها بالفائدة، على الرغم من شمولية النشاط البنكي، حيث نجد أن البنوك العمومية تهتم أكثر بالقطاع العقاري والصناعي (BEA, BNA, CPA)، في حين بنك البدر يسعى جاهدا نحو تطوير كل خدماته لخدمة القطاع الفلاحي حيث يحتل الصدارة في تمويل هذه الأنشطة والتنافس في هذا التخصص لا يؤثر على المكانة السوقية لبنك البدر، على خلاف البنوك الأجنبية أين تركز على تمويل القطاع التجاري (قروض الإستغلال، قروض الإستثمار) وهذا ما نجده في كل من سوسيتي جنرال، بنك الخليج، فضلا عن تمويل البنائيات والأشغال العمومية لدى ناتكسيس الجزائر.

من حيث الدورات التكوينية وكيفية استثمار الأفكار: وفقا لتصريحات مسؤولي البنوك محل الدراسة ، فإن إدارة البنوك تسعى جاهدة لضمان التكوين المستمر للموارد البشرية والرفع من قدراتهم وجودة أداءهم، شرط مراعاة مستوى القدرات العلمية والعملية للمتكونين، والدورات التكوينية من الأولويات وأهم الركائز التي تستند عليها أي مؤسسة على اختلاف أنشطتها، فهي تحفز على خلق الأفكار واستثمارها في مشاريع جديدة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخطط لها والحفاظ على مكانتها السوقية.. غير أن وسائل تسيير التجديد قليلة الإستعمال على مستوى البنوك ومثال ذلك تقنية brainstorming التي تلجأ إليها البنوك، لكن استخدمها غير فعالا وهذا ما يجبط قدرة التفكير الجماعي. والتجديد يتطلب تعزيز التفاعل وتحفيز العمال نحو المزيد من الأفكار التجديدية .

ومجال التكوين واسع تواصل البنوك استثماره لتلبية حاجيات موظفيها وترقيتهم مهنيا لتمكينهم من اكتساب كفاءات جديدة من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية، التي تتراوح ما بين يوم واحد أو أسبوع على حسب طبيعة موضوع التكوين والغرض منه، (ملتقيات وندوات، تكوينات متوجهة بالشهادات هذا ما يوفره المعهد الوطني للبنوك من خلال اتفاقية تعقد بين الموظف والبنك محل الوظيفة، وبطبيعة الحال هناك معايير ومسابقات للإستفادة من التكوين) حيث تخصص في هذا الصدد حصة الميزانية المخصصة للتدريب ومن الواجب انفاقها على المهنيين ، فالموظفين في البنوك ملزمون بإدراج تكوين مبدئي ضد تبييض الأموال، ومن ثمة يكون هناك تكوين خاص بالمكلفين بالزبائن والتجاري باعتبار أن هذه المصلحة هي الوجه الأمامي والحساس للبنك محل التعامل.

من حيث التجديد الأنسب لإدارة البنك: كانت معظم الإجابات المتحصل عليها ضمن المقابلة أن التجديد له تصنيفات هناك ما هو جذري وهناك التدريجي أو النسبي، فالتجديد الجذري لا يتوفر لدى البنوك بدرجة عالية نتيجة لخطورته وتكلفته العالية، فالمؤسسة عند تبنيها لذلك ستواجه مخاطر عديدة أهمها:

■ احتمال للفشل بفعل المخاطرة .

■ التكلفة العالية للإستثمار في مجال البحث والتطوير والتكنولوجيا.

لهذه الأسباب فإن البنك له حق الاختيار وليس الإلزام بتطبيق التجديد الأنسب لإدارته، مع مراعاة شروط المنافسة التي تفرض على البنك تبني استراتيجية تسويقية تحافظ على موقفه التسويقي ، وبالتالي فقد وقع اختيار المسؤولين في البنوك محل المقابلة على التجديد التدريجي لأنه الأنسب لإدارة البنك .

ومن بين التصريحات التي لها صلة بموضوع التجديد في العمليات و التجديد التقني يوجد حاليا تطبيقات الدفع الإلكتروني من خلال البطاقات البنكية على اختلاف أنواعها وطنية منها ودولية، فضلا عن نهائيات الدفع الإلكترونية والموزعات الآلية، دون أن ننسى الخدمات الإلكترونية منها خدمة e-banking و e-paiement، المعروضة حاليا لدى البنوك العمومية (BNA ,CPA, BEA) والأجنبية (AGB , SGA) والمنتج الجديد الذي أطلقته بنك ناتكسيس الجزائر Banxy، غير أن قدرة البنوك على استخدام التكنولوجيا الحديثة تختلف من بنك لآخر وهذا ما صرح به مدير بنك الوطني الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، لأن القدرة المالية أو ما يعرف بالمخصصات المالية لتمويل البرامج التقنية لا تحظى باهتمام واسع على الرغم من شدة المنافسة التي تعتبر قوية من وجهة نظر مديري البنوك العمومية تجاه البنوك الأجنبية التي تطغى على النصيب الأكبر من حيث الدراسات التقنية والسريعة في ملفات الزبائن ومدى الإستجابة الفورية لرغباتهم، فلها تأثير على مكانة البنك باعتبار أن درجة المنافسة في السوق البنكية قوية (بنوك أجنبية /بنوك إسلامية)، حيث يكمن دور البنوك الإسلامية في مدى تطبيق مبادئ الشريعة في عرض المنتجات البنكية على خلاف المنتجات البنكية التي تطرحها بقية البنوك وهذا ما يسعى الزبون استهدافه والوصول إليه بشفافية ومصداقية، لأن مسألة الربا تضر بتعاملاتهم وتجعل ممارساتهم المالية مع البنوك في موضع شك يخلق الحساسية تجاه موضوع الفوائد الجاري التعامل بها، ويلاحظ أن الإقبال الكبير على المنتجات الشرعية (حلال) مصحوب بوعي العملاء الذين أصبحوا لا يقبلون على أي منتج بل يسألون عن التفاصيل وكيفية موافقته للشريعة ولهذا فإن التحديات المتعلقة بالمنافسة في البيئة البنكية تفرض على البنوك تجديد أوعية ادخارية وأساليب استثمارية متطورة تلي الاحتياجات الأساسية للعملاء، وهو ما أكد عليه مدير الوكالة البنكية للفلاحة والتنمية الريفية وكذا باقي البنوك العمومية على أن هناك صيرفة تشاركية تساهم في جذب العملاء بدلا من توجيههم نحو بنوك أخرى أو تغاضيهم عن التعامل معنا نحن كبنوك عمومية.

من حيث تصنيف البنوك التي قد يكون لها تأثير على المكانة السوقية فكانت هناك عدة أسباب ترجع إليها البنوك محل الدراسة لتصنف البنك الذي يؤثر على مكانتها منها تلك التي جعلت مسؤولي البنوك منها ناتكسيس وسوسيتي تصنيف البنوك الإسلامية بالمركز الأول لعدة تقديم منتجات حلال وتبعاً لذلك فهي تفكر في مشاريع جديدة تؤهلها لرفع هذا الحاجز وتبني بعض المنتجات التي تتماشى مع متطلبات الزبائن خاصة موضوع الفائدة، أما موضع التنافس للبنوك الأجنبية صنفه مسؤولي البنوك العمومية بالمركز الأول، تصنف أنها تتميز بالحدثة وتتعامل بالفئات ميسورة الحال، وكذلك أن القروض المشكوك في تحصيلها ليست بنفس الوتيرة التي تصل إليها البنوك العمومية، وغير مكلفة بأجهزة الدعم الخاصة بالدولة هذا ما يجعلها تتبع سياسة التخفيض من

التكاليف والحفاظ على التميز وتعويض ذلك في منتجات أخرى تستهدف فئات جديدة بمعنى خلق سوق جديدة وتلبية احتياجاتها. أما بنك الخليج فنصف البنوك الأجنبية مرتبة الأولى لأنها تستثمر بدرجة عالية في التكنولوجيا على عكس البنوك العمومية. ولهذا الأسباب من أجلها فإن مديري البنوك يؤكدوا من جهتهم على مدى أهمية التقنية لأن موجات التنافس التي تتخبط فيها البنوك تفرض عليها البحث على أفضل الوسائل لتدعيم القدرة التنافسية والحفاظ في الوقت نفسه على العملاء الحاليين والمرتقبين..

كذلك فإن التعامل بالبطاقات البنكية له دور في زيادة ربحية البنوك حيث الاستفادة من الفوائد الدائنة مثل رسوم الإصدار ورسوم الإشتراك، كما لاحظنا أن البنك الوطني الجزائري يسعى جاهدا ليمكن من التغلب على منافسيه وذلك من خلال التفكير في الكيفية التي بواسطتها يمكنه السيطرة على التكاليف التشغيلية والتركيز على المنتجات الإשמارية يخلصها من ذلك ويقلص من خطر الإئتمان باعتباره من أخطر التهديدات التي تواجهها البنوك، وبهذا الشأن وبشكل عام يكون بنك الوطني الجزائري قد حقق ميزة التجديد في مصادر الدخل.(منتج شحيتي) وبالتالي توسيع النشاط المالي وتجاوز عملية قبول الودائع ومنح الإئتمان إلى التعامل بأدوات السوق النقدية والمالية سواء لحساب البنك أو لحساب عملائه لكسب المزيد من الفرص لتحقيق ميزة التفاضل عن باقي المنافسين.

زد على ذلك كان لمسؤولي البنوك عموما وجهة نظر بالنسبة للبيئة الملائمة لممارسة النشاط البنكي فكانت اجاباتهم هي تلك المليئة بالمنافسين، للمحافظة على حصتها السوقية أما الخالية من المنافسين تحاول تنفيذها من خلال محاول إيجاد أسواق جديدة لإستهداف واستقطاب زبائن جدد وهذا ما فعلته BNA سجلت السنوات الأخيرة طرح العديد من المنتجات البنكية تماشيا مع ضرورة التجديد لغرض التميز وكسب مكانة في السوق فضلا عن استقطاب زبائن جدد حيث استهدف فئات من المجتمع المتقاعدین والفئة النسوية من خلال منتجات بنكية وتأمينية ، فالفئة النسوية خصص لها منتجات تأمينية : لتدعيم الموقف التنافسي وتسويق المنتجات التأمينية فقد ساهم البنك الوطني الجزائري في طرح منتج تأميني ضمن اتفاقية مع التأمينات الجزائرية للحياة AGLIC ، فكانت المنتجات التالية: تأمين على الأشخاص: تأمين على الحياة: تأمين على المرض "تأمين جديد وردة" : هذا المنتج استهدف فئة النساء ، طرحتها الجزائرية للحياة، الغرض منه مساعدة الفئة النسوية في حالة تعرضها لخطر الإصابة بالمرض المعني بالتغطية(سرطان الثدي) ، حيث باشر البنك الوطني الجزائري بتوفيره لزبائنه منذ مارس 2017 ، قرض السيارة، ومنتج بنكي "شحيتي" CH'HIHTI ، وهذا الأخير هو ذو طبيعة ادخارية من أجل التقاعد بحيث تسعى لتنوع في التمويلات ووسائل الإدخار بهدف استقطاب تمويلات جديدة لمعاملين جدد. أما عن سنة 2019 سوف تشهد منتجات وخدمات بنكية متميزة نذكر

منها:¹ المنتجات البنكية التي هي في طور التحضير للبنك الوطني الجزائري تأمين الحساب البنكي. GAB Virtuel. CIB، للتجار، CIB ذات استعمال دولي، CIB للنساء موسم الإطلاق مبرمج ل 2019/03/08. و AGB الذي تبنى بدوره استراتيجية التميز مع خفض التكاليف وهو ما أفادنا به المدير قائلا أن البطاقات البنكية تم التفكير في تعديل مصاريف الحصول على البطاقة البنكية بتطبيق إمتيازات المتحصل عليها بعد الإستفادة من أي منتج بنكي لغرض استقطاب الزبون ، أما بنك ناتكسيس حاول أيضا منافسة البنوك الأجنبية من خلال المنتجات المقدمة لأصحاب المهن الحرة والخدمات الإلكترونية وهذا ما نتواصل معه سوسيتي جنرال مع نفس الفئات لكن بامتيازات تجذب أكثر الزبائن على الرغم من أن هناك بعض التكاليف التي تتحصل عليها عند تنفيذ اي خدمة غير أن الجودة والكفاءة في الإستجابة لحاجة الزبون هي التي جعلت البنك يتميز عن المنافسين وهذا ما يكمله التجديد في العمليات والتجديد في السوق.

أدى التنافس الذي تشهده السوق البنكية بين مختلف البنوك (عمومية كانت أم أجنبية) في سعيها باتجاه تحقيق التميز والتفوق على المنافسين إلى ظهور توجه جديد، يتمثل في المحافظة على الأداء للمؤسسات الرائدة، الأمر الذي ترتب عليه حالة التحرر من المنافسة والبحث عن حالة التفرد، ولعل معطيات السوق الحالية سهلت الطريق، وجعلت الأبواب مفتوحة أمام ذلك النوع من المنظمات التي بإمكانها صياغة استراتيجياتها واتخاذ مختلف الإجراءات لمواجهة المنافسين.

فكانت الإجراءات المعتمد عليها من طرف البنوك الأجنبية هي التميز مع خفض التكاليف أما البنوك العمومية تفضل التنافس في الأسواق الحالية، أما سوسيتي جنرال فتتفرد بإجراءات خاصة تكمن في فتح أسواق جديدة، على أنها تمثل الطريق الذي يتحدد من خلاله كيفية فتح مساحة سوق جديدة، وخلق الطلب وفرص النمو، وفي السياق ذاته فإن فرض الريادة في السوق يستدعي تبني استراتيجية تضمن تجديد الطلب وليس البحث عنه ومحاوله تلبينه هكذا كان رد مسؤولة سوسيتي جنرال حرفيا عند مناقشة أي من البيئة تكون ملائمة للتنافس، فكان المحيط الأزرق هو الأنسب لها، لكن هذا لايعني اهمال المحيط الأحمر لأنه فعلا يساهم في منحنا المعلومات للبحث عن البديل سواءا بالتحسين أو التجديد الجذري ، ولتقييم جودة الخدمة البنكية يقتضي التركيز مداخل أساسية تكمن في التحسين المستمر في المنتجات الجديدة للبنوك العمومية ومشاركة العاملين في البنوك الأجنبية ومرافقة ذلك بالمقارنة المرجعية مع المؤسسات المنافسة .

¹ كل المعلومات الخاصة بالمنتجات البنكية الممنوحة في البنك الوطني الجزائري مصدرها المقابلة مع المدير، والمكلف بالزبائن ، فضلا عن الوثائق الداخلية للبنك محل الدراسة.

كما ختمنا المقابلة بطرحنا لسؤال الجوهرى بصيغة مفتوحة لمعرفة ماذا يعنى تجديد المنتجات البنكية فكان الأراء متعددة: فكانت الإجابات بصيغ مختلفة منها أن التجديد هو استثمار الوقت بأفضل السبل، الإستجابة الفورية للزبون لضمان الثقة وكسب الولاء، هكذا كان رد مدير البنك الوطني الجزائري، ولبنك ناتكسيس يرى أن التجديد هو الحل الأمثل لتأمين التميز مهما كانت الظروف والشروط، بنك الخليج التجديد هو انتاج فكري واستثماره لضمان التقدم والتميز، سوستي جنرال هو تحسين الخدمات والإستجابة الفورية للزبون استثمار الوقت فالتجديد يخدم التطور، بنك الفلاحة والتنمية الريفية كان رده نحن بحاجة إلى تجديد الأفكار لكن الصعوبة تكمن في كيفية استثمار ذلك فالتجديد لا يتشكل ولا يتحقق من تلقاء ذاته، بل من خلال الإتصال والتواصل ، أما بالنسبة للقرض الشعبي الجزائري فالتجديد هو التفوق ولتحقيق ذلك يتوجب علينا أن نتمكن من تنفيذ الفكرة مع الواقع مع اكتساب فن التعامل التضامن والتكامل مع الزبون لأنه هو سبب التفكير في التجديد، البنك الخارجي الجزائري التجديد هو فن التعامل لإستقطاب زبائن جدد والمحافظة عليهم بأفضل الطرق لضمان الثقة والإستمرارية.

ففي ضوء هذه المعطيات، بدا من الأنسب الإقتصار هنا على إلقاء الضوء على أبرز ما اتسمت به المقابلة من خصائص وما تحلت به من مزايا:

- لاشك أن ما يميز أي صناعة هو منتجاتها لأن الحاجة إلى مزايا معينة هي التي تحدد الطلب عليها، ومن ثم تحدد استدامة صناعتها مع وجود فرصة التجديد التي تجعل له بعدا جديدا.
- اهتمام البنوك العمومية منها والأجنبية بتوفير تشكيلة من المنتجات والخدمات أي التنوع وذلك تماشيا مع متطلبات التجديد.
- اهتمام البنوك العمومية والأجنبية بالتجديد التكنولوجي ومدى ضرورة ذلك في الإستجابة لحاجات الزبون وهو ما يزيد من القدرة التنافسية للبنك، غير أن هناك تفاوت من حيث التطبيق فالبنوك الأجنبية تنصدر المجال التكنولوجي، أما البنوك العمومية تحرص على اقتناء التقنية الحديثة لتجديد وتوفير الخدمة في أحسن الظروف، لأن موجات التنافس التي تتخبط فيها البنوك محل المقارنة تفرض عليها البحث عن أفضل التقنيات لتدعيم الميزة التنافسية.
- البنوك العمومية والأجنبية تتنافس أيضا من حيث مدى توفر الممارسات التسويقية وتطبيق التجديد في ذلك، فهذا الأخير يعتبر ضرورة حتمية لتوفير الإستجابة لحاجات العملاء التي تتميز بالتجدد بعامل الزمن والمكان ومناسبة الغرض، وبالنتيجة تحقيق ميزة تنافسية للبنك الذي يمارس التجديد التسويقي.

- عادات العملاء هي محور اهتمامات البنوك محل الدراسة، من جهة يمثل عائقا للتجديد وهو ما شهدته بعض البنوك العمومية، ومن جهة أخرى تنعدم العادة لتحل محلها الحاجة إلى تبني التجديد وهو ما توفر لدى البنوك الأجنبية.
- فكرة العصف الذهني على الرغم من أهميتها غير أن عدم تطبيقها بشكل فعال يعيق مسار تنافس البنوك، هذا لا يعني أنها غير متوفرة لكن الأنسب أن تكون أول المعطيات الواجب توفرها باعتبارها تقنية تدعم وتصنع التجديد.
- طبيعة التجديد الأنسب للبنك الذي يطبق تجديد المنتجات البنكية، فكانت الكفة لصالح التجديد التدريجي لأنه أقل تكلفة وأبسط من حيث التنفيذ، أما التجديد الجذري فهو عال التكلفة ويحمل خطورة في التطبيق وعلى الرغم من ذلك فإن البنوك الأجنبية لاحظنا ممارستها لهذا النوع من التجديد لغرض استهداف أسواق جديدة والتميز مع جذب المزيد من الفرص التنافسية. فكان التميز مع خفض التكاليف هو المبدأ المعتمد عند البنوك المنافسة.

حيث يمكن تلخيص حاجة البنوك الى تجديد المنتجات البنكية في النقاط التالية:

- تنوع مصادر الربحية للمؤسسة المالية.
- تجنب تقادم المنتجات الحالية للمحافظة على النمو وكما هو معلوم أن لكل منتج دورة حياة وفي مرحلة تشبع السوق يتوقف الطلب على المنتج ويستقر عند أدنى مستوياته.
- تقليل مخاطر الاستثمار بتنوع صيغته وقطاعاته.
- دعم المركز التنافسي للمؤسسة البنكية في السوق.
-

لتجديد المستمر للمنتجات يزيد من خبرة المؤسسة، وهذا المنهج يتطلب دراسة مستمرة لاحتياجات العملاء والعمل على تجديد العمليات من تقنيات وممارسات تسويقية لازمة لها.

وختاما ، يعتبر التجديد البنكي من أهم المجالات التي تهتم بها إدارات البنوك الناجحة، لان ذلك يجعل البنك متواجدا بشكل متميز في السوق البنكية، لما فيه من تجديد منتجاته المالية لتلبية الاحتياجات التمويلية، لكن ما ينبغي مراعاته هو تبني البنوك لإستراتيجيات واضحة وهادفة بهذا الخصوص، لان هذه الأخيرة تضبط عملية تجديد المنتجات البنكية.

وفي ظل الضغوط التنافسية فإن البنوك العمومية تفكر في تعديل منتجات تحمل طابع الاستقلالية عن المنتجات التقليدية القائمة، بإضفاء صبغة شرعية عليها سعياً لإرضاء المتعاملين الأمر الذي يتطلب من إدارات المصارف والهيئات المالية الأخرى بذل مزيد من الجهد وتجديد طرق وأساليب تقديم الخدمات، وهذا ما صرح به رئيس الجمعية المهنية للبنوك والهيئات المالية بوعلام جبار بالنسبة لطرح تمويلات بنكية ذات صبغة شرعية ليس بالإجبار لكن كل بنك سوف يتواجد ضمن حلقة التجديد لكسب رضى الزبون ولتوسيع انتاجية التمويل والمحافظة على استقرارية الناتج البنكي .

مثلما هو الحال في إطار صالون البنوك والتأمينات والمنتجات المالية 2017 فقد دعا وزير المالية عبد الرحمان راوية أنه يجب على البنوك أن تعتمد مقارنة جديدة يمكنها الاستجابة لكل الطلبات بما فيها طلبات الزبائن الذين يرغبون في تشكيلة من منتجات بنكية أخرى غير ربوية. ولتوفير وتسويق هذه التشكيلة أي منتجات مالية تساهمية فمن الجوب إلزاما الحصول على ترخيص مسبق من بنك الجزائر، بغرض استقطاب أفضل للمدخرات البنكية. واعتبر الوزير بأن "الصيرفة الإسلامية أو التساهمية جد هامة حاليا بالنظر لوضعية اقتصاد،

ومن جهته، أوضح السيد جبار للصحافة بأن كل المنتجات البنكية التقليدية سيكون لها في المستقبل مكافئا لها من المنتجات التساهمية، حيث ذكر الايجارة بالنسبة للقروض الموجهة لاقتناء مسكني، المراجعة على الأمد القصير بالنسبة للقروض الاستهلاكية، المراجعة على الأمد الطويل بالنسبة لقروض الاستثمار وكذا الإيجار المالي "الليزنج" بالنسبة لاقتناء تجهيزات، وبالتالي مشروع تسويق منتجات تساهمية هو ما تطمح به البنوك التجارية وهو بمثابة خيار تشكل دوما إمكانيات لتنويع الاقتصاد ودعم النمو.

وعلى أساس ما سبق ذكره، فإن المقابلة ساهمت بدرجة كبيرة في تدعيم بعض المعلومات محل البحث من خلال تأكيد النتائج المتوصل إليها خاصة وأن الإستبيان الموجه للموظفين كان له نصيب من الإجابات الموضوعية، غير أن مسيري البنوك كان لهم الدور في تأكيد ونفي بعض المعطيات التي تم استخلاصها وسيتم الإعلان عنها في عنوان لاحق.

المطلب الثالث: تحليل الإستبيان الموجه للعملاء ومخرجات التحليل التمييزي.

سنحاول في هذا الجزء التحليلي تطبيق أسلوب التحليل التمييزي لتحديد مواضع التمييز ، وستكون نتائج التحليل والمقارنة بين البنوك محل الدراسة وذلك بالإعتماد على متغيرات أبعاد الميزة التنافسية، فضلا عن معرفة أكثر البنوك التي سعت فعلا للتمييز مع تدعيم موضعها التنافسي من خلال تطبيق التجديد وذلك من وجهة نظر الزبائن.

3-1-الهدف من التحليل التمييزي:

يعد التحليل التمييزي من الأساليب متعددة المتغيرات، و من تقنيات التصنيف إذ تعد هذه الطريقة بشكل أصح تقنية لإعادة تصنيف المفردات الإحصائية. كما يهتم التحليل بمسألة التمييز بين مجموعتين أو أكثر، متشابهة في كثير من الصفات على أساس عدة متغيرات وذلك من خلال استخدام دالة تمييزية تهدف إلى إعادة بناء وبطريقة أحسن للمجموعات.

3-2-مراحل تطبيق التحليل التمييزي:

أولاً- ملخص المتغيرات الداخلة في التحليل: طبقا لمحتوى الملخص (ملحق رقم 01) فإنه يشير إلى إجمالي الملاحظات البالغ عددها 210 أي بنسبة 100%، أي أن جميع الإستبيانات تم استرجاعها نتيجة للمتابعة المستمرة والحرص على مراقبة التوزيع على الزبائن حتى تتمكن من تفسير المتغيرات الداخلة في التحليل .

ثانياً-قدرة المفردات على التمييز: من خلال التأكيد على الأفراد المستجوبين على ضرورة الإجابة على جملة الأسئلة من دون تجاهل أي سؤال، وبعد عملية الإسترجاع وادخال هذه البيانات اتضح أن هناك بعض الأسئلة شكلت تقارب كبير في الإجابات، فافتضى الأمر الاحتفاظ بالمفردات التي تقل نسبة الإجابات فيها عن 90% . (أنظر الملحق رقم)

ثالثا: الإحصاءات الوصفية للمجموعات:

من خلال الجدول الموضح أدناه سنحاول معرفة إن كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وذلك بمقارنتها على مستوى المجموعات لكل من البنوك العمومية والبنوك الأجنبية، كما هو موضح في الجدول الموضح أدناه.

جدول رقم: 02 يمثل الإحصاءات الوصفية للمجموعات.

المتغيرات	الكفاءة	الجودة	التميز	استجابة لحاجات الزبون
البنوك	المتوسط الحسابي %			
BADR	2.67	2.87	2.81	3.02
BNA	3.38	3.62	3.11	3.66
BEA	3.28	3.43	3.02	3.53
CPA	3.19	3.49	3.11	3.87
AGB	3.73	3.94	3.28	4.35
SG	3.99	4.94	3.46	4.87
NATIXISDZ	3.97	4.22	3.77	4.58

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

المتوسطات الحسابية تمثل لنا آراء الزبائن ومدى موافقتهم عن مدى وجود هذه المتغيرات على مستوى البنك المتعامل معه، فنجد متغير الكفاءة يسجل أعلى متوسط حسابي له لدى وكالة سوسيتي جنرال بمعدل 3.99، مع تقارب هذه القيمة مع مجموعة البنوك الأجنبية أي كل من بنك ناتكسيس وبنك الخليج بفارق يتراوح ما بين (0.02-0.26) على التوالي، في حين لا نجد فرق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة البنوك العمومية، فإجمالي الزبائن يوافقون على فقرات الكفاءة بدرجة متوسطة إلى متدنية (2.67 بنك BADR) على عكس زبائن البنوك الأجنبية أين نجد درجة الموافقة مرتفعة لفقرات الكفاءة.

مجال اهتمام وموافقة الزبائن على وجود متغير الجودة سجلت كذلك نسبة مرتفعة في الوكالة البنكية SG (4.94) يليها الوكالة البنكية ناتكسيس وبنك الخليج بمتوسط حسابي (3.94-4.22)، وهو ما يفسر اقبال واهتمام الزبائن بفقرات التي تخدم هذا البعد، حيث أن الإستمرارية في تطوير المنتجات البنكية وبأسعار تنافسية مناسبة جعلت الزبون يكون أكثر ولاء ومنتبها لجودة الخدمة البنكية فضلا عن باقي المتغيرات لكن بدرجات متفاوتة، على عكس مجموعة البنوك العمومية التي يتراوح متوسط الحسابي لمتغير الجودة ما بين (3.62-3.49) وهو ما ينفي وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين هذه المتوسطات، لكن الفرق الإحصائي متواجد ما بين بنك BADR بمتوسط 2.87، وباقي المتوسطات لمتغير الجودة، وتفسير ذلك أن زبائن وكالة البنكية BADR لا تتوافق آراءهم مع فقرات التي تعاكس وجود جودة المنتج البنكي وخدماته،

أما فيما يتعلق بمتغير التميز فهو يسجل أعلى متوسط له لدى بنك ناتكسيس الجزائر بمعدل 3.77، ويليه SG بمعدل 3.46، و AGB (3.28) الأمر الذي يبين مدى التنافس الواقع في محيط التنافسي الخاص بالبنوك الأجنبية، وهو يبين على وجود فروق ذات دلالة إحصائية مع مجموعة البنوك العمومية الأقل درجة من حيث المتوسطات (BNA, CPA, BEA, BADR)، أما من

حيث تفسير بعد التميز له صلة بطرح منتجات بنكية جديدة باستمرار بهدف التقرب من الزبائن وكسب ولاءهم، فضلا عن درجة اهتمام العملاء بالتجديد بدلا من اختيار البدائل معتاد عليها، مع توفير منتجات بنكية تتميز بالمرونة في الإستخدام والسرعة في التنفيذ ومثال ذلك البطاقات البنكية الوطنية والدولية (فيزا-ماستركارد- والبطاقة ما بين البنوك بتصنيفاتها)، كما هو الحال لدى بنك ناتكسيس التي تسارع وتنافس باقي المتدخلين في السوق البنكية في طرح المنتجات الجديدة (القرض الإيجاري، بانكسي، خدمة e-paiment-banking) والتمكن من التفاوض مع العميل لكسبه وتوفير الأفضل له، ثم يأتي بنك الخليج بمتوسط حسابي 3.28 أين نجد بعد التميز منخفض مقارنة مع (SG-Natixis-AGB) وأدنى متوسط حسابي يرجع لبنك BADR بمتوسط حسابي 2.81، وبمقارنته مع المتوسطات الخاصة ببقية البنوك المكونة لمجموعة البنوك العمومية (3.02-3.11)، نجد حضور بعد التميز لدى كل من (bna-cpa) بنفس القيمة (3.11) في حين (BEA) تقارب 3.02، فالزبائن لا يوافقون بدرجة مرتفعة حول التميز نتيجة لعدم تواصلهم مع المعلومة التي من الواجب توفيرها للزبون، لكن التجديد في العمليات هو غير مجسد بشكل جيد لدى البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الأجنبية.

أما نصيب وكالة SG الجزائر من متغير الإستجابة لحجات الزبون كان كبيرا مسجلة بذلك أعلى متوسط حسابي (4.87)، على أساس أن مجال الإستجابة يتراوح ما بين (4.35-4.87)، ليكون لناتكسيس المرتبة الثانية بمعدل 4.58، وأخيرا يأتي بنك الخليج بمتوسط 4.35، نسجل إقبال الزبائن وموافقتهم الجد عالية بمدى استجابة البنوك المذكورة لمتطلباتهم، وتفهم حاجاتهم وتوفير الإجابة الفورية مع مراعاة تدخلات الزبون والذي يعود للبنك بالمنفعة والثقة لكل من الطرفين محل التعامل، باعتبار الزبون يمثل محور اهتمام البنوك، في حين عملاء البنوك العمومية كان نصيبهم من الموافقة على فقرات الإستجابة لحاجاتهم أقل مما هو عليه لدى البنوك الأجنبية.

رابعا- اختبار درجة تباعد بين المجموعات :

إن إختبار تساوي متوسطات المجموعات له دلالة الإحصائية لإثبات وجود الفروق من عدم ذلك بين المتغيرات تبعا لمجموعة البنوك قيد الدراسة، ولتأكيد ذلك يوفر لنا الجدول الموضح أدناه البيانات الموافقة لمعرفة الدلالة، فأينما نجد أن القيمة المعنوية أقل من (0.05) فهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في أبعاد الميزة التنافسية تبعا للبنوك.

يتم في هذه المرحلة اختبار معنوية المتغيرات في الدالة المميزة، أي إذا كانت المتغيرات المستعملة هي أساسا للفصل بين المجموعات، بمعنى آخر هل الإختلافات بين المجموعات يرجع فعلا إلى هذه المتغيرات .

جدول رقم: 03 (قياس درجة التباعد بين المجموعات)

المتغيرات	Lambda Wilks	قيمة F	درجة الحرية 1	درجة الحرية 2	مستوى الدلالة
الكفاءة (x1)	0,578	24,679	6	203	0.000
الجودة (x2)	0.473	37,668	6	203	0.000
التميز (x3)	0,768	10,232	6	203	0.000
استجابة لحاجات الزبون (x4)	0,421	46,490	6	203	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول يمكن إجراء الإختبار التالي وفقا للفرضيات التالية:

H0: لا يوجد فروق بين متوسطات المجموعات ترجع لمتغيرات الميزة التنافسية.

H1: يوجد فروق بين متوسطات المجموعات ويرجع ذلك لمتغيرات الميزة التنافسية.

من خلال اختبار فيشر الممثل في الجدول أعلاه (رقم 03)، نلاحظ أن مستوى المعنوية للمتغيرات كانت عالية (0.000)

أي أن $sig < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد فروق بين المتوسطات المجموعات لهذه

المتغيرات وتعتبر معنوية إحصائيا وتمثل أساسا للفصل بين المجموعات.

كما يتضح من الجدول أن قيمة Lambda Wilks للمتغير (x4) يساوي (0.421) وهي قيمة دالة إحصائيا عند

مستوى الدلالة (0.000)، وكلما كانت قيمة Lambda Wilks اقل للمتغير ودالة إحصائية كانت أهمية المتغير أقوى في القدرة

التمييزية، يليه المتغير (x2) تساوي (0.473) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يعني أن المتغير x4 هو

أكثر أهمية في التحليل، أما المتغير (x1) قيمة Lambda تعادل (0.578) وهي كذلك قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة

(0.000)، وأخيرا نجد قيمة Wilks.Lambda للمتغير (x3) تساوي (0.768) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة

(0.000).

أما بالنسبة لإختبار النسبة الفائية (F)، فهي تعبر عن الأهمية النسبية للمتغيرات، فكلما كانت قيمتها مرتفعة للمتغير ودالة

إحصائيا دل ذلك على أهمية المتغير، وهي تتفق مع قيم لامبدا في تحديد المتغيرات ذات الأهمية ، وبالرجوع إلى الجدول رقم 03، يمكن

ترتيب الأهمية تبعا لقيمة F كالآتي:

المتغيرات	قيمة F	مستوى الدلالة
استجابة لحاجات الزبون (x4)	46,490	0.000
الجودة (x2)	37,668	0.000
الكفاءة (x1)	24,679	0.000
التمييز (x3)	10,232	0.000

خامسا- استخراج القيم الذاتية واختبار معنوية الدالة التمييزية:

لإختبار معنوية الدالة التمييزية تم الحصول على المؤشرات المتمثلة في الجدول 04 الآتي:

جدول رقم 04 القيمة الذاتية وتفسير التباين / Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	1,738 ^a	84,0	84,0	,797
2	,248 ^a	12,0	96,0	,446
3	,054 ^a	2,6	98,6	,227
4	,028 ^a	1,4	100,0	,166

a. Les 4 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse. من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS.

1- استخراج القيم الذاتية: يلاحظ من الجدول أن القيمة الذاتية للدالة التمييزية الأولى تقدر ب(1.738، و بنسبة ارتباط قانوني 0.797 وبتشتت قدره 84%، أما الدالة الثانية فيقابلها قيمة ذاتية (0.248) وبنسبة ارتباط قانوني 0.446، و بتشتت (12%)، بمعنى أن كل من الدالتين الأولى والثانية تمثلان نسبة 96% من التباين وما تبقى من الدوال يمثل 4%.

الإرتباط القانوني: (C.Canonique) إن قيمة الإرتباط القانوني العالية لهذه الدوال تعكس قوة الإرتباط بين المتغيرات المدرجة في التحليل، وهي تقدر ب0.797 هو ارتباط قوي (موجب أكبر من 0.5)، أما الارتباطات المتبقية هي ضعيفة.

2- إختبار الدوال التمييزية المستخرجة:

قبل شرح بيانات الجدول لابد من معرفة أن الغرض من هذا الإختبار هو معرفة جودة التمييز للدالة وذلك اعتمادا على احصائية Wilks Lambda، أما إختبار Khi-deux يدل على جودة الدالة التمييزية، والملاحظ من نتائج الجدول الآتي بيانه (رقم 05):

جدول رقم 05 Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 4	,270	266,527	24	,000
de 2 à 4	,739	61,582	15	,000
de 3 à 4	,922	16,495	8	,036
4	,972	5,705	3	,127

المصدر: اعتمادا على نتائج spss

- أن قيمة Lambda Wilks وصلت إلى (0.270) للدالة الأولى وبقية كاي مربع 266.527، وبمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يبين إلى القدرة التمييزية للدالة.
- أما الدالة التمييزية الثانية تقدر قيمة لامبدا ب(0.739)، وقيمة كاي مربع تعادل 61.582، عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يبين إلى القدرة التمييزية للدالة.
- في حين تقدر قيمة لامبدا (للدالة الثالثة ب 0.922)، ومقابل قيمة كاي مربع (16.495) عند مستوى دلالة (0.036)، وبما أن شروط جودة التمييز متوفرة فإن الدالة تكتسب القدرة التمييزية.
- أما الدالة التمييزية الرابعة وصلت قيمة لامبدا (0.972) مع أدنى قيمة لـ k-deux (5.705) عند مستوى دلالة (0.05 < 0.127)، غير أن مستوى الدلالة للدالة الرابعة يعادل الدلالة (0.127) أكبر من مستوى المعنوية (أكبر من 0.05)، وبالتالي ليس لها القدرة على التمييز، وانعدام هذه الأخيرة يؤول إلى رفض الدالة لغياب شرط الدلالة. ووفقا لما تبين فإن لتحليل التمييزي أهمية لا محالة، ومن خلال قيمة كاي مربع (Khi-deux) تتضح أهمية الدالة التمييزية، خاصة وأن مستوى الدلالة تقابله القيمة 0.000 مما يعني أن الدالة المستخرجة محققة لمعيار جودة التمييز، مما يظهر الأثر الكبير في التمييز بين المجموعات كل منها حسب خصائصها، فكلما ارتفعت قيمتها (قيمة كاي مربع) دل ذلك على أهميتها وكان لدالة التمييز قوة تفسيرية أكبر للتباين في المتغير التابع.

سادسا- صياغة الدالة التمييزية المعيارية:

لصياغة الدالة أو المعادلة التمييزية يتطلب تقدير المعاملات التمييزية المعيارية، واعتمادا على هذه الأخيرة يمكننا معرفة مدى تأثير المتغيرات على العلاقة، وللمعاملات أهمية تحليلية عالية، حيث يعبر العامل التمييزي المعياري للمتغير عن مقدار مساهمته النسبية في المعادلة التمييزية.

1- نموذج المعادلة التمييزية: إعادة ترتيب أبعاد الميزة التنافسية تعكس الأهمية النسبية لها وفقا للمعادلة التمييزية المعيارية التالية:

$$Y = r_1 A_1 + r_2 A_2 + \dots + r_n A_n \dots \rightarrow (*)$$

Y: علامة المعادلة التمييزية الناتجة عن تركيب المعاملات والقيم الفعلية للمتغيرات .

r: المعاملات التمييزية المعيارية للمتغيرات التمييزية (أبعاد الميزة التنافسية)

A: القيم الفعلية للمتغيرات التمييزية.

n: عدد المتغيرات التمييزية المكونة للمعادلة التمييزية.

ومن هذا المنطلق فإن المعاملات تهدف إلى تحديد الأهمية النسبية للمتغير، حيث أن المتغير الذي يكون فيه القيمة المطلقة لمعامله كبيرة يساهم بشكل كبير في تكوين المعادلة التمييزية، كما تدل إشارة المعامل التمييزي المعياري عن اتجاه التأثير، فإذا كان موجب يعني أنه يعمل باتجاه طردي نحو تحقيق الميزة التنافسية، أما إشارة المعامل التمييزي سالبة سيعمل باتجاه عكسي، والجدول الآتي يبين المعاملات التمييزية المعيارية للمتغيرات (أبعاد الميزة التنافسية). جدول رقم 06: المعاملات المعيارية التمييزية

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques

جدول رقم 06: standardisées

	الدوال			
	1	2	3	4
(x1) الكفاءة	,275	,251	,958	-,483
(x2) الجودة	,462	-1,213	,162	,471
(x3) التميز	-,142	,945	-,060	,788
(x4) استجابة لحاجات الزبون	,584	,518	-,801	-,402

المصدر: اعتمادا على مخرجات SPSS

2- المعادلات التمييزية القانونية المعيارية المستخرجة من الجدول:

بناءً على معطيات الجدول الموضح أعلاه (رقم 06) فإن مجموعة الدوال الممكن استخراجها تكمن في ثلاثة دوال، على أساس أن الدالة الرابعة تم رفضها لأن مستوى الدلالة 0.127 أكبر من 0.05 (موضح في جدول سابق رقم 05).
اعتماداً على النتائج السابقة، ومعاملات دالة التمييزية القانونية المعيارية الموضحة في الجدول رقم 06، يمكننا صياغة الدوال التمييزية المطلوبة، حيث نجد سوى ثلاثة دوال وتكون صياغتهم بالشكل الآتي:

$$Y_1 = x_1(0,275) + x_2(0,462) - x_3(0.142) + x_4(0.584). \quad \text{الدالة التمييزية المعيارية الأولى:}$$

$$Y_2 = x_1(0,251) - x_2(1,213) + x_3(0,945) + x_4(0.518). \quad \text{الدالة التمييزية المعيارية الثانية:}$$

$$Y_3 = x_1(0,958) + x_2(0.162) - x_3(0,060) - x_4(0.801). \quad \text{الدالة التمييزية المعيارية الثانية:}$$

3- تفسير المعادلات التمييزية المعيارية الثلاث:

نلاحظ أن المتغير الأكثر أهمية بالنسبة للدالة التمييزية الأولى هو المتغير x_4 (الإستجابة لحاجات الزبون) بمعامل نسبي مهم يقدر ب (0.584) تليها (x_2 الجودة) أكثر أهمية عن باقي المتغيرات.

الدالة التمييزية الثانية تكون الأهمية الكبيرة لفائدة المتغير x_3 (التميز) بقيمة (0.945).

الدالة التمييزية الثالثة يظهر المتغير الأكثر أهمية x_1 (الكفاءة) بمعامل معياري يقدر ب (0.958)، وهكذا تظهر أهمية

التحليل التمييزي في تحديد المتغيرات من حيث تأثيرها.

سابعاً- المصفوفة الهيكلية:

بمقارنة جدول المعاملات المعيارية بجدول مصفوفة التراكيب نلاحظ توافق النتائج من حيث أهمية التحليل ومدى تأثير المتغيرات على تركيبة الدالة، فضلاً عن توضيح قيمة معاملات الارتباط بين المتغيرات، كما تعبر المصفوفة الهيكلية عن الارتباط بين متغيرات الدراسة والدالة التمييزية، وأينما نجد إشارة (*) دل ذلك على قوة الارتباط للمتغيرات في الدالة، مثلما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 07: مصفوفة التركيب لمختلف متغيرات الميزة التنافسية

	الدوال			
	1	2	3	4
الإستجابة	,882*	,228	-,386	-,144
الجودة	,789*	-,307	,116	,520
الكفاءة	,627	,272	,713*	-,159
التميز	,363	,467	,171	,788*

*. Plus grande corrélation absolue entre chaque variable et une fonction discriminante quelconque.

تفسير مضمون الجدول 07: طبقا لما هو موضح في المصفوفة الهيكلية فإنه من الممكن تسمية الدوال التمييزية بناء على نسبة الارتباط القانوني ، حيث يتضح من الجدول أن دالة التمييز الأولى ترتبط بقوة بمتغيرين الإستجابة لحاجات الزبائن والجودة، بمعدل 88.2% ، وعلى هذا الأساس يمكننا تسمية دالة التمييزية المتحصل عليها ب: الجودة البنكية والقدرة على الإستجابة. الدالة التمييزية الثانية ترتبط بمتغير التميز بمعدل نسبي 46.7%، الأمر الذي يجعل تسمية الدالة الحالية بالقدرة على التميز، ويليهما متغير الكفاءة بنسبة 27.7%، وهو ما ظهر في الدالة الثالثة التي تؤكد درجة الارتباط بمتغير الكفاءة بمعدل 71.3% . في حين الدالة التمييزية الثالثة ترتبط بدرجة عالية بمتغير الكفاءة، بمعدل 71.3% ، ويمكننا تسمية الدالة التمييزية المتحصل عليها ب كفاءة المؤسسة البنكية، غير أن قيمة الارتباط القانوني العالية لهذه الدوال تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات المدرجة في الدالة الأولى والثانية فقط، وأخيرا الدالة التمييزية الرابعة هي مرفوضة بحكم مستوى الدلالة الموضح سابقا.

ثامنا- استخراج دوال التصنيف:

على أساس النتائج المتحصل عليها وبعد التعريف بالدوال التمييزية القانونية والمعارية، فضلا عن المعاملات المعيارية للمتغيرات التمييزية، فإنه من الضروري حساب دقة التصنيف والتي تفيد في تصنيف البنوك التي لها ميزة تنافسية .

الجدول رقم 08: معاملات دوال التصنيف.

جدول رقم 08: معاملات الدوال التمييزية الخطية ليفشر Coefficients des fonctions de classement

	البنك محل التعامل						
	BADR	BNA	BEA	CPA	AGB	SG	NATIXISDZ
(x1) الكفاءة	4,761	6,615	6,478	5,613	7,146	6,853	7,359
(x2) الجودة	-,416	,932	,473	-,054	,475	4,163	,030
(x3) التميز	6,255	5,541	5,623	6,130	5,622	3,950	7,359
(x4) الإستجابة	8,027	9,131	8,950	10,668	11,711	12,040	12,301
(Constante)	-28,593	-40,148	-37,676	-40,965	-50,898	-62,031	-58,665

من إعداد الباحثة استنادا على مخرجات SPSS

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن دوال التصنيف تكون كالاتي:

الصيغة التمييزية المعيارية القانونية	البنك	الدالة التمييزية
$Y_1 = -28.593 + 4.761x_1 - 0.416x_2 + 6.255x_3 + 8.027x_4$	BADR	الدالة التمييزية الأولى: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى:
$Y_2 = -40.148 + 6.615x_1 + 0.932x_2 + 5.541x_3 + 9.131x_4$	BNA	الدالة التمييزية الثانية: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى:
$Y_3 = -37.676 + 6.478x_1 + 0.473x_2 + 5.623x_3 + 8.950x_4$	BEA	الدالة التمييزية الثالثة: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى بنك:
$Y_4 = -40.965 + 5.613x_1 - 0.054x_2 + 6.130x_3 + 10.668x_4$	CPA	الدالة التمييزية الرابعة: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى بنك:
$Y_5 = -50.898 + 7.146x_1 + 0.475x_2 + 5.622x_3 + 11.711x_4$	AGB	الدالة التمييزية الخامسة: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى:
$Y_6 = -62.031 + 6.853x_1 + 4.163x_2 + 3.950x_3 + 12.040x_4$	SG	الدالة التمييزية السادسة: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى:
$Y_7 = -58.665 + 7.359x_1 + 0.030x_2 + 7.359x_3 + 12.301x_4$	Natixisdz	الدالة التمييزية السابعة: تأثير تجديد المنتجات البنكية في تحقيق الميزة التنافسية . على مستوى بنك:

تاسعا- تفسير الدوال التمييزية المعيارية القانونية لعينة البنوك مناط الدراسة:

بعد استخراج الدوال التمييزية وبتقدير معاملاتهما مثلما كان موضح في جدول دوال التصنيف، تم اظهار أهمية كل متغير مقارنة بالمتغيرات الأخرى (أبعاد الميزة التنافسية)، حيث توصلنا إلى معرفة المتغير الأكثر أهمية لكل بنك محل العينة، فكانت النتيجة موضحة في الجدول الآتي بيانه، كل بنك مصنف على حسب تغيرات المعامل من أعلى قيمة للمتغير إلى أدناها.

جدول رقم 09: تصنيف البنوك التجارية حسب معاملات الدوال التمييزية.

الإستجابة		التميز		الجودة		الكفاءة	
الرتبة	البنك	الرتبة	البنك	الرتبة	البنك	الرتبة	البنك
7	BADR	2	BADR	6	BADR	7	BADR
5	BNA	6	BNA	2	BNA	4	BNA
6	BEA	4	BEA	4	BEA	5	BEA
4	CPA	3	CPA	7	CPA	6	CPA
3	AGB	5	AGB	3	AGB	2	AGB
2	SG	7	SG	1	SG	3	SG
1	Natixis	1	Natixis	5	Natixis	1	Natixis

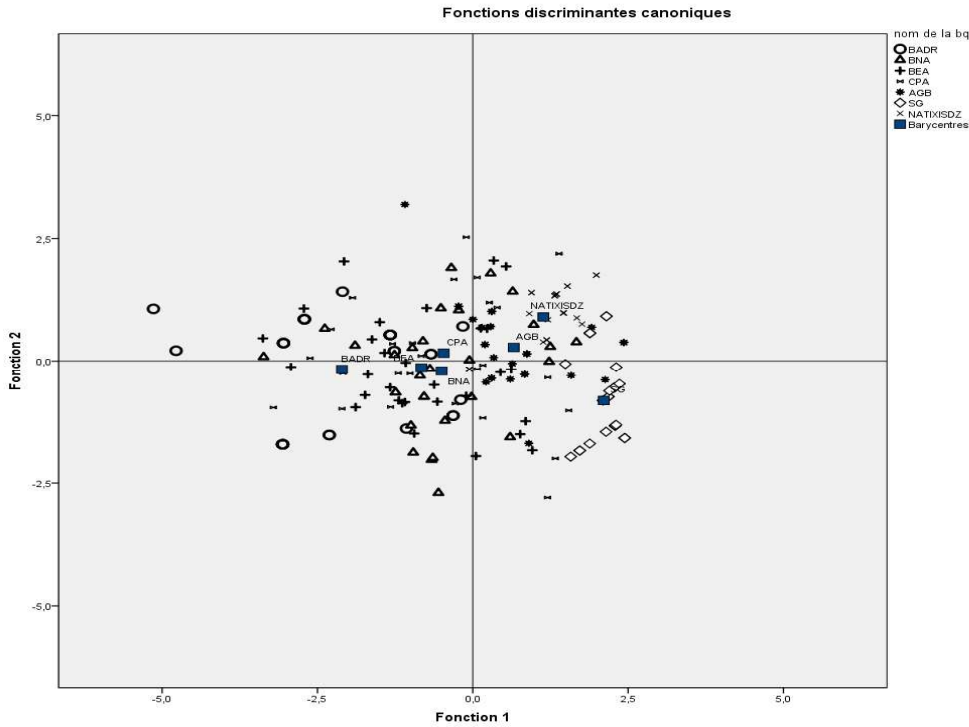
تحليل نتائج التصنيف:

- متغير الكفاءة له من الأهمية درجة، حيث يسجل متغير X_1 أكبر القيم له في كل الدوال التمييزية لكل من البنوك الأجنبية والعمومية، بعد متغير الإستجابة لحاجات الزبائن X_4 ، أما من حيث الأهمية ظهرت قيمته ليحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى كل من بنك BNA، BEA، AGB، SG، Natixis، ومرتبة ثالثة لدى CPA، BADR، في حين نجد أن البنك الذي يحتل المرتبة الأولى من حيث تصنيف متغير الكفاءة هو بنك ناتكسيس الجزائر (7.359)، بنك الخليج (7.146)، بنك سوسيتي (6.853)، ومن ثمة يكون تصنيف من الدرجة الثانية للبنوك العمومية أين يتقدم البنك الوطني الجزائري بقيمة تعادل (6.615)، ثم البنك الخارجي الجزائري (6.478)، ليتراجع إلى أدنى قيمة له لفائدة بنك BADR (4.761).

- متغير الجودة (X_2) يتمركز في المرتبة الأولى بحكم قيمة المعاملات المعيارية التي تصنف هذا المتغير على حسب أهميته وارتباطه القوي بدالة التمييزية لسوسيتي الجزائر (4.163)، على خلاف البنوك العمومية التي يتوفر لديها هذا المتغير لكي يحقق بنك الوطني الجزائري معامل قدره (0.932) متقدما على مجموعة البنوك العمومية ووما تبقى من بنوك أجنبية في مرتبته الثانية،

- يليه بنك الخليج (0.475)، وبعد ذلك يأتي بنك الخارجي الجزائري، ويتراجع بنك ناتكسيس استثنائيا فيما يتعلق بمتغير الجودة بقيمة 0.030، ثم بنك القرض الشعبي، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية كأخر تصنيف راجع للإرتباط السلبي.
- اعتمادا على نتائج التصنيف فإن متغير التميز (X_3) هو من نصيب بنك ناتكسيس حيث يمتلك هذا الأخير نفس درجة الأهمية أي كثاني درجة والتي ترجع لمتغير (X_1) وذلك بقيمة (7.359)، ويتبعها وبنفس الأهمية وقوة الإرتباط كل من بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك BADR ، BEA ، AGB ، BNA، بمعاملات متقاربة نوعا ما وهذا يعود أن بعض مفردات المجموعة الثانية تحمل بعض ميزات المجموعة الأولى أي قرب نشاط هذه البنوك وترابطها فيما بينها، لتتراجع سوسيتي الجزائر لإنخفاض أهمية المتغير في الدرجة الرابعة في دالته التمييزية بأدنى قيمة له (3.950)، وضمن هذا السياق فإن بنك ناتكسيس لا يزال يحافظ على مكانته في أغلب المعاملات من حيث الأهمية وقوة الإرتباط، وهو ما يفسر مدى تحقق الميزة التنافسية ومفاضلته عن باقي المتدخلين سواء في المجموعة الأولى أو المجموعة الثانية.
- أما فيما يخص متغير الإستجابة لحاجات الزبائن (X_4) سجل أكبر القيم لكل من المعادلات المعيارية التمييزية للعينة إجمالا، وهذا يعكس مدى أهمية هذا المتغير لدى البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية، ووفقا للمعاملات التمييزية المعيارية للمتغير الإستجابة فإن بنك ناتكسيس الجزائر (Natixis) يتصدر مجموعة البنوك الأجنبية بمعامل (12.301)، يليه كل من بنك SG و AGB بمعاملات (12.040، 11.711) على التوالي، ليكون التصنيف اللاحق لمجموعة البنوك العمومية ليواصل معامل المتغير في الإنخفاض ليصل إلى أدنى قيمة له (8.027) لدى بنك BADR، بعد كل من CPA(10.668)، BNA(9.131)، BEA(8.950).

عاشرا- توزيع البنوك محل المقارنة تبعا للمعادلات التمييزية القانونية (موضح في الشكل أدناه رقم 28)



الشكل البياني رقم 28: توزيع البنوك محل المقارنة تبعا للمعادلات التمييزية القانونية. المصدر SPSS

اعتمادا على النتائج السابق ذكرها، فضلا عن الشكل البياني الذي يوضح التوزيع النهائي لمجموعة البنوك ومكانتها وفقا للمعادلات التمييزية القانونية المتحصل عليها، فإن البنوك محل المقارنة موزعة على مساحات متفرقة وهذا استنادا على نتائج التحليل التمييزي، حيث نجد مجموعتين، فنجد أن المجموعة الأولى تشمل البنوك الأجنبية وهي مكونة من الوكالات البنكية (AGB ,SG,Natixis)، في حين نجد المجموعة الثانية تضم البنوك العمومية التالية (BNA, BEA, CPA ,BADR)، غير أن التقابل بين هاتين المجموعتين يفسر بوجود تعارض بينهما، فأين هي مكانم التعارض؟ و التقارب إن وجد؟ هذا ما نحن بصدد اكتشافه وطرحه ضمن استنتاجاتنا الآتية:

- أهم الأبعاد المكونة للميزة التنافسية والتي يمكن أن تميز البنوك في مجال تطبيق تجديد المنتجات البنكية هي (الكفاءة، الجودة، التميز، الإستجابة لحاجات الزبون)، اعتمادا على هذه الأبعاد نجد أن المعادلات التمييزية القانونية قد أكدت على أهمية كل بعد بدرجات متفاوتة.

- وفقا للنموذج المستخلص من التحليل التمييزي يتضح أن البنوك تنقسم إلى مجموعتين وبالنظر إلى محور الدالة الأولى ونتائجها أن الفصل اقتضى بالضرورة وجود مجموعتين متقابلتين، أي مجموعة البنوك الأجنبية (AGB ,SG,Natixis)، والمجموعة الثانية تشمل البنوك العمومية (BNA, BEA, CPA ,BADR)، ويفسر التقابل بالتضاد أو التعارض فيما

بينهما (التناقض)، ويكمن هذا التعارض في متغيري الإستجابة لحاجات الزبائن، والجودة، أين يوجد ارتباط قوي وأهمية معتبرة لهذين المتغيرين في كل من بنك الخليج، ناتكسيس وسوسيتي جنرال الجزائر، على عكس البنوك العمومية التي ، هذا لا يعني أن هذين المتغيرين ينعدم وجودهما لدى المجموعة الثانية، وإنما قوة المتغير بالدالة التمييزية توضح أن البنوك الأجنبية هي أكثر احتواءا لهما.

واعتمادا على نتائج التحليلية السابقة الذكر، يمكننا استنتاج بعض الاختلافات بين البنوك مناط الدراسة، في مجال تجديد المنتجات البنكية ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية، وهي كالآتي:

- حيث تجدر الإشارة أن الأبعاد المكونة للميزة التنافسية والتي على أساسها يكون تفسير تواجدها في البنوك تكمن في الجودة، الكفاءة، التميز، الإستجابة لحاجات الزبائن، باعتبار أن التقسيم المتحصل عليه يعتمد أساسا على مدى تواجد أو استجابة البنوك لمثل هذه الأبعاد فكان متغير الجودة والإستجابة هو الفاصل بين المجموعتين غير أن المتغيرات المتبقية لا تمثل أي فروقات أي تتقارب نسبة تواجدها في البنوك عامة.
- وفقا للمعادلتين التمييزيتين التي أثبت التحليل التمييزي قدرتهما على التفريق بين المجموعتين، نجد أن المعادلة الأولى التي ترتبط بمتغير الجودة والإستجابة لحاجات الزبائن تفرق بين المجموعتين أي البنوك الأجنبية والعمومية ، أما بالنظر إلى المعادلة التمييزية الثانية فنجد أن هناك مزج بين البنوك العمومية والأجنبية، فنلاحظ أن كل من بنك الخليج وناتكسيس وبالقرض الشعبي الجزائري يختلفوا عن بقية العينة في كل من الكفاءة والتميز، لكن ليس بشكل كبير بدليل التقارب الشبه التام نحو المركز لبعض البنوك وهذا ما ينفي التباعد التام من حيث الخصائص وذلك بدرجات متفاوتة من حيث التنفيذ والإستفادة بالنسبة لطرفي المعاملة أو التعامل وهما البنك والزبون ولا يوجد طرف ثالث سواهما.
- كل من المجموعتين تمتلك خصائص تميزها عن الأخرى، والتميز هو نتيجة لوجود تفاوت في بعض التطبيقات، وللزبائن أراءهم في البنك الذي يمتلك قيمة مضافة عن باقي المنافسين، حيث أن الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة تعتبر متغيرات على أساسها يتخذ الزبون قرار تواصله مع البنك الذي يتعامل معه أو يغيره نتيجة لأسباب عدة، وكثير من الأحيان يكون سبب التغيير نتيجة لبعض النقصات ومثال ذلك غياب المعاملة اللائقة وعدم اتقان التفاوض، منتجات وخدمات غير متميزة، فضلا عن المصاريف البنكية المرتفعة وبالتالي تزيد من تكاليف الزبون، وغالبا التعريف بالمنتجات البنكية الجديدة غير متوفر أين

يكون الزبون بحاجة لهذه المعلومات بدلا من تلقيها من الغير، جل هذه الأسباب هي محل اهتمام الزبون ومن خلالها يحكم على البنك بالتميز أو بالتقليد.

المطلب الرابع: ملخص بنتائج المقارنة (الفرضيات والنتائج)

على أساس ما تقدم بيانه من نتائج ذات الصلة بتجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية، وما مدى تأثير ذلك في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية محل المقارنة، فقد أظهرت لنا أساليب التحليل الإحصائي الواردة سابقا نتائج تتطلب مطابقتها مع مقتضيات الموضوع، وتبعاً لذلك سوف تدرج محتوى الفرضيات على النحو التالي ومقارنتها بالنتائج المذكورة سابقا في التحليل .

الفرضية الأولى: هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والأجنبية، مع وجود فروق في تطبيق ذلك ما بين البنوك موضوع الدراسة.

من خلال الدراسة التحليلية المعتمد عليها تم التوصل إلى نتائج معينة وهذه الأخيرة لها درجة من الأهمية سواء تعلق الأمر بنفي الفرضية أو اثباتها، والنتيجة المتحصل عليها كانت بمثابة إجابة عن الإشكالية وفي نفس السياق هي تخدم الفرضية المطروحة والتي مفادها أن تطبيق التجديد في البنوك موضوع المناقشة يتميز بالتفاوت من حيث التطبيق لأنه فعلا هناك فروق توضح ذلك، والنتائج التالية هي التي تؤكد ذلك:

بنوك (عينة الدراسة)	أهم الفروق المتواجدة في الوكالات البنكية العمومية منها والأجنبية
معايير التفاوت	(ولاية معسكر)
الجودة	- طريقة التفاوض مع فئة العملاء وكيفية الاستفادة من القروض بشروط مرنة تتوافق مع رغبات وطلبات الزبائن.
	- طبيعة العميل المستهدف وردود فعله تجاه التجديد الممارس من طرف البنك محل التعامل .

<ul style="list-style-type: none"> - رفض الزبون للتجديد واختياره لبدائل معتاد عليها. - مدى تطبيق تقنية العصف الذهني على حسب البنك محل الوظيفة. - التقليد في المنتجات البنكية. - مراجعة شكاوى الزبائن (مصلحة الزبائن) - يرفض الزبون التجديد ويفضل بدائل أخرى معتاد عليها. - تجديد العمليات لتأمين الإتصال المتبادل. - دراسة وتطوير الإستراتيجيات التسويقية - تطوير الإستراتيجيات التسويقية . - اختيار الزبون لبدائل معتاد عليها بدلا من التجديد. - التجديد التقني ومتطلباته وكيفية توفر ذلك. 	<p>التميز</p> <p>الإستجابة لحاجات الزبون</p> <p>الكفاءة</p>
---	---

وتبعاً لما سبق ذكره في الجدول أعلاه فإن موضوع التجديد بصفة عامة يتلقى نوع من التردد من وجهة نظر الزبائن ودليل ذلك ما يواجهه زبائن البنوك العمومية الذين يتميزون بالتردد والفئة الغالبة هي تلك التي تفضل بدائل معتاد عليها بدلا من التوجه أو إقتناء منتجات جديدة تحمل نوع من المخاطرة للزبون، يكون قرار التبني إلا بعد التأكد من فوائد التجديد من طرف الغالبية المبكرة حيث هناك عدة مؤثرات تنعكس على قرارات العميل فمثلا المركز الإجتماعي والإقتصادي للزبون يؤثر على تبنيه للمنتجات البنكية الجديدة ، لهذا السبب ومن أجله فإن تقدير نسبة تواجدهم بالبنك محل التعامل تتفاوت فأكثر الفئة هي الغالبية المحددة في البنوك الأجنبية،

غير أن البنوك الأجنبية وتبعاً للإستبيان الموجه للموظفين باعتبارهم الطرف المتدخل و الفعال في معرفة رغبات الزبائن وثقافتهم ومدى وعيهم لمثل هذه التجديدات فإن الزبون لدى الوكالات الأجنبية يتمتع بنوع من التحفيز والمبادر في معرفة كل المنتجات الجديدة خاصة حيث تمثل حسب رأي الموظفين أكثر من 35% من الزبائن تمثل الفئة الأكثر اهتماما حين إطلاق منتجات الجديدة ، وأن المجال الإلكتروني هو الغالب أي ممارسة التجديد التقني مع ضرورة تجديد الممارسات الإدارية أين المهارات التسويقية

لدى الموظفين للمنتج الجديد تساهم في توعية العملاء بالمنتج بعد إطلاقه، وهو ما يتوفر لدى بنك ناتكسيس من خلال خدمة البنك النقال وهي تتيح للعملاء فرصة تبني التجديد المتواصل في المعروض البنكي، على خلاف البنوك العمومية التي تصنف في المرتبة الثانية من حيث التطبيقات التقنية والتجديد فيها فهي تسعى لتطبيق هذا التجديد لأنه يشكل محور التفوق والذي لا بد من مناقشته و توفير المخصصات المالية اللازمة للبحوث والتطوير لتجاوز هذا البعد وتوعية العملاء عامة بضرورة تبني ذلك والإفلاع عن الممارسات التقليدية، فهي تمثل من أبرز الإشكالات التي تواجه تجديد المنتجات البنكية .

فالجودة تتطلب تواجد مجموعة من الخصائص وأهمها طريقة التفاوض مع العملاء وكيفية تبني التجديد حيث نلتمس هذه الخاصية في البنوك الأجنبية في حين ينعدم ذلك في البنوك العمومية وهذا ما أكدت لنا القياس التمييزي، فضعف التواصل مع العملاء ومعرفة احتياجاتهم يرجع لعدم التوافق بين المورد البشري الكفاء وتطوير المنتجات، بمعنى أوضح ضعف التأهيل الفني للموظف البنكي فضلا عن غياب آلية انتاج الأفكار ووسائل إدارة التجديد ومثال ذلك تقنية العصف الذهني فهي من بين المدخلات الهامة للتجديد الذي يتطلب تعزيز التفاعل وتحفيز العمال نحو المزيد من الأفكار ، حتى يكون هناك قيمة فعلية للمؤسسة البنكية من حيث تحويل مخزون الأفكار إلى منتجات وخدمات وتوظيفها وفقا لموارد المؤسسة البنكية والتي من شأنها تلبية الرغبات واظهار التميز ، التي على أساسها يكون هناك مخرجات تتمثل في طرح الأفكار ومناقشتها ، وهذا ما ينفرد به **بعد التمييز** أين نجد درجة تحققه لدى عينة البنوك الأجنبية بدليل إجابات الموظفين ودعم ذلك وفقا لتصريحات مسؤولي البنوك محل الدراسة حول استثمار المورد البشري واستغلاله الأمثل ومن خلاله تتوفر فرصة تحقيق الأهداف المخطط لها والحفاظ على المكانة السوقية. فالجودة تمنح عنصر التفوق للمؤسسة بشرط إرضاء توقعات الزبون.

كما أن المنتجات البنكية لا تتصف بصعوبة التقليد وإنما يمكن لأي بنك أن يعرض خدمات بنكية على حسب استراتيجية المعتمد عليها والموافقة بظروف الحالية للسوق المنافسة، لذا البعد تم طرحه من زاوية الكيفية وليس من حيث الكمية، لأن هذا الطرح هو الذي تميزت به البنوك الأجنبية عن البنوك العمومية، أي أنه يمثل معيار التفرقة في تطبيق التجديد على مستوى البنك بغض النظر عن طبيعته، ولكن في النموذج المعتمد عليه في الدراسة نجد أن الوكالات البنكية الأجنبية تسعى جاهدة لإجتناح التقليد في الممارسات التسويقية عند اتخاذ قرار إطلاق المنتج البنكي والتوقيت اللازم لذلك، بمعنى أوضح يمكن القول أنه ليس من الصعب الإلتحاق بالمنافسين لكن ليس من السهل التفوق عليهم فقد يتعذر تقليدهم، مثل الإجتهد في التفوق في التكاليف واستغلال ذلك

في خلق خصائص التميز وذلك بتحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والعرض بشروط أفضل، ومثال ذلك ما تفعله سوسيتي جنرال في تشجيع الزبائن للإستفادة من القرض الإستهلاكي وقروض الرفاهية لأنه محل طلب وأكثر المنتجات طلبا خلال السنوات الأخيرة، خاصة سوق أصحاب المهن الحرة، فهي تتبنى سياسة التركيز على نوعية السوق باعتبار أن السيطرة في السوق تستقطب أرباح معتبرة، فضلا عن منتجات أخرى تتشارك فيها البنوك الأجنبية ومثال ذلك قرض تسهيلات في بنك الخليج الذي انطلق في عرضه سنة 2017، مع القروض المهنية، قرض العقاري فعلى الرغم من تواجده في كل من البنوك لكن كيفية عرض المنتج ومرونة التعامل تتوفر أكثر لدى ناتكسيس من حيث توفير عدة صيغ (امتلاك سكن جاهز، شراء سكن ضمن مخطط معماري أو تجهيز سكن) من دون رهن، أما وكالة سوسيتي طرحت منتج بنكي في القيم غير المنقولة صيغة "المنقول مرحبا" دون رهن ومن دون مساهمة شخصية، تحصيل قيمة القرض مباشرة في حساب الزبون، في حين المنتج السابق كان التحويل المالي يتم في حساب البنكي للمقاول أو وكيل العقارات. مع فرصة التخفيض خاصة عندما يكون الزبون دائم لدى الوكالة، أما الزبون الجديد فله مساحته الخاصة من الترويج، على اختلاف العمليات إلا أن الغرض واحد وهو استقطاب المزيد من العملاء، أي أننا نجد فعلا التعارض في كيفية توفير الفكرة وتنفيذها واستثمارها بطريقة ناجحة الأمر الذي يزيد من قيمة المنتج البنكي.

ومادام الأمر يتعلق بخدمة العميل فإن هذا الأخير يحتاج أيضا إلى مصلحة خاصة للإستجابة لحاجياته، باعتبار أن إدارة جودة الخدمة البنكية تقتضي التركيز على مداخل أساسية، والتركيز على العملاء من ضمن ذلك، فضلا عن مشاركة العاملين لغرض الحفاظ على وتيرة تحسين المنتجات البنكية وتقييمها، وما تم التوصل إليه من خلال التحليل السابق أن البنوك الأجنبية توفر مجهوداتها لتحقيق الحلول الممكنة فورا ودليل ذلك الإتصال المستمر بالزبون وتوفير أي جديد وهذا لأبسط شيء وهو وجوده ضمن وكالاتنا فإن من الواجب أن نثبت وجوده وأهميته من خلال تواصلنا معه لتوفير المنفعة سواء زمانية أو مكانية، هذا هو مبدأ التعامل وهو ما أجاب عليه معظم موظفي البنوك الأجنبية، في حين وجدنا نوع من التفاوت لدى البنوك العمومية فالبنك الوطني يتقدم المجموعة يليه البنك الجزائري الخارجي لينخفض التواصل والإهتمام بشكاوى الزبائن في كل من القرض الشعبي و الوكالة البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو ما استخرجه مخطط القياس التمييزي ليؤكد لنا أن مواضع الإستجابة لحاجات الزبائن تختلف بين البنوك وموضع الاختلاف يكمن في المعيار الحساس والمدخل الأساسي لوجود البنك واستمراره.

أما من حيث مدى تحقق الكفاءة ومعدل تواجدها في البنوك مناط الدراسة، فإن تقدير ذلك يتجلى في كيفية تطوير الإستراتيجيات التسويقية مثال ذلك استراتيجية التركيز أو استراتيجية التنوع ومعرفة الأنسب منها بعد التطرق إلى معطيات السوق على الرغم من تنافسية البنوك الأجنبية مع العمومية في مختلف الإختيارات التي تستهدف التفوق، إلا أن البنوك الأجنبية قد استغلت استراتيجية التركيز على التكنولوجيا لتحسين جودة المنتجات والخدمات، مع التركيز على الفئات المستهدفة، أي أن تبني التجديد التكنولوجي هي ضرورة حتمية، أين ينعدم هو الآخر في بعض البنوك العمومية وهو الفرق الذي تجلى بوضوح في مخطط القياس التمييزي بحيث تتفوق البنوك الأجنبية في ممارسة التجديد في العمليات وكذا بتجديد الممارسات التسويقية من تجديد في الترويج، التوزيع، الأفراد، وتجديد في البيئة المادية فضلا عن التجديد في المنتج، باعتبار أن التجديد في المنتجات البنكية يقتضي إدراك أفكار بدلا من معدات جديدة وإذا توفر كلا منهما فإن ذلك أجود وأفضل وهذا ما يتكامل مع استراتيجية التنوع من توسع في تقديم منتجات أو دخول أسواق جديدة، أما من حيث حرص على تطوير استراتيجيات التسويقية فهو من مقتضيات معاينة أوضاع البنوك المنافسة والإهتمام بتحليل تقسيمات السوق وعادات العملاء المستهدفة لتطبيق التجديد بعد اتخاذ قرار تنفيذ ذلك، وفقا لمتطلبات الزبون مستغلة في ذلك المنافسة السعرية وغير السعرية، فالتغير بالإيجاب أو السلب في تحقيق ميزة تنافسية ناتج عن التغير الذي يسجله معيار الكفاءة.

على أساس ما تقدم ذكره، فإن الإستراتيجية التسويقية التنافسية التي يتبعها البنك تعمل على المحافظة وزيادة الحصة السوقية من العملاء وأظهرت النتائج أن البنك الذي يقوم بالاستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها حين الطلب يساهم كذلك في زيادة العملاء، وكانت اهم النتائج هي ضرورة تطبيق الاستراتيجيات التسويقية تطبيق كامل رفقة تجديد تدريجي في الممارسات التسويقية للبنك، فقد بين القياس التمييزي أن هناك تطبيق التجديد في البنوك لكن مع وجود فروق تكمن في القدرة علي تقديم الخدمات البنكية بتكنولوجيا حديثة، أي أن التجديد التقني هو من المعايير التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على الحصة السوقية، كذلك أن استخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء، فسرعة الإتصال في جميع الإتجاهات تؤثر بالإيجاب على الحصة السوقية وبالنتيجة على الميزة التنافسية، كما أوضحت التحليل ان البنوك تسعى لتقديم خدمات مصرفية لا يشاركها فيها أي متدخل لكسب ثقة ورضا العملاء وهذا يحدد أن البنك يتبع استراتيجيات التمييز لأن الهدف هو استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين لغرض التفوق، باعتبار أن الزبون هو محل اهتمام البنوك، فإن قرار التعامل والتواصل مع البنك يرجع للزبون حيث توفر الأفضلية، وهو

ما يوفره التجديد وما يسعى إلى تطبيقه البنك، وما يبحث عنه الفئة المستهدفة من العملاء بدليل أن نسبة معتبرة من الزبائن ترفض التجديد وتفضل بدائل معتاد عليها ولإلغاء هذا الإستثناء يبقى الإجتهد لصالح الهيئة البنكية من حيث البيئة الداخلية وطبيعة البيئة التنافسية المحيطة بها.

الفرضية الثانية: الفروق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية يفسر التفاوت في تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك محل الدراسة.

وفقا للنتائج المتحصل عليها بعد تحليل الإستبيان الموجه لعينة العملاء للبنوك موضوع الدراسة، فضلا عن المعلومات الواردة ضمن المقابلة الموجهة لمسؤولي البنوك، اتضح أن هذه الفرضية تحققت بنسبة مرتفعة لدى البنوك التجارية، أي أنه فعلا هناك تفاوت في درجة تواجد الميزة التنافسية لعدة اختلاف تطبيقات تجديد المنتجات البنكية في البنوك موضوع الدراسة، بدليل المعايير التالية:

- يهتم التحليل التمييزي بمسألة التمييز بين المجموعات على أساس عدة متغيرات وذلك اعتمادا على معادلات تمييزية تهدف إلى إعادة تصنيف المجموعات بطريقة أمثل.
- مجال اهتمام الزبائن يرتكز أساسا على مدى تواجد متغيرات الميزة التنافسية، ودليل ذلك إقبال العملاء نحو فقرات الإستبيان الملموسة لدى البنك محل التعامل، وفي بعض الحالات نلتهم تفضيلا لهم للتجديد بدلا اختيار البدائل المعتاد عليها، ولهذا السبب ومن أجله تبين لنا مدى التنافس الواقع بين البنوك لتغطية احتياجات الزبون، من خلال توفير منتجات بنكية تتميز بالمرونة في الإستخدام والسرعة في التنفيذ ومثال ذلك المنتجات البنكية الإلكترونية (تشكيلة البطاقات البنكية، مصارفها واستخدماتها) كما هو الحال لدى بنك سوسيتي جنرال، بنك الخليج، ناتكسيس الجزائر، التي تسارع وتنافس بقية المتدخلين في السوق البنكية ضمن طرح منتجات أكثر تميزا.
- تجديد العمليات غير مجسد بشكل جيد لدى البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الأجنبية أين نسجل إقبال الزبائن وموافقهم الجدد عالية بمدى استجابة البنوك المذكورة لمتطلباتهم وتفهم حاجاتهم مع توفير الإستجابة الفورية مع مراعاة تدخلات الزبون والذي يعود للبنك بالمنفعة والثقة لكل من الطرفين محل التعامل، في حين عملاء البنوك العمومية كان نصيبهم من الموافقة على الإستجابة لحاجاتهم أقل مما هو عليه لدى البنوك الأجنبية .

- وفقا لاختيار درجة التباعد بين المجموعات، بمعنى اختيار معنوية المتغيرات في الدالة التمييزية التي اتضح من خلالها أن هناك إختلافات بين المجموعات بحكم أن مستوى المعنوية ($Sig < 0.05$)، فضلا عن معيار Wilks الذي يبين مدى أهمية المتغير في القدرة التمييزية.
- الإرتباط القانوني قد وضح قوة الإرتباط بين المتغيرات المدرجة في التحليل للمعادلة الأولى والثانية، بموجب اختيار الدوال التمييزية مما يظهر الأثر الكبير في التمييز بين المجموعات كل منها حسب خصائصها.
- صياغة المعادلة التمييزية تمكننا من معرفة تقدير المعاملات التمييزية المعيارية للمتغيرات التمييزية، حيث أن المتغير الذي يكون فيه القيمة المطلقة لمعامله مرتفعة يساهم بشكل كبير في تكوين المعادلة التمييزية وبهذا الشأن نتمكن من التفريق بين البنوك، أي مدى مساهمة معامل المتغير بشكل طردي أو عكسي نحو تحقيق الميزة التنافسية.
- المتغير الأكثر أهمية بالنسبة للدالة التمييزية الأولى هو المتغير الإستجابة لحاجات الزبائن يليها الجودة أكثر أهمية من المتغيرات الباقية، أما بالنسبة للدالة التمييزية الثانية تكون الأهمية لكل من متغير التميز والكفاءة، وهذا الأمر ساعدنا في تصنيف البنوك على حسب تغيرات معاملات المتغيرات محل التفريق بين المجموعات .
- من جهة أخرى، فإن معيار التصنيف الذي يعتمد أساسا على المعادلات المعيارية السابق تحليلها، فإن مفادها ترتيب البنوك من حيث أبعاد الميزة التنافسية (معرفة المتغير الأكثر أهمية لكل بنك محل العينة).
- إن محل الإختلاف بين مجموعة البنوك الأجنبية والبنوك العمومية يكمن في متغيري الجودة، التميز والاستجابة لحاجات الزبائن، وذلك راجع للفروق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية لكل من المجموعتين، أما الكفاءة فهو بعد تنافس فيه البنوك وتتقارب في نوعا ما وتسعى جاهدة لتحقيقه .

وعليه فقد أبدت نتائج الدراسة أن محتوى الفرضية الثانية ملموس بشكل متفاوت أي أن هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والأجنبية، مع وجود فروق بين البنوك موضوع الدراسة في تطبيق ذلك مما أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك بشكل متفاوت بمعنى أن هناك علاقة بين تجديد المنتجات البنكية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما يقتضي رفع مستوى رضا المتعاملين واستقطاب عملاء جدد، وعموما فقد انتهت الدراسة أيضا إلى

إقرار بعض النتائج، وهي ما أشارت إليه الأدوات الإحصائية المذكورة سابقا والمعتمد عليها لمعرفة حقيقة النتيجة والإعلان عنها وهي مدرجة كالآتي:

- متغير الجودة و الاستجابة لحاجات الزبائن (X2) هو محور الاختلاف بين المجموعتين، بحكم قيمة المعاملات المعيارية التي تصنف هذين المتغيرين على حسب أهميتهما وارتباطهما القوي بدالة التمييزية لكل من سوسيتي الجزائر، بنك الخليج وبنك ناتكسيس، على خلاف البنوك العمومية التي تتوفر لديها هذا المتغير لكي يتقدم بنك الوطني الجزائري على مجموعة البنوك العمومية، حيث تمتلك البنوك الأجنبية منتجات تأمينية على غرار التأمين على القيم غير المنقولة، تأمين الأشخاص والبطاقات البنكية الوطنية منها والدولية ، فضلا عن الخدمات التي تتميز بالسرعة في الإنجاز وهذا ما يوفر التحديد في العمليات والتجديد التقني المائل في المرونة في التعامل وتوفير المعلومة حين طلب ذلك أو بموجب الإتصال الإلكتروني، وهذا ما صرح به كل من مسؤولوا البنوك الأجنبية حول اهتمام الزبون بتشكيلة الخدمات الإلكترونية منها خدمة e-banking، فضلا عن المنتج الجديد الذي تنافس فيه ناتكسيس الجزائر باقي البنوك اعتمادا على Banxy، كما أن البنوك الأجنبية تستثمر بدرجة عالية في التجديد التقني على عكس البنوك العمومية.
- بنك الخليج الجزائر حيث يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات البنكية للشركات والأفراد والخدمات الإستثمارية والعقارية، ومن ضمن المنتجات الجديدة المطروحة خلال ثلاث سنوات الأخيرة تشمل كل من توفير Smart، Start، فضلا عن البطاقات البنكية الوطنية منها والدولية وهذا ما يميز بنك الخليج عن باقي المتدخلين من حيث الطرح في المنتجات الإلكترونية، مضيفا للمعروض التأميني الضمني في البطاقات البنكية في حالة السفر.
- سوسيتي الجزائر له الموضع الإستراتيجي الذي يحتله البنك من خلال وتيرة المرتفعة الطلب على القرض الاستهلاكي خلال سنة 2017. وبهذا تكون الرائدة من خلال هذا المنتج الأكثر طلبا وكشفت المسؤولة عن أن الوكالة البنكية قد أدخلت تنفيذ إجراءات التعاملات الإلكترونية Mobile banking، e- paiement، باستعمال البطاقات البنكية، و في العمليات التجارية، وجودة الخدمة هي التي ساهمت في استقطاب عملاء لتستجيب لطلباتهم وتوفير المنتجات البنكية التي تتوافق مع رغباتهم .

- ناتكسيس الجزائر ، تتوفر الجودة في المنتجات الجديدة التي يعرضها البنك لتغطية طلبات السوق البنكية نجد كل من Mobile banque، بوابة الإنترنت لإجراء العمليات التجارية الدولية، بالإضافة ل E-banking، وخدمة Banxy العرض الجديد الذي تميزت به ناتكسيس مؤخرًا. البنك النقال يتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم البنكية ، الإطلاع على الرصيد بشكل آمن ومتحرك انطلاقًا من الهاتف الذكي مع توفير فرصة تحويل الأموال، فضلا عن ما هو متوفر من منتجات للإستجابة لحاجات المتعاملين سواء أفراد أو شركات هو القرض الإلكتروني، وعمليات التجارة الدولية.
 - متغير الكفاءة والتميز هو محور الاختلاف بين المجموعتين، حيث تشمل المجموعة الأولى كل من (Natixisdz, CPA,AGB)، في حين المجموعة الثانية شملت كل من (BNA, BEA, BADR ,SG) بحكم قيمة المعاملات المعيارية التي تصنف هذين المتغيرين على حسب أهميتهما وارتباطهما القوي بدالة التمييزية الثانية،
 - بعد استخراج الدوال التمييزية وبتقدير معاملاتهما مثلما كان موضح في جدول دوال التصنيف، تم اظهار أهمية كل متغير مقارنة بالمتغيرات الأخرى (أبعاد الميزة التنافسية)، وبناء على نتائج البيان المذكور أعلاه فإن البنوك (Natixisdz, CPA,AGB) فإن متغير الكفاءة والتميز أكثر أهمية وفقا للقيم المرتفعة في حين نجد كل من (BNA, BEA, BADR ,SG) كذلك لها بعد التميز والكفاءة بأهمية لكن بنسب متقاربة، غير أن نلاحظ أن بنك التنمية الريفية له معامل مرتفع الأهمية وهو التميز بدليل المنتجات الفلاحية الموزعة على ففة مستقلة من السوق البنكية أين تمتلك حصتها الإستثنائية في المنافسة وهذا ما جعل معامل التميز مرتفع مقارنة مع باقي البنوك وذلك بعد بنك ناتكسيس الجزائر الذي يتمركز ويتميز بحضور قوي لأبعاد الميزة التنافسية إجمالًا. إذن فتغيرات المعامل من أعلى قيمة للمتغير إلى أدناها توفر لنا القدرة على التعرف على الموضع التنافسي للبنك.
- ومن المعلوم أنه في ظل التنافس المتزايد وفي ظل بيئة ديناميكية، فإن التجديد يتضمن صفوة بالغة الأهمية، هي الميزة التنافسية، لكونها تحقيق أفضل الأداء، وبالمحصلة أفضل النتائج، التي من شأنها تلبية الرغبات واظهار التميز في نهاية المطاف .ولهذا السبب ومن أجله فإن البنوك الوطنية مدعوة حتما للاستفادة من عامل التجديد، تقليلا للكلفة وتحسينا للمرونة، وتحقيقا للميزة التنافسية ذات المردودية العالية .

المطلب الخامس: التوصيات الواجب دراستها وتطويرها وآفاق ذلك-----

على أساس ما توصلنا إليه من نتائج فإنه من الأهمية اقتراح بعض الأفكار التي من شأنها المساهمة في تجديد مكانة البنوك في السوق البنكية، خاصة وأن شدة المنافسة لا تزال في حدتها المتواصلة، والحصة السوقية تكون لصالح من يمتلك ميزة التنافسية بمعنى تكون لصالح الأنجح والأفضل، ومن الممكن أن تساهم هذه الاقتراحات الآتية ذكرها في توجيه دراسات وبحوث آجلة.

- ضرورة تطبيق التجديد مع توافر شروطه لضمان النجاح بالبقاء والاستمرارية للبنوك التجارية بغض النظر عن طبيعتها.
- لتحقيق التميز بنجاح تجديد المنتج البنكي ، لا بد من مرافقته بشكل حاسم بالتجديد التسويقي لكونه المحرك والموجه للمؤسسة المالية من أجل كسب المزيد من العملاء، عن طريق عناصر الميزج التسويقي، وبخاصة أن العنصر المنتج يعبر عن قدرات و إمكانيات المؤسسة في مواجهة المنافسة و تحقيق الميزة التنافسية.
- ضرورة استثمار البنوك التجارية العمومية في التجديد التقني، وتجديد العمليات فهو غير مجسد بشكل جيد مقارنة مع البنوك الأجنبية أين نسجل إقبال العملاء وموافقتهم بمدى استجابة البنوك الأجنبية لمتطلباتهم على الرغم من وجود بعض التكاليف لكنها وفرة المنفعة والوفاء في التعامل يغنيهم عن تلك الأعباء.
- مراعاة حسن التفاوض مع العملاء حول المنتجات المقدمة الذي من شأنه تقديم مدخلات جديدة لتحسين جودة الخدمة البنكية وتدعيم ولاء الزبون، بعد ملاحظتنا للتماثل الموجود في بعض البنوك العمومية أين ينفر الزبون الباحث عن التغيير متوجها بطبيعة الحال نحو الأحسن خدمة.
- تطوير استراتيجيات اقتحام السوق وذلك بجذب العملاء الجدد والمحافظة عليهم من خلال تقديم الجديد، والتدريب وتنمية المهارات كحل للمشكلات ، ومهارات العمل الجماعي، وهذا ما يوفره التجديد التنظيمي حين الحرص على مواصلته طبعاً، من خلال تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية مستمرة وتخصيصها لإجمالي الموظفين دون التخصيص في ذلك.
- الإهتمام بمجال الدراسات المتعلقة بتنمية التجديد في التفكير والبحث عن حلول جديدة للمشكلات في المجالات المختلفة وذلك باعتماد الوكالات البنكية العمومية عدة طرق أو استراتيجيات ومثال ذلك تقنية العصف الذهني لاطلاق حرية التفكير واستقبال بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها، باعتبار أن الوكالات الأجنبية لاحظنا فيها مشاركة كل موظف بخطة عمل لدراستها وتطويرها. كل هذه النتائج تنبع من مصدر التجديد الذي يتحقق بتبني مجموعة من التقنيات

المشجعة للتفكير الإبتكاري لأن إطلاق الطاقات البشرية بكل قوتها نحو التجديد يعد من أهم متغيرات العامل الإنساني ارتباطا بالتطور.

- ضرورة المحافظة على العملاء وعدم فقدهم لفائدة المنافسين كاستراتيجية دفاعية ، وذلك بعدم السماح للمنافسين بتحويل انتباههم عن طريق ما تقدمه المنظمة لكل ما هو جديد في السوق، وهذا ما لاحظناه من خلال الإستبيان حيث توجه الكثير من عملاء البنوك العمومية نحو الأجنبية بحثا عن الراحة المطلقة بجوانبها المتعددة.

- ضرورة تجديد الأسواق المستهدفة ، بمعنى تبني صفة التغيير بدلا من استغلال الطلب الحالي إذ لا بد من خلق احتياجات ومتطلبات جديدة للزبائن، وهذا ما يبحث عنه العملاء، على أساس أن الصيرفة التشاركية هي مجال اهتمامهم، لكن تبقى الكيفية وفهم الآلية عائق أو حاجز بين طرفي التعامل وهو ما يتطلب التحدي أيضا، لنشر الوعي البنكي وتعزيز مكانة البنك في ذهنية العميل، مبدأ الإتصال شبه منعدم في البنوك العمومية بدليل أن الكثير من المنتجات البنكية ليسوا على دراية بها، فلا بد من إحداث تغييرات جذرية لتوفير الإستجابة لحاجات الزبون لأن الإهتمام باحتياجاته وتلبية متطلباته هو تدخل حيوي يدعم وجود المؤسسة المحددة.

- لإحداث نوع من التحسينات فإن الشرط البسيط الواجب توفره للأسف هو شبه منعدم في بعض البنوك التجارية محل الدراسة وأكثرها العمومية ، وهو توفير مساحة خاصة لدراسة الشكاوى لخلق الولاء باعتباره مصدر يساعد على التجديد، حيث تشكل هذه الشكاوى مصدرا ثميننا للمعلومات مما يخلق الفرص القوية للتحسين والتطوير المستمر في جودة الخدمات المصرفية.

- تلك هي جملة التوصيات التي استطعنا استنتاجها من منطلق أن تجديد المنتجات البنكية يساهم فعلا في تحقيق الميزة التنافسية بدليل التنافس نحو الأفضل بين البنوك التجارية العمومية والأجنبية على الرغم من وجود بعض الفروقات التي تؤثر على نسبة التميز ، لأن واقع التجديد ومدى مساهمته في تعزيز الموقع التنافسي للبنوك، يقتضي صيرورة العلاقة ايجابية بين التطبيق والتحصيل، وبعبارة أوضح، أنه من شروط تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة على هوية الصناعة البنكية الجديدة، هو وجوب تطبيق التجديد.

آفاق الدراسة: حين مباشرتنا في البحث عن معطيات الدراسة مناط المناقشة، توصلنا إلى نتائج تخدم أشكالية تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية، وبالمقارنة اكتشفنا فروقات وعالجنا ذلك على حسب عدة متغيرات، وفي السياق نفسه كانت فرصة لإستخراج مواضيع من الواجب دراستها مستقبلا وعرض نتائجها للإستفادة منها والمساهمة في تحقيق التغيير بشتى أنواعه، وهي مذكورة على النحو الآتي:

- ✓ واقع تجديد الممارسات التسويقية وتأثير ذلك على الموضع التنافسي للبنوك التجارية.
- ✓ التجديد التنظيمي ومتطلباته في المؤسسات وتأثير ذلك على المورد البشري، وبالنتيجة على موضع المؤسسة محل التطبيق.
- ✓ أهم التدخلات الإستراتيجية لتوفير الدعم المالي لمشاريع التجديد في جميع القطاعات ومدى أولويته ضمن برامج الدولة.
- ✓ الصناعة البنكية والتجديد المفتوح وواقع ذلك على المستوى الوطني.
- ✓ دراسة مقارنة بين التجديد الجذري والتدريجي وتقييم مخاطر تطبيقاته.
- ✓ واقع التجديد وعلاقة ذلك بالصيرفة التشاركية وتطبيقاتها في البنوك العمومية .
- ✓ القياس المقارن لوسائل إدارة التجديد في المنظمات وعلاقة ذلك بالجودة العالمية.

خلاصة الفصل:

بعد الاطلاع على مقتضيات الدراسة الميدانية للبنوك التجارية محل المقارنة، باعتبار أن الوكالات المحلية للبنوك الوطنية على مستوى بلدة الإقامة في معسكر، هي مجال اتخاذ العينة مناصح الممارسة، لمعرفة تطبيقات تجديد المنتجات البنكية ومدى مساهمة ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، وقد تم تدعيم هذه الدراسة باستبيان توضيحي، لتلك العينة النموذجية شاملا لبعض موظفي ومتعاملي البنوك على السواء. (لتقريب المعنى فقط: عملة لها وجهان: تطبيقي ميداني، وفكري شخصي دون خلط...)

وذلك بغية الوقوف على الطرق والأساليب المطبقة لاستعمال الأموال المتاحة، وكذا الخدمات الأساسية والاستثنائية ومدى استعدادهم لطرح وقبول الأفكار الجديدة ذات الشأن بالمنتجات البنكية، وكيفية تسويقها للزبائن، إذ أن الجانب الأهم في الاستبيان التوضيحي، هو جانب العملاء أو الزبائن على اعتبار أن توقعاتهم أو رغباتهم، هي محور اهتمام البنوك ذات الشأن بإثارة المبادرة للقيام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتحريض على زيادة الانتاجية، وجذب الادخار الضروري لأعمالها، بتشجيع النشاطات الاقتصادية لكل الجهات المنتجة في ظل جو الثقة الكفيل بجذب المدخرات، مع استعمال أفضل الأساليب الفنية الحديثة، التي نسعى إلى تحقيقها بموجب هذه الدراسة، وهي ما يصطلح عليه **بالتجديد** .

أما عن الوجه الثاني للعينة ماثلا في المقابلة أو المقابلات الشخصية، فقد تم إجراؤها أو إنجازها ذاتيا مع مديري البنوك باعتبارهم مصادر هامة لتحصيل المعلومات الأكثر احاطة، وذلك بغرض الاقتراب أكثر من تفكير ووعي هؤلاء الموظفين، ومدى دورهم في طرح الأفكار الجديدة ذات الشأن بالمنتجات البنكية، وبالتالي التوصل إلى نتائج موضوعية تحقق أهداف الدراسة ، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة والتساؤلات الهادفة إلى تشخيص طبيعة المنتجات البنكية ونظام سيرها، وصولا إلى الامام بنتائج المقارنة: بين ما هو سلبي وإيجابي، وبين ما هو قديم وحديث، لاعتماد تلك النتائج، كبيئة ذات قابلية لإطلاق نظام أو فكرة التجديد كأسلوب في حديث النشأة، لترقية وتطوير الخدمات والأنشطة البنكية، بما يخدم أو يعود بالنفع العام على أطراف التعاملات البنكية بوجه عام .

وعن الجانب المتعلق بالفرضية الأولى أن: هناك تطبيق لتجديد المنتجات البنكية في البنوك العمومية منها والأجنبية، مع وجود فروق بين البنوك العمومية والأجنبية في تطبيق ذلك، فقد توصلنا من خلال نماذج الإختيار إلى صحة مكانتها واقعا ملموسا، اذ هناك فعلا تطبيق للتجديد في المنتجات البنكية لدى البنوك محل المقارنة وطنية كانت أو أجنبية، لكن مع وجود فوارق أو تباين في تطبيق ذلك اذ من الملاحظ أن أبعاد الميزة التنافسية تختلف من حيث نسبة نموها أو وجودها: زيادة ونقصانا في بعض البنوك من عدم ذلك في البنوك الأخرى ذات الصبغة التنافسية.

وللتأكد أكثر من مدى تحقق الميزة التنافسية لدى البنوك، كان لزاما إدماج طرف آخر في الدراسة وهم العملاء، لمعرفة توقعات المباشرين وغير المباشرين من هؤلاء العملاء لتلك البنوك، بشأن طبيعة الموضوع ومساره، لكون عنصر الزبون خير شاهد على مدى تطبيقات آراء الموظفين واهتمامهم المتزايد باقتراحات العملاء قبولا من عدم ذلك، فتبين جليا محتوى الفرضية الثانية أن الفوارق في تطبيق تجديد المنتجات البنكية، تؤدي إلى تفسير التغيرات الحاصلة في مدى تحقيق الميزة التنافسية لدى البنوك، وهو الهدف الاستراتيجي الأسمى للبنوك على اختلاف طبيعتها ومشارب القائمين عليها بالاشراف والتسيير والتوجيه.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

وفي الختام يمكن القول عموماً، أن الاهتمام بالتجديد، قد تزايد فعلاً في العقود الأخيرة، وذلك بتزايد الأنشطة وتنوعها لدى المؤسسات المالية أو البنكية، ونظراً لتلك الأهمية ذات الأبعاد المستقبلية ومدى تأثيرها إيجاباً على فعالية الصناعة البنكية، جاءت فكرة اختيار هذا الموضوع كقناعة شخصية، لإدراك حقائق الأنشطة البنكية: قديماً وحديثاً، والمساهمة في تطوير أساليب إنجاز تلك الأنشطة وفقاً لمفهوم التجديد بكل أبعاده.

ذلك أن تلك الأهمية ذات شمولية واسعة لجملة من المحاور التي تخدم مصالح البنك، ونظراً لذلك، فقد كان لبعض الدراسات التي اهتمت بموضوع هذه الدراسة من عدة جوانب، ومدى تأثيرها على الوضع التنافسي، تأكيد في معظم إنجازاتها على أن التجديد، ليس منحصرًا كما يعتقد البعض، في مخالفة المألوف أو السائد فقط، وإنما هو ما كان متميزاً وهادفاً إلى درجة أفضل وأجدر كفاءة، وبالنتيجة هو تحقيق ما لم تستطع المنتجات البنكية الكلاسيكية تحقيقه في عالم المعاملات البنكية.

ومن خلال هذا المنظور، فإن هناك مساهمة كبيرة للجانب النظري في تجميع ما يقتضيه موضوع الدراسة من زوايا استراتيجية ذات نسيج أو شبكة متداخلة من المعطيات، التي من شأنها التوصل إلى مباشرة العمل الميداني والتعمق فيه، وبالتالي فإنه من البديهي أن الوكالات البنكية (من خلال عينة الدراسة) مدركة لقيمة التجديد وأهميته، ومع ذلك فإنه بالمقارنة مع دراسات أخرى في البلدان المتقدمة، فإن تطبيق التجديد له نتائج أفضل بكثير من تلك البنوك المماثلة في البلدان المتخلفة أو النامية .

وعليه فإنه مادام الأمر كذلك، فإن البنوك الوطنية مدعوة حتماً للاستفادة من عامل التجديد بكل أبعاده، تقليلاً للكلفة وتحسيناً للمرونة، وتحقيقاً للميزة التنافسية ذات المردودية العالية، وفي السياق نفسه، مثلما هو الحال بالنسبة للجانب النظري فإن الجانب التطبيقي له نصيب من الأهمية، إذ نستطيع بفضل الاستعانة بأدوات البحث العلمي كالاستبيان والمقابلات الشخصية والمعاينات الميدانية، التي تستند عليها الدراسة أن نتوصل إلى جملة من النتائج ذات الصلة بتطبيق التجديد في البنوك التجارية.

وقد أبدت نتائج الدراسة، أن هناك تطبيقاً لتجديد المنتجات البنكية في المصارف العمومية منها والاجنبية، مع وجود فوارق بين نوعي البنوك موضوع الدراسة في تطبيق ذلك، وهو ما أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية للبنك بأشكال متفاوتة النجاح، بمعنى أن هناك علاقة بين تجديد المنتجات البنكية، وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية، وهو ما يقتضي رفع مستوى رضا

المتعاملين واستقطاب عملاء جدد، وعموما فقد انتهت الدراسة أيضا إلى إقرار بعض النتائج، وهي ما أشارت إليه الأدوات الإحصائية المذكورة ضمن هذه الدراسة .

وتجدر الإشارة هنا إلى دراسة قياس التجديد في الخدمات البنكية وعلاقته بالميزة التنافسية للبنوك:(خلود مصطفى على فريجات،2013) وذلك من وجهة نظر مديري البنوك في المملكة الأردنية، إذ كان من أهداف هذه الدراسة معرفة علاقة التجديد في الخدمات البنكية وتحقيق الميزة التنافسية، بدراسة مختلف مستويات التجديد وجودة الخدمة البنكية ، فأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتجديد في المجال البنكي، فضلا عن إثبات علاقة ارتباط طردية بين التجديد وأبعاد الميزة التنافسية، فضلا عن باقي الدراسات المشار إليها سابقا أين كان الإهتمام بالمقاربات الجديدة للعلاقة بين التجديد بأنواعه ومدى تحقيق الميزة التنافسية ، وهي نتائج تتماشى مع نتائج موضوع المناقشة، سواء من حيث التأثير أو من حيث مدى اهتمام البنوك بتطبيق تجديد المنتجات البنكية، وعموما فإن النتائج كانت تصب في مضمون السؤال الأصلي لموضوع الدراسة، فكان التأكيد على ذلك مع وجود بعض الفوارق الخفيفة، وهو ما تم تفسيره ضمن النتائج المتوصل إليها مع الإشارة إلى بعض البنود كتوصيات اعتمادا على مجموعة من الأدوات الإحصائية.

حيث عبر عنه جموع موظفي البنوك فضلا عن المديرين، أن موضوع الدراسة ينطوي على درجة من الأهمية والخروج عن النمطية وتبني التغيير لغرض كسب الناتج المعنوي والمادي في آن واحد.

وفي الأخير رجأؤنا في الله كبير بالتوفيق في اختيار موضوع الدراسة، وكيفية تحليله ومدى مطابقته لواقع البنوك التجارية، وأن تكون هذه الدراسة منبعا أو مصدرا لبحوث متميزة، قد تنهض بالوعي الإستراتيجي للمؤسسات المالية والإقتصادية بغية التفكير في بدائل قوية ذات أمد عاجل، وليس آجلا، وملازمة التجديد أولى من نبذ التقليد، لتحقيق التميز والتفوق، وهو ما يوجب على الانسان المبادرة بالعمل الجاد على تطوير الخصائص الكامنة فيه وقواه المبدعة وامكانياته العقلية، ليجعل من قوى القطاع المالي أدوات للحرية، ولتحقيق الثروة المالية، ومن ثمة لابد من الاهتمام بتكثيف المؤسسات المصرفية مع الوسط الاجتماعي في ظل استعمال أفضل الأساليب الفنية الحديثة وفقا لمقتضى مفهوم التجديد في جميع مجالات الحياة .

هذا ما استطعت عليه من جهد، بتحسين وتهذيب وتنقيح هذه المحاولة، راجية ربي العفو والعافية، ومن إخواني النصح والارشاد، والله الموفق والهادي إلى الصواب، والحمد لله رب العالمين .

قائمة المصادر والمراجع

- 1) أبو قحف عبد السلام ، التسويق مدخل تطبيقي، دار الجامعة الجديدة، اسكندرية، 2002 .
- 2) أحمد عبادة، الحلول الابتكارية النظرية والتطبيق، دار الحكمة للنشر والتوزيع، البحرين، 1992، ص: 38.
- 3) احمد محمود أحمد، "تسويق الخدمات المصرفية -مدخل نظري تطبيقي"، دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، طبعة 1.
- 4) أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2015.
- 5) إلهام فخري طميلة، "التسويق في المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي"، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 6) أمجد الجمباز، م.هاني المنيعي، كيف تنجح مبادرتك، نموذج مبتكر لتحليل المبادرات الربحية والاجتماعية، 2015، ..
- 7) إياد عبد الفتاح النصور، "أساسيات الإقتصاد الكلي"، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان، الطبعة الثانية، 2014.
- 8) مجازي عدل فريدة، "تقنيات وسياسات التسيير المصرفي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005،.
- 9) بشير عباس العلاق وآخرون، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيق"، دار العقل . عمان 1999.
- 10) بشير عباس العلاق، علي نحمد رابعة، "الترويج والإعلان التجاري"، دار اليازوري العلمية، 2007، ..
- 11) بلال خلف السكارنة، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2015 .
- 12) بلال خلف سكارنة، "إدارة المنظمات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن. 2010.
- 13) تشارلز وجارشونز، "الإدارة الإستراتيجية". مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، ، دار المريخ . للنشر. الرياض، الجزء الأول - 2001.
- 14) توفيق محمد عبد المحسن، "قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، دارالفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
- 15) تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2005 ..

- 16) جلال عايد الشورة، "وسائل الدفع الإلكتروني" دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 17) حاتم علي الصميدعي، "مدخل التسويق المتقدم"، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2000 .
- 18) حسن محمد حربي، "علم المنظمة الأصول والتطور والتكامل"، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، 1989.
- 19) حسين بن هان، "الأسواق المالية، (طبيعتها، تنظيمها، أدواتها المشتقة)"، طبعة الأولى، 2002.
- 20) حسين بني عني، "اقتصاديات النقود والبنوك، المبادئ والأسس"، الأردن، 2003.
- 21) حمداوي وسيلة، "الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية"، مديرية النشر قالمة، 2009.
- 22) حنان بنت سالم آل عامر، "نظرية الحل الإبداعي للمشكلات تريز TRIZ" ديوانو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009،.
- 23) دهان أميمة، "نظريات منظمات الأعمال"، ط1، عمان، 1992.
- 24) راوية حسن، "سلوك المنظمات"، الدار الجامعية، مصر، 2001،.
- 25) رشدي صالح عبد الفتاح، "البنوك الشاملة"، 2000، مصر.
- 26) رعد حسن الصرن، "عولمة جودة الخدمة المصرفية"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، 2007،.
- 27) رمضان زياد، محفوظ جودة، "الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك"، دار وائل للنشر عمان، (2000).
- 28) روبرت.أ.بتس - دفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، "الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 29) رؤوف شبايك، "التسويق للجميع"، أبو نواف، طبعة الأولى، 2009.
- 30) زكريا الدوري، يسري السامرائي، "البنوك المركزية والسياسات النقدية"، عمان 2006.
- 31) سامي الخليل، "النقود والبنوك"، كلية الإقتصاد، القاهرة، 2008.
- 32) سعد غالب ياسين، "ملخص الإدارة الإستراتيجية"، معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية التابع لمؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، دار اليازوري للنشر، ط1، 1998،.
- 33) سعيد عبد الحميد مطاوع، "الأسواق المالية المعاصرة"، مكتبة أم القرى، مصر (2001)،.
- 34) السعيد قاسمي، "الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة، مفاهيم وحالات تطبيقية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010.

- 35) سلمان أبو دياب، "إقتصاديات النقود والبنوك"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996 .
- 36) السيد غراب ك، "نظم المعلومات الإدارية (مدخل إداري)"، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.
- 37) شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، "الجودة الشاملة ، نشأتها، تطورها ، أساليبها"، 2015 دار الفكر الأردن، ط1.
- 38) صباح محمد ابوتايه، "التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الاولى دار وائل للنشر، الاردن 2008 .
- 39) صلاح الدين حسن السيسي، "الرقابة على أعمال البنوك، ومنظمات الأعمال، تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية"، دار الكتاب الحديث، 2011، القاهرة، .
- 40) الصميدعي وردينة، "التسويق الإعلامي -مدخل استراتيجي" دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2003 .
- 41) ضياء مجيد الموسوي، "أسس علم الإقتصاد"، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، .
- 42) طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
- 43) طارق محمد سويدان، د.محمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإبداع"، الطبعة الثالثة، 2004.
- 44) طاهر لطرش، "الإقتصاد النقدي والبنكي"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 45) الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 46) طاهر مرسي عطية، "أساسيات إدارة الأعمال الدولية"1، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
- 47) عاكف لطفي الحضائنة، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، دارالحامد للنشر، عمان، الأردن، 2011 .
- 48) عبد الرحمن توفيق، "المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك"، طبعة خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2014 .
- 49) عبد السلام أبو قحف، "التسويق، مدخل تطبيقي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 50) عبد الله محمد هنانو، "مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي"، 2008.
- 51) عبد المجيد قدي، "المدخل إلى السياسات الإقتصادية الكلية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- 52) عبد المطلب عبد الحميد، "بنوك شاملة، عملياتها، وادارتها"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، .
- 53) عبد المعطي رضا رشيد، محفوظ أحمد جودة، "إدارة الائتمان"، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن 1999.

- 54) عز الدين على السويسي، نعمه عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.
- 55) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 56) علي موسى الحداد، التسويق (المفاهيم والسياسات)، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 57) عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، البيان للطباعة والنشر، ط1، القاهرة، 1999.
- 58) عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 59) فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة"، دارالصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 60) فريد النجار، "الإقتصاد الرقمي، الإنترنت وإعادة هيكلة الإستثمار والبورصات والبنوك الإلكترونية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007..
- 61) قاسم نايف علوان، "إدارة الجودة في الخدمات"، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، عمان.
- 62) كامل علاوي كاظم الفتلاوي، حسين لطيف كاظم الوبيدي، "مبادئ علم الإقتصاد"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013.
- 63) كينج نيجل، أندرسون نيل "إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل انتقادي"، ترجمة محمود حسن، دارالمريخ للنشر، الرياض، 2004،
- 64) مأمون سليمان الدرادكة، "إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 65) مأمون نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة (مدخل إستراتيجي متكامل وعصري)"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004.
- 66) مبادئ التسويق، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، طبعة 1429.
- 67) مجيد الكرخي "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 68) مجيد الكرخي، "إدارة الجودة الشاملة، المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية، في مجال الخدمات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 69) مجيد الكرخي، "التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 70) محمد ابراهيم عبيدات، "تطوير المنتجات الجديدة" مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، ط3، 2006.
- 71) محمد الصيرفي، "إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية، ط1، 2006.
- 72) محمد سلطان همو، "اسس واستراتيجيات إدارة المنتج"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 73) محمد عبد الفتاح الصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج، عمان، ط2006، 1.
- 74) محمد هاني محمد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
- 75) محمود جاسم الصميدعي، "إدارة التوزيع منظور متكامل"، عمان، الأردن، 2007.
- 76) محمود جاسم الصميدعي، "استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 77) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي"، طبعة 2005، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 78) محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "التسويق المصرفي"، دار المناهج، 2001.
- 79) محمود جاسم الصميدعي، "مداخل التسويق المتقدم"، دار الزهران، طبعة 1، عمان، 2000.
- 80) محمود عبد الفتاح رضوان، "إدارة الجودة الشاملة، فكر فلسفة ... قبل أن يكون تطبيق"، المجموع العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
- 81) مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2009، القاهرة.
- 82) مسعود مجيطن، دروس في المالية الدولية، د.م.ج، 2013.
- 83) منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية " مدخل اتخاذ القرارات"، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2000.
- 84) منير الجنيبي، ممدوح الجنيبي، "البنوك الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.
- 85) مؤيد سعيد سالم، "تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي"، عالم الكتب الحديث، الأردن 2002.
- 86) مؤيد عبد الحسين الفضل، "الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، ط1، ثراء النشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 87) ناجي معلا، "أصول التسويق المصرفي"، دارالصفاء للنشر، عمان، 1994.

- 88) نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 89) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدارالجامعية، بدون طبعة، بيروت، 1996.
- 90) نجم عبود نجم، "القيادة وإدارة الابتكار"، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الثانية، 2015، عمان.
- 91) نجم عبود نجم، إدارة الابتكارية، المفاهيم والتجارة الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2003.
- 92) نزار عبد المجيد رشيد البرواري وفارس محمد النقشبيندي، "التسويق المبني على المعرفة -مدخل الأداء التسويقي المتميز"، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2013.
- 93) نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، القاهرة، 2003، .
- 94) هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات" ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

الرسائل والآطروحات:

- 95) حلوز وفاء، أطروحة دكتوراه " تدعيم جودة الخدمة البنكي وتقييمها من خلال رضى العميل"، 2014.
- 96) حمد داوود عثمان، "أثر مخفضات مخاطر الإئتمان على قيمة البنوك، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية"، أطروحة دكتوراه ، 2008.
- 97) حوالمف عبد الصمد، "النظام القانوني لوسائل الدفع الإلكتروني"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة أوبكر بلقايد، تلمسان، 2014.
- 98) رمزي فؤاد محائيل أبو غزالة، "أثر مؤسسات الوساطة المالية على النمو الإقتصادي الأردن" حالة تطبيقية، ماجستير في الإقتصاد جامعة الأردن، 1991، .
- 99) قزولي عبد الرحيم، "النظام القانوني للبنوك التجارية في الجزائر"، شهادة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.

ب/المجلات والمقالات:

- 100) التطور المالي في بلدان المغرب العربي في ظل الإفتتاح والتحرير المالي ، مجلة أداء المؤسسة الجزائرية ، العدد 2015/8،

- 101) مجلة الرياض الإقتصادي، حقائق مالية، العدد 17432 الصادرة بتاريخ 2016/03/16.
- 102) إضاءات مالية ومصرفية، مجلة، إدارة السيولة في المصرف التجاري، معهد الدراسات البنكية، الكويت، سبتمبر 2012، السلسلة الخامسة، العدد رقم:2.
- 103) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، "خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني" المجلة رقم 12 العدد 4 سنة 2010، جامعة الموصل.
- 104) مجلة العربية، "دورات الابتكار المزعزع"، 5 أوت 2016
- 105) مركز محمد بن راشد للإبتكار الحكومي، مجلة حزمة أدوات الإبتكار، DIY أدوات عملية التحفيز ودعم الإبتكار.
- 106) "الإدارة الإستراتيجية"، مجلة معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، مؤسسة الأبحاث والدراسات والتدريب، "، 2013، .
- 107) مجلة إضاءات مالية ومصرفية، معهد الدراسات المصرفية، دولة الكويت، يوليو 2013، السلسلة الخامسة، العدد 12.
- 108) مجلة إضاءات مالية ومصرفية، لجنة بال الثالثة، معهد الدراسات المصرفية بالكويت، السلسلة الخامسة، العدد 5، ديسمبر 2012
- 109) ابو بكر خوالد، "تقييم إصلاح قانون النقد والقرض الجزائري"، مجلة العلوم السياسية والقانون، العدد 2018/02/07، المجلد 2، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا.
- 110) جيمس أم هيجنز، "تجدد أو تبدد"، مقارنة بين أسرار الإبتكار في الشركات الأمريكية، الأوروبية واليابانية، عدد:21، نوفمبر 1996، القاهرة.
- 111) د. هشام جبر، أستاذ مشارك، دائرة العلوم المالية والمصرفية، جامعة بيرزيت، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني/2014.
- 112) الدوري، زكريا مطلق "الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المستنصرية، (2008) بغداد.
- 113) سامر قاسم، "أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 37، العدد 2015، 2.

- (114) ستيفن.ب شنارس، "تقليد المنتجات والخدمات، كيف يتفوق المقلدون على المجددون"، السنة الثالثة، العدد التاسع، مايو 1994، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- (115) سعد عبد محمد، "بطاقات الإئتمان المصرفية من منظور اسلامي"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 34، 2013.
- (116) شريف اسماعيل، ابراهيم بوناب محمد أمين، "دور إقتصاد المعرفة في تطوير وسائل الدفع"، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد 6 ديسمبر 2016.
- (117) صالح مهدي محسن العامري، "العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 21، العدد الثاني 2005،
- (118) عادل رزق، "إدارة المخاطر التشغيلية للأعمال الإلكترونية في المصارف العالمية، مجلة الدراسات المالية المصرفية، العدد الثاني، 2014.
- (119) على غباش محمد، "تقييم واختيار البديل الإستراتيجي للملائم لمحفظه الأعمال"، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد الثاني، العدد السابع،.
- (120) عرابه رابع، "دور تكنولوجيا الخدمات البنكية الإلكترونية في عصرنة الجهاز البنكي الجزائري"، الأكاديمية للدراسات الإنسانية والإجتماعية، العدد 8-2012.
- (121) منال عبد لجبار السماك، عز الدين السماك، "فعالية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الآداء"، مجلة أبحاث التربية، المجلد 11، العدد 1، جامعة الموصل، 2011.
- (122) نوفل سمالي، فضيلة بوطورة، "دور البنك في عصرنة نظام الدفع الإلكتروني ما بين البنوك" دراسة تحليلية 2008-2014، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد 12، 2016.
- (123) هيفاء عبد الغني عودة اللابذ، "استخدام أسلوب تحليل محفظة الأعمال BCG، في تقييم موقف الشركة التنافسي"، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 2، 2013.
- (124) مزوغ عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات التنافسية لبورتر، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013.

- 125) عمر مطراي- أ/ سفيان بن عبد العزيز ، " الجودة الشاملة "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية والتميز ،"مجلة
اقتصاديات للعلوم المالية والمصرفية، العدد 9،

ج-الملتقيات والمؤتمرات:

- 126) أحلام بوعبدلي، خليل عبدالرزاق، "تقييم الأداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة"،
ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية ، واقع وتحديات.
- 127) بلقاسم بن علال ، "دور التطور المالي في نجاح سياسة التحرير المالي المطبقة في الدول النامية، دراسة قياسية للنظام
المالي المصري الجزائري"، المؤتمر الإسلامي الدولي العاشر، مالية واقتصاد، 2011/1990.
- 128) تيقاوي العربي، مداخلة دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة.
- 129) محمد ابراهيم محمود الشافعي، "الأثار النقدية والإقتصادية والمالية للنقود الإلكترونية"، مؤتمر الأعمال المصرفية
الإلكترونية بين الشريعة والقانون، ، جامعة عين شمس.
- 130) ممدوح عبد العزيز رفاعي، "استراتيجيات الابتكار :طريق الإدارة نحوالابتكار الجذري"، المؤتمر العلمي الأول بعنوان
دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان " إستراتيجيات الإبتكار "، كلية التجارة، جامعة عينشمس 11 مارس 2012.
- 131) منتدى رؤساء المؤسسات ، معرض الصحافة ، الأحد 2017/09/10، communication @fce.dz

د-القوانين والأنظمة والآوامر (الجريدة الرسمية)

- 132) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 6، 20 فيفري 2015، المادة رقم 02.
- 133) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائريةالأمر رقم 03-11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424، الموافق ل
2003/08/26، يتعلق بالنقد والقرض، المادة 97، 114.
- 134) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 01-04 الصادر 2004/03/04، يتعلق بالحد الأدنى لرأسمال
البنوك والمؤسسات المالية العاملة فيالجزائر.
- 135) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائريةنظام رقم 04-02 المؤرخ في 2004/03/04، يحدد شروط تكوين الحد
الأدنى للإحتياطي الإلزامي.

- 136) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 04-03 المؤرخ في 12 محرم 1425، الموافق ل 2004/03/04، المتعلق بنظام ضمان الودائع البنكية
- 137) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 05-02 الموافق ل 2005/03/05، يعدل ويتمم النظام رقم 01/95 المؤرخ في 1995/02/28.
- 138) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية نظام رقم 05-04 مؤرخ في 2005/10/13 نظام التسوية الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة والدفعة المستعجل.
- 139) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-05 المؤرخ في 2006/02/20، المتضمن توريق القروض الرهنية، العدد: 15 الصادر في 2006/03/12.
- 140) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 07-01 المؤرخ في 15 محرم 1428 الموافق ل 2007/02/03، يتعلق بالقواعد المطبقة على المعاملات الجارية مع الخارج وحسابات العملة الصعبة.
- 141) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 08-02 المؤرخ في 21/جويلية/2008 المتعلق بالحد الأدنى لتعاونيات الإدخار والقرض.
- 142) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نظام رقم 08-04 مؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1429 الموافق ل 2008/12/23، المتعلق بالحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية.
- 143) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 09-01 مؤرخ في 29 رجب 1430، الموافق ل 2009/07/22 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، المادة 104.
- 144) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 09-01 مؤرخ في 2009/02/17 يتعلق بالحسابات العملة الصعبة.
- 145) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 09-03 مؤرخ في جمادى الثانية 1430 الموافق ل 2009/05/26 متعلق ب القواعد العامة المتعلقة بشروط البنوك المطبقة على العمليات المصرفية.
- 146) الأمر رقم 09-04، مؤرخ في 01/شعبان/1430 الموافق ل 2009/07/23، يتضمن مخطط الحسابات البنكية والواعد المحاسبية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية.

- 147) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،الأمر رقم 10-04، مؤرخ في 16 رمضان 1431، الموافق ل 2010/08/26، يعدل ويتمم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26/08/2003، المتعلق بالنقد والقرض.
- 148) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 11-04 مؤرخ في 21/جمادى الثانية 1432، الموافق ل : 2011/05/24 يتضمن قياس وتسيير ورقابة خطر السيولة.
- 149) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام 11-08 مؤرخ في 03 محرم 1433 الموافق ل 2011/11/28 يتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.
- 150) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 13-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1434 الموافق ل 2013/04/18، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالشروط البنكية المطبقة على العمليات المصرفية ، بمقتضى النظام رقم 09-03.
- 151) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 14-01 مؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1435، الموافق ل 2014/02/16، يتضمن نسب الملاءة المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية .
- 152) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 15-01، مؤرخ في 30 ربيع لاثاني 1436، الموافق ل 2015/02/19، يتعلق بعمليات خصم السندات العمومية، إعادة خصم السندات الخاصة، التسبيقات والقروض لفائدة البنوك والمؤسسات المالية.
- 153) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437، الموافق ل 2016/03/06، يعدل ويتمم النظام رقم 07-01، المؤرخ في 15 محرم 1428، الموافق ل 2007/02/03، والمتعلق بالقواعد المطبقة على المعاملات الجارية مع الخارج والحسابات بالعملة الصعبة.
- 154) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،نظام رقم 17-01 مؤرخ في 16 شوال 1438، الموافق ل 2017/07/10 يتعلق بسوق الصرف ما بين المصارف وبأدوات تغطية خطر الصرف.
- 155) تعليمة رقم 01-2017 المؤرخة في 01/03/2017، تعدل وتتمم التعليمة رقم 02-2014 المؤرخة في 2004/05/13 المتعلقة بنظام الإحتياطات الإجبارية.
- 156) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،تعليمة رقم 06-2017 المؤرخة في 26/11/2017 تتضمن تنظيم وتسيير سوق الصرف ما بين المصارف..

- (157) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، المؤرخ 2017/10/12، قانون رقم 17-10 المؤرخ في 20/ محرم/1439،
الموافق ل 2017/10/11، يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26 المتعلق بالنقد والقرض، العدد 57
- (158) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، أمر رقم 10 - 04 مؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق 26 غشت
سنة 2010 ، يعدل ويتمم الأمر رقم 03 - 11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة
2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المادة 69.
- (159) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، أمر رقم 10 - 04 مؤرخ في 16 رمضان عام 1431 الموافق 26 غشت
سنة 2010 ، يعدل ويتمم الأمر رقم 03 - 11 المؤرخ في 27 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 26 غشت سنة
2003 والمتعلق بالنقد والقرض، المادة 71.
- (160) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، النظام رقم 08-04 المؤرخ في 2008/12/23، ذات الصلة بالحد الأدنى
لرأس المال البنوك والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، الجريدة الرسمية العدد 72 المرخ في 2008/12/24.
- (161) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، قانون رقم 17-10، يتم الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 2003/08/26
المتعلق بالنقد والقرض، المادة 01.
- (162) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 04، مقرر رقم 18-01، مؤرخ في 14/ربيع الثاني/1439، الموافق
ل 2018/01/02، يتضمن نشر قائمة البنوك وقائمة المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر.
- (163) النشرة الإحصائية الثلاثية ديسمبر 2017، تقرير بنك الجزائر 2017.
- (164) بنك الجزائر، حوصلة حول التطورات النقدية والمالية سنة 2016-2017 /فيفري 2018.
- (165) تقرير بنك الجزائر حوصلة حول تطورات المالية والنقدية لسنة 2016-2017، تدخل محافظ بنك الجزائر أمام
المجلس الشعبي الوطني /فيفري 2018..
- (166) التقارير المالية (الميزانيات وجدول حسابات النتائج) لكل من البنوك العمومية والأجنبية (المواقع الرسمية للبنوك) خلال
الفترة 2012-2016.
- (167) التقرير السنوي، البنك الوطني الجزائري، 2016.

1-الكتب:

- 168) Ahmed Silem, Jean-Marie Albertini,(1995) Economie, 5eme edition, Dalloz, Paris,.
- 169) Ammour Benhalima,(1997), "pratique des techniques bancaires", Edition dehlab, Alger. .
- 170) Anne marie percie du serl ;(1999) « contrôle de risque », eco, paris.
- 171) Arnand De Servigny, « le risque de crédit nouveau enjeux bancaires », 2^{eme} ed,Dunod,Paris.
- 172) B.Jacquillat,B.Solnik,(1997), « Marchés financiers, gestion de Portefeuilles et des risques », 3^{eme} ed,Dunod ,Paris.
- 173) Beatrice Brechignac roubaud,(2001), « marketing des services :du projet au plan marketing,5eme edition d'organisation,paris.
- 174) Bellon.B.,(1994) « Innover ou disparaître »,ed economica.
- 175) Boissieu.C. ,(1998), « Monnaie et economica chroniques de la politique monétaire », etats unis-france economica.
- 176) Bonneau Thierry,(1994) : « Droit Bancaire », Edition Montchrestien, Paris.
- 177) Broustail.J et Frery F.,(1993) « le management stratégique d'innovation » ed dalloz .
- 178) Camille Carrier et Sylvie Gélinas,(2011), « Créativité et gestion ,les idées au service de l'innovation »,presses de l'univ du Québec
- 179) Catherine Karyotis,(2015) « l'essentiel de la banque »,Gualinolextenso édition, 2 em edition.
- 180) Christian jimnez Patrick Merlier ;(2004), « Prévention et gestion des risques Opérationnels », revue banque édition.
- 181) Christopher Lovelock et Denis lapert,(1999) « Marketing des servicesstratégie, outils et management », publi Union éditions, Paris.
- 182) Claire Roederer, Inès Gicquel, « Marketing l'essentiel »,les indispensables Vuibert. 2 em édition.

- 183) David Autissier, Laurent Giraud, Kevin.J.Johnson.(2015). « les 100 Schémas du Management », Eyrolles, Paris.
- 184) David Bounie, Sébastien Soriano, (2003), « la monnaie électronique, principes, fonctionnement, et organisation », Lavoisier, Vol4,.
- 185) DELACOUR Hèlène, Sébastien LIARTE, (2014), « Management Stratégique de l'innovation ».
- 186) Dominique Plihon, Jezabel Couppey, Soubeyran Dhafer Saidane, (2006), « les banques acteurs de la globalisation financière », documentation française, Paris.
- 187) Dubois.P.L, Jolibert.A, (1998), « le marketing », 3ème édition, Economica, Paris.
- 188) E.Assayag, D.Manceau, (2005), « Marketing des nouveaux produits – de la création au lancement » - Dunod, Paris.
- 189) Emmanuelle LeNagard. Assayag – Delphine Monceau, (2011), « le marketing de l'innovation de la création au lancement de nouveaux produits », 2^{ème} éd, Dunod, Paris.
- 190) Franck Brulhart, (2009) « les 07 points clés du diagnostic stratégique, avec la Méthode des cas » EYROLLES, éditions d'organisation, Paris.
- 191) François Des Micht, (2004), « Pratique de l'activité bancaire », Dunod, Paris.
- 192) Frédéric Hache, (2012) « Bâle 3 en 5 questions, des clés pour comprendre la réforme », Finance Watch
- 193) G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, F. Fréry, (2000), Stratégique, 8ème édition, Pearson France, 2000.
- 194) GERARD . Tocquer, Michel-langlois, (1992), « le Marketing des services : le défi relationnel », éd Dunod, Paris .
- 195) Gérard Garibaldi, (2008), « Analyse Stratégique », éditions d'organisation, EYROLLES, 3ème édition.
- 196) Gobin Gilles, (1980), « les opérations bancaires et leurs fondements économiques », Dunod, Paris .
- 197) GUENAELE BONNAFOUX, CORINE BILLON, (2013), « L'essentiel du plan marketing Opérationnel », EYROLLES.

- 198) H. Bourguinat, (1987), « les vertiges de la finance internationale », economica ed.
- 199) Henri mahé de boislaudelle, (1998), dictionnaire de gestion, ed: economica, Paris.
- 200) Jean BRILMAN, (1998), « les Meilleures Pratiques de Management dans le nouveau contexte économique Mondial », éditions d'organisation.
- 201) Jean Jacques Lambain, (1993), « le marketing stratégique », 2 ed, édition science International.
- 202) Jean Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mougin, Denis Reband, (2007) « organisez Vos idées avec le Mind Mapping », 2em edition, Dunod, Paris.
- 203) Jean paul Louisot, Sophie GAUTIER, (2007), « Diagnostic des risques » , ed, AFNOR, Paris.
- 204) Jean-Marie Ducreux, Maurice Marchand Tonel, (2004), « stratégie, les clés du succès concurrentiel », édition d'organisation.
- 205) Jean-Yeys Prax, Bernard Buisson, Phillippe Silberzahn, (2005). « Objectif : Innovation » ; dunod Paris.
- 206) Joe Tidd, John Bessant, (2009) « managing Innovation , Integrating Technological ; Market and Organizational Change », 4rd ed, .
- 207) Joe Tidd, John Bessant, Keith Pavitt, (2005). « managing Innovation , Integrating Technological ; Market and Organizational Change », 3rd ed.
- 208) Kotler, P & K, Keller, (2006), "Marketing Management", 12th edition, New Jersey, Prentice Hall.
- 209) Larbi Hakmi, « management de l'innovation », théorie et méthodes .
- 210) Le Golvan, Y., 1988, « dictionnaire marketing banque, assurances », dunod.
- 211) Logiez C., Vinay E., Entreprendre dans les services, édition Dunod, Paris, 2001.
- 212) M. Chevalier et R. Fenwick, (1975) « la stratégie Marketing », presse univ France. paris
- 213) M. Rouach, G. Naulleau, (1998), « le contrôle de gestion bancaire et financier », 3eme edition, banque editeur, paris
- 214) MARCHESNAY et FOURCADE, « Gestion de la PME/PMI », ed Nathan 1997

- 215) Michel Badoc,(1998), « marketing pour les sociétés financières »,édition d'organisation, paris..
- 216) Michel Porter, (2000), « l'avantage concurrentiel », edition dunod,paris .
- 217) Monique Zollinger, (2000), « le marketing de la banque et l'assurance »édition d'organisation, paris.
- 218) Monique Zollinger, Eric Lamarque, (1999), « Marketing et stratégie de la banque »,3eme ed,dunod, paris.
- 219) Monique Zollinger, Marketing et stratégie de la banque, 3eme ed, dunod, paris,1999.
- 220) Nathalie Van Laethem Guénaëlle Bonnafoux Corinne Billon Véronique Hermann-FloryValérie Lacroix,2015. « les fiches outils du marketing, EYROLLES,.
- 221) P .KOTLER, DUBOIS,(2002), « Marketing management », 11 ed, pearson education, paris..
- 222) P.Charles,(1999) ; « Economie et gestion bancaire »,dunod , paris .
- 223) P.Kotler,B.Dubois, « marketing management »,12eme edition,.
- 224) Peter Durker,(1997), « la nouvelle pratique de la direction des entreprises », edition,org.
- 225) PH .KOTLER, DUBOIS,(2002), « Marketing management », 11 ed, pearson education, paris.
- 226) Philip.Kotler,Bernard.Dubois,(2000) « Marketingmanagement,10ed,Public Union,,Paris.
- 227) Philippe Mustar et Hervé Penan,(2003), « Encyclopédie de l'innovation »,edition economica,2003.
- 228) Pierre Charles Pupion, (1999), »economie et gestion bancaire »,dunod, paris.
- 229) Pierre Collerette, Gilles Delisle, Richard Perron,(2002), « le changement Organisationnel, théorie et pratique », PUQ.
- 230) Richard Soparnot,Eric Stevens,(2007), « management de l'innovation, dunod, paris.

- 231) Sandrine Fernez Walch, Francois Ramon, « management de l'innovation, de la stratégie aux projets », 3^{em} edition, vuibert,2013.
- 232) Sophie Brana, Michel Cazals, Pascal Kanffman,(2003), « economie monétaire et financier »,2eme ed, dunod,paris.
- 233) Stéphane Chatillon,(1999), Droit du commerce international, Paris, Vuibert.
- 234) Sylvie De Coussergues ;(2002), « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 3^{eme} éd, dunod,paris.
- 235) Sylvie de Coussergues, (1996), « la banque structures, marchés,gestion », 2em edition dalloz.
- 236) Sylvie De coussergues, Gautier Bourdeaux,(2013), « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie »,7eme édition, dunod, Paris.
- 237) Sylvie De Coussergues,(2005) ; « gestion de la banque du diagnostic a la stratégie »,4eme ed,Dunod,Paris.
- 238) Sylvie Martin Védrine,(2003), « Initiation du marketing » les concepts clés, éditions d'organisation, paris.
- 239) Tony Grundy, (2006). « les gourous du mamangement », groupes Eyrolles, 2006 ed d'organisation .
- 240) Vincent Boly,(2008), « Ingénierie de l'innovation »2em ed, hermes science pub, paris .
- 241) W.Chan Kim. & Renee Mauborgne (2005). Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Boston:Harvard Business School Press.
- 242) xavier Delengaigne.Pierre Mongin ,(2009), « Boostez votre efficacité avec Free Mind, groupes eyrolles.
- 243) yves chirouze,(1991), « le marketing l'étude de marché au lancement d'un produit nouveau, 4eme edition,Tome 1,1991.
- 244) zuhayr Mikdashi, (2000), « les banques à l'ère de la mondialisation », economica.
- 245) zuhayr Mikdashi, (2000), « la mondialisation des marchés financiers : Défis et Promesses »,ed economica.

- 246) Benjamin TYL, Jérémy LEGARDEUR, André FALCHI, Créativité en éco-innovation dossier Techniques de l'Ingénieur, l'expertise technique et scientifique de référence in 206, 19/12/2012,
- 247) Bruno Amable, (2001), « les systèmes d'innovation », Hervé Penan, Philippe Mustar, Juin 2001.
- 248) C. W. Von Bergen, SWOT Analysis for Individuals_060313, , Southeastern Oklahoma State University, 1405 N. Fourth Ave., PMB 4103.
- 249) Constantin MELLOIS, (2001). « la gestion des risques financiers par les entreprises , explications théoriques versus études empiriques », document de recherche n°09-2001.
- 250) Développer l'innovation , avril 2005. revue française de gestion GRH lavoisier, vol 31.No155.
- 251) Développer le M-Paiement en Algérie, une opportunité d'accélération de la croissance , avec le soutien de la délégation de l'union Européenne en Algérie , mardi 05/04/2016, hôtel Hilton , Alger, care.dz (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise).
- 252) Dhafer saidane, Asma Boughzala, (1999), « Raison d'être et spécificités de la firme bancaire, pourquoi la banque n'est-elle pas une entreprise comme les autres ?, les cahiers du GRATICE, n°16.
- 253) Diamond Douglas, Philip Dybvig, (1983), « Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity », Journal of Political Economy, vol.91, n°3.
- 254) Dominique BARUEL BENCHERQUI, (2014). « Corporate Competitive advantage ; from organization all learning to innovation, revue de gestion des ressources humaines, No94.
- 255) Dominique Siegel , Réflexion Sur La Stratégie , « La Revue des Sciences de Gestion », Direction et Gestion (La RSG), , 2008/2 (n° 230).
- 256) Ellen Enkel, Oliver Gassmann, and Henry Chesbrough, (june.2010). « the future of Open Innovation », Vol40, Issue3,.

- 257) Eugene. F. Fama, (1980), « Banking in the Theory of Finance », Journal of Monetary Economics, January, vol.6, n°1.
- 258) Eugene. F. Fama, (1985), « What's Different about Banks », Journal of Monetary Economics, (15),
- 259) European Central Bank (1998), « Report electronic money, August 1998, frunKfrut.
- 260) Everett M. Rogers ,Publication 21/02/2016, Diffusion of Innovation, 5th ed., , Free Press (1995), 512 pages, p191.
- 261) F.DELTOUR, V.LETHIAIS, L'innovation en PME et son accompagnement par les TIC, quels effets sur la performance ? Revue trimestrielle, N02, Vol :19, 2014, Système d'information par les TIC. Ed ESKA ,.
- 262) Frédéric Le Roy, Marc Robert , Philippe Giuliani,(2013) Dossier L'innovation Managériale , Revue Française de gestion, lavoisier, volume 39,n°235, (aout –septembre 2013) .
- 263) Frédérique Blondel, Sophie Gaultier-Gaillard ,Comment Une Entreprise Peut-Elle Maîtriser Les Risques Induits Par L'innovation ?, 2006/3 N° 172
- 264) Georges Pauget,Dharfer Saïdane,(2010). « firme bancaire :quel nouveau paradigme après crise ? »,revue d'économie financière,n° 100, 2010.
- 265) Ghalia Benyahia-Taïbi ,(2010). « La Stratégie D'imitation : Une Perspective Par Les Compétences », | « La Revue des Sciences de Gestion » 2010/2 n°242 Direction et Gestion (La RSG)
- 266) Glossaire Banque automatique et crédit comité consultatif du secteur financier , juin 2010.
- 267) Henry CHESBROUGH, Wim VANHAVERBEKE et Joel WEST,(2006). Open Innovation: Researching a New Paradigm, Oxford, Oxford UniversityPress.
- 268) Isabelle Liotard, « Transfert de connaissances sur internet et innovation, le rôle de nouveaux intermédiaire »,2012/3,n°39.cairn info.
- 269) Jean François,Herver, Raoufnaggar, Patrick Cohendet et Laurent Simon, (2013),Revue internationale de gestion, la gestion de la Créativité l'écoconception, HEC.Montréal, vol.38,No3.

- 270) Jean Jacques Gislain, les origines de l'entrepreneur Schumpétérien, revue interventions économiques, innovation et développer chez schumpeter, article 46/2012.
- 271) Jean Marie Choffray, «le marketing de l'innovation» colloque de Grenoble , journée recherche du 04 dec 1984, (entreprendre et innover , numéro spécial printemps 1985.
- 272) Jérôme BARTHELEMY , “ La Problématique De L'avantage Pionnier” :Revue De Litterature Et Approche Par La Theorie De La Ressource, 7ème Conférence Internationale de Management Stratégique 27-29 mai 1998, Louvain-la-Neuve, Belgique
- 273) Josué Migard , fev 2012, « les outils du management de l'innovation au service des PME », fiche technique n°11, .
- 274) l'innovation managériale, revue française de gestion.
- 275) l'observatoire des produits bancaires, juin 2010, No142, 13^{ème} année, groupe Publi news.
- 276) Lepetit Jean-François (2010) avril, : « Rapport sur le risque systémique ».
- 277) M. Zollinger , « Conférence sur les moyens de paiement moderne » Université Paris V, 1992 1,
- 278) Marcello Messori , « Innovation et Profit chez Marks, Schumpeter, et Keynes » ; cahier d'économie politique, n° 10-11 ; p232.doc généré le 02/06/2016.
- 279) Meriem Haouat asli, « open innovation :Quels enjeux pour le secteur bancaire ? », innovations, 2012/3 (N°39), cairn.info.article.
- 280) Meriem Haouatasli, « quels enjeux pour le secteur bancaire ? » N°39-2012/3, Paris, Cairn Info
- 281) Michael Klein, (1971), « A Theory of the Banking Firm », Journal of Monetary, Control and Banking, vol.3.
- 282) Michel Godet en collaboration avec Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat, *CAHIERS DU LIPSOR*, « LA BOITE A OUTILS DE LA PROSPECTIVE STRATEGIQUE », Cahier n°5, Cinquième édition mise à jour, Juin 2004.
- 283) MICHEL Marchesnay, « Management Stratégique », les éditions de l'ADREG, 2004, sept.

- 284) Mohamed LAZREG, « la Monétique en Algérie, EN 2007, Réalité et Perspectives », Mémoire de magistère en sciences commerciales, option Management, année 2008, université d'Oran.
- 285) Mohieddine Rahmouni, Murat Yildizoglu, « Motivations et Déterminants de l'innovation technologique M un survol des théories modernes », HAL ed , 4 march 2011, doc n°2011-09..
- 286) Moktar Lamari, Réjean Landry et Nabil Amara, « Apprentissage et innovation: une analyse économétrique à partir de données d'enquête dans les entreprises des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches* Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales 2001.
- 287) Revue les crédits et encaissements documentaires, Belfius, Banques et assurances, bruxelles, 12/2013.
- 288) Romain Gandia, Sébastien Brion, Caroline Mothe, revue française de gestion, Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle, Lavoisier, , 2011/1, n°210.
- 289) Revue scientifique et technique, « le Démarketing stratégie efficace pour rationaliser la consommation d'eau », life n°23 dec 2013,.
- 290) Risk management for electronic banking and electronic money activities, march 1998.
- 291) Saleh M. Nsouli, et Andrea Schaechter, sept 2002 « les enjeux de la banque électronique », finances et développement.
- 292) Sealey et Lindley, (1977), « inputs, outputs and theory of production and cost at deposit financial institutions », journal of finance. 32, n°04, septembre.
- 293) Stewart Thornhill, Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Canada , 1 June 2005.
- 294) TERNES Denis, BRICOUT Jean Luc, (1996), l'investissement international, ed Armand Colin, Masson, Paris.
- 295) Toufik CHIKAOUI, directeur des moyens de paiement, document est la propriété de SATIM, 07/03/2016.

- 296) Towey.R.(1974), « Money creation and the theory of the banking firm »,journal of finance,mars,n29.
- 297) VesnaTomjanski, Sanja Marinkovic,Maja Levi Jaksic,Vesna BogojevicArsic, « the Prioritization of open innovation determinants in banking »,2015,Vol.43,No.3.
- 298) Vincent Boly, « Ingénierie de l'innovation »,organisation et méthodologies des entrprises innovantes, 2 edition, paris,lavoisier, hermes sciences pulications, 2008, pp36-37

أطروحات باللغة الأجنبية:

- 299)Arbaoui Kheira,(2012) « les risques de l'innovation dans l'entreprise »,thèse de Doctorat
- 300)Emmuelle Fournier ,(2001) « La restructuration bancaire et financiere » mémoire, univ paris,Panthéon,sorbonne..
- 301)Montfort Mlachila, (juin-2013) ,« le rôle du comportement des banques dans la libéralisation financière », thèse du docteur en sc.eco..

Les Rapports Annuels :

- 302) Rapport Annuel année 2005 , Banque d'Algérie, chapitre modernisation de l' Infrastructure du système bancaire .
- 303) Rapport Annuel année 2015 , Banque d'Algérie, chapitre Intermédiation et Infrastructure bancaire .
- 304) Rapport Annuel année 2015 , Banque d'Algérie, chapitre Intermédiation et Infrastructure bancaire .
- 305) Journal officiel de la république algérienne N°76, 9rabai ethani1439, 28/12/2017.
- 306) Rapport annuel Société générale Algérie exercice2012-2016.
- 307) Rapport annuel Natixis Algérie exercice 2012-2016.
- 308) Rapport annuel AGB exercice 2012-2016.
- 309) Rapport annuel BNA Algérie exercice 2012-2016.
- 310) Rapport annuel BEA Algérie exercice 2012-2016.

- 311) Rapport annuel BADR exercice 2012-2016.
- 312) Rapport annuel CPA exercice 2012-2016.
- 313) <https://www.bea.dz/pdf/bilan2012-2016.pdf>
- 314) SATIM Alger année 2016

مواقع الإنترنت:

- 315) The Nilson Report
https://www.nilsonreport.com/publication_chart_and_graphs_archive.php
- 316) Source : <http://finance.sia-partners.com>, consulté le 24/08/2017
- 317) <http://www.satim-dz.com>, consulté le 01/02/2018.
- 318) Guide Stratégique pour les entreprises, Intégration de la culture d'innovation dans la stratégie des entreprises, www.medinnall.eu, 2009, numéro de projet 159210, page :8, consulté le 30/07/2017
- 319) Article, j'innove, Le forum des spécialistes jav 2010, l'innovation pourquoi est elle si importante », www.cortes.annecy.com.etapesinnovations.pdf, consulté le 28/07/2017
- 320) Chandler, 1962 D'après R.A. Thiétart, 1991. Serge Tchuruk, 1995, Article, Grand stratégies Pearce Robbins and Robinson 1987, <https://www.coursehero.com/file/p62p9fk/Grand-Strategies-Pearce-Robbins-and-Robinson-1987-define-a-grand-strategy-as-a>

الملاحق



جامعة محمد بن أحمد - وهران 2-

كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان موجه لعملاء البنوك محل الدراسة

يرجى من الزبائن الكرام أن يفضّلوا بالإجابة على الإستبيان وذلك بوضع علامة (X) عند كل سؤال، لغرض إتمام متطلبات الدراسة التي تتمحور حول تجديد المنتجات البنكية ومقارنة ذلك على مستوى البنوك التجارية الجزائرية العمومية والخاصة، والجدير بالذكر أن إجاباتكم تحظى بالسرية وتستخدم لغرض علمي لا غير، ومن أجل ذلك يرجى الحرص على الدقة في الإختيار، حتى تتمكن من التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة حول موضوع الدراسة، مع تشكراتنا الخالصة .

يرجى وضع علامة X في المكان المناسب:

1-البنك الذي تتعامل معه حاليا:

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | AGB (بنك الخليج) | <input type="checkbox"/> | BADR |
| <input type="checkbox"/> | Société Générale | <input type="checkbox"/> | BNA |
| <input type="checkbox"/> | Natixis banque | <input type="checkbox"/> | BEA |
| | | <input type="checkbox"/> | CPA |

2-مدة تعاملك مع البنك: أقل من سنتين من 2-5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المنتجات البنكية :

3-هل تمتلك بطاقة بنكية ؟ نعم لا

4-إذا كانت الإجابة بنعم، فأني نوع من البطاقات تمتلك؟

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1-بطاقة classic CIB |
| <input type="checkbox"/> | 2-بطاقة CIB Gold (ذهبية) |
| <input type="checkbox"/> | 3- بطاقة بنكية نوع ماستر كارد Master carte |
| <input type="checkbox"/> | 4- بطاقة بنكية نوع فيزا كارد Visa carte |
| <input type="checkbox"/> | 5-بطاقة أمريكيان اكسبرس (AMEX) |
| <input type="checkbox"/> | 6-بطاقة ادخار (Livret électronique) |
| <input type="checkbox"/> | 7-بطاقة prépayée |

5- في رأيك، ما هو أهم سبب دفعك لإختيار تعاملك بالبطاقة البنكية ؟

- توفير الوقت التخلص من خطر سرقة الأموال تفادي التنقل المتواصل إلى مكان البنك توفر لي فرصة الحصول على المال في حالة نفاذ الرصيد الرفاهية والسمعة لا

6- هل سبق وأن كنت زبوناً لدى بنك آخر ؟ نعم لا

7- إذا كان الجواب بنعم، أي من هذه البنوك سبق و كنت لها زبون:

- BEA BADR CPA BNA Natixis banque Société Générale AGB (بنك الخليج)

8- أي من هذه الأسباب دفعتك لتغيير البنك؟

- عدم توفير بطاقات بنكية كافية غياب المعاملة اللائقة وعدم اتقان التفاوض مع الزبون مصاريف بنكية مرتفعة الصرامة في الإجراءات الإدارية التعريف بالمنتجات البنكية الجديدة غير متوفر منتجات وخدمات غير متميزة

أسئلة الاستبيان : يرجى وضع علامة x في خانة واحدة فقط لكل سؤال:

بيانات متعلقة بتجديد المنتجات البنكية والميزة التنافسية للبنك محل التعامل من وجهة نظر الزبائن.

العبرة	غير موافق تماماً 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق تماماً 5
الكفاءة:					
1- يقدم البنك منتجات بنكية جديدة خلال السنوات الأخيرة					
2- يقدم البنك منتجات بنكية بأسعار تنافسية مناسبة مقارنة بالبنوك الأخرى لكسب رضا الزبون.					
3- يتميز البنك بعرض تشكيلة من الخدمات على الإنترنت.					
4- لاحظ استمرارية في تطوير المنتجات البنكية لدى البنك الذي أتعامل معه.					
5- لاحظ غياب تجديد في منتجات البنك الذي أتعامل معه.					
6- كفاءة الموظفين ومهاراتهم تساهم في تنمية الإتصال والإستجابة والتسليم الفوري لمطالبات الزبائن .					
الجودة:					
7- يمتلك البنك أنواع مختلفة من المنتجات البنكية بما في ذلك المنتجات التأمينية					
8- تتميز الخدمات التي يقدمها البنك بالسرعة في الإنجاز، و التجديد في أساليب التعامل من حيث الاستقبال وتقديم نصائح .					
9- يتميز البنك بشفافية في الأسعار والبيانات عن منتجاته حين تقديم الخدمة					

					للزبون.
					10-يوفر لي البنك خدمات من خلال البطاقة البنكية من تسديد للفواتير، الإستعلام عن الرصيد، و إجراء التحويلات المالية وكذا معاملاتي مع شركات الإتصال.
					<u>التجديد:</u>
					11-يتميز البنك بعرض بطاقات بنكية جديدة غير المعتاد عليها .
					12-عند اتصالي ببنوك أخرى لاحظت تشابه في المنتجات البنكية المقدمة للزبان.
					13-ينصح البنك الزبون بالتوجه نحو استخدام الخدمات الإلكترونية المصرفية عوضاً عن الطرق التقليدية
					14-أرفض التجديد في المنتجات البنكية وأختار بدائل أخرى معتاد عليها.
					15- البنك يستمر في طرح منتجات بنكية جديدة خلال فترات متقاربة بهدف التقرب من الزبائن وكسب ولاءهم.
					<u>الإستجابة لحاجات الزبون:</u>
					16-على الرغم من ضغط العمل فإن موظفي البنك على استعداد لخدمة الزبون مهما كانت الظروف.
					17-يتمتع البنك بتواجد موسع لضمان تقربه من العملاء لتوفير المنفعة المكانية والزمانية.
					18-يمتاز موظفي البنك بالمعاملة اللائقة واثقان التفاوض مع الزبون .
					19-يسعى البنك لتفهم احتياجات الزبون لأنه يمثل محور اهتماماته.
					20-يستخدم البنك رسائل الهاتف لإعلامي برصيد الجديد عند كل عملية سحب أو إيداع، أو حين يقترب أجل انتهاء صلاحية البطاقة البنكية.
					21-هناك حرية في اختيار المنتجات البنكية دون فرض أي نوع من الضغوطات التي تخرج العميل مع توفير الإستجابة الفورية من البنك لتنفيذ قرار الزبون .
					22-يوفر البنك مركز اتصال مباشر تحت تصرف الزبون للإجابة على جميع الإستفسارات الممكنة.

المستوى التعليمي:

ثانيا : معلومات شخصية

أقل من ثانوي ثانوي جامعي دراسات عليا

يرجى وضع علامة x في المكان المناسب:

المهنة:

أنثى

النوع: ذكر

متقاعد (ة) موظف (ة) تاجر (ة)

السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة

فلاح مهن حرة طالب (ة)

50-40 سنة 50 سن وما فوق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن احمد - وهران 2-
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



استمارة 02 : موجهة للموظفين

تحية خالصة وبعد،

بموجب هذا الإستبيان يرجى من سيادتكم الإجابة على الأسئلة ذات الصلة بأطروحة الدكتوراه لمناقشة أهم المحاور المتعلقة بتجديد المنتجات البنكية وتطويرها وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك، والجدير بالذكر أن إجاباتكم تحظى بالسرية وتستعمل لغرض علمي لا غير، ومن أجل ذلك يرجى الحرص على الدقة ، حتى تتمكن من التوصل إلى نتائج موضوعية ودقيقة حول موضوع الدراسة، مع شكراتنا الخالصة .

الأستاذ .د.المشرف: رقيق اسعد ادريس

الباحثة: بخلفه عفراء

يرجى من سيادتكم أن تفضلوا بملء الاستمارة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

المحور الأول : معلومات مهنية

1-البنك محل الوظيفة:

- CPA BADR BEA BNA
 Natixis banque AGB (بنك الخليج) Société Générale Algérie

2-سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات 10-15 سنة 15 سنة فما فوق
3-المنصب الإداري: مسؤول تجاري مساعد مدير عام مكلف بالزبائن مراقب مالي مكلف بالدراسات
 مسؤول الصندوق رئيس مصلحة الأمانة العامة منصب آخر

4-البطاقات البنكية المتوفرة لدى البنك:

- 1- بطاقة CIB 2-بطاقة بنكية نوع ماستر كارد Master card
3- بطاقة بنكية نوع فيزا كارد Visa card 4- بطاقة أمريكيان اكسبرس (AMEX)
5- بطاقة ادخار (Livret électronique) 6- بطاقة prépayée

الجدول الأول : بيانات متعلقة بتجديد المنتجات البنكية من وجهة نظر الموظفين

لا	نعم	البيان
		تجديد المنتج البنكي: L'INNOVATION des PRODUITS BANCAIRES
		1-يسعى البنك لأن تكون منتجاته جديدة ومتميزة مقارنة بمنتجات المنافسين
		2-يهتم البنك بتبني أفكار جديدة واستغلالها لخلق منتجات جديدة تتوافق مع احتياجات العملاء.
		3- يطرح البنك منتجات جديدة لأول مرة في السوق .
		4- نجح البنك في طرح منتجات جديدة وكسب زبائن جدد خلال السنوات الثلاث الأخيرة.
		5- التعديل في المنتج هو الإتجاه الغالب، على خلاف طرح منتجات لأول مرة في السوق.
		6- يستخدم البنك السرعة في تنفيذ أفكار التجديد وتحولها إلى منتجات بنكية لغرض التفوق .
		7- يرفض الزبون تجديد المنتجات ويختار بدائل معتاد عليها.
		تجديد العمليات : L'INNOVATION des PROCÉDES
		8-يهتم البنك بتجديد الممارسات التسويقية للتعريف بالمنتجات البنكية الجديدة.
		9-التخصص في الوظيفة البنكية يزيد من مستوى تطوير الخدمة.
		10-تزيد المعاملات الإلكترونية من حجم التعاملات التجارية مع البنك .
		11-التجديد في المنتج البنكي يقتضي إدراك أفكار جديدة للمنتج بدلا من معدات جديدة.
		12-يوفر البنك أوقات عمل مناسبة لعامة الزبائن، مع توفير تقنيات حديثة لتسهيل التعامل وكسب زبائن جدد.
		تجديد السوق: L'INNOVATION DU MARCHÉ
		13-يرفض البنك استهداف أسواق جديدة، لأنها مكلفة ولا تتناسب مع امكانيات البنك (نفقات أكبر منها عوائد)
		14-يحرص البنك على تطوير الإستراتيجيات التسويقية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية له.
		15-يهتم البنك بمعاينة أوضاع ومكانة البنوك المنافسة.
		16-يهتم البنك بتوسيع مكان تواجده لتوفير المنفعة المكانية والزمانية من خلال : (فتح فروع, TPE, DAB, GAB).
		17-يواجه البنك عدم التوافق بين عملية التجديد وعادات العملاء المستهدفة.
		18-هناك اهتمام وإقبال الفئات المستهدفة على اختلاف أنواعها حول منتجاتنا الجديدة .
		2/4
		التجديد التنظيمي: innovation organisationnelle

		19- هناك برمجة لدورات تكوينية لموظفي البنوك .
		20- المشاركة في البرامج التدريبية، والملتقيات لها قيمة مضافة نحو المزيد من التجديد .
		21- هناك نقص في الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع على التجديد .
		22- يحرص البنك على اقتناء أجهزة إلكترونية حديثة لتجديد البيئة المادية للبنك وتوفير الخدمة في أحسن الظروف.
		23- يستخدم البنك تكنولوجيا حديثة لغرض تجديد العمليات البنكية، وهذا يساهم في خلق ميزة تنافسية.
		24- يعتمد البنك على تقسيم المهام الإدارية بين موظفي البنك.
		25- ان تراكم الخبرة يساعد في تبني مشروع تجديد المنتجات البنكية وتطويره.

الجدول الثاني : بيانات متعلقة بالميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين.

البيان	نعم	لا
<u>الجودة</u>		
26- يراجع البنك تكاليف خدماته بشكل مستمر لغرض تخفيضها .		
27- التفوق في تخفيض التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز؟		
28- المنافسة السعرية هي من اهتمامات البنك لجذب عملاء والحفاظ على مركزه التنافسي؟		
29- يمتلك البنك صلاحية التفاوض حول معدل الفائدة المطبق على القروض الممنوحة، لفئة محددة من العملاء؟		
<u>التميز:</u>		
30- يتبنى البنك استراتيجية التنوع من خلال تطوير منتجات جديدة ، بما في ذلك منتجات تأمينية؟		
31- يتمتع البنك بمنتجات بنكية يصعب على المنافسين تقليدها؟		
32- يتميز البنك باستخدام تقنية العصف الذهني brainstorming للبحث عن الأفكار الجديدة وتبادلها وإيجاد الحلول الممكنة عند الضرورة.(اجتماع دوري للموظفين ضمن فريق عمل)		
33- يوفر البنك خدمات إلكترونية مثل تسديد الفواتير وتحويلات الأموال بفضل التجديد التقني في العملية، وهذا ما يزيد من القدرة التنافسية للبنك.		
<u>الإستجابة لحاجات الزبون</u>		
34- يركز البنك حين إطلاقه لمنتجاته البنكية الجديدة على موسمية الأسواق وفترة الإطلاق المتوقع للمنافسين.		
35- يركز البنك على مراجعة الشكاوى الزبائن لإثبات أهميتهم بالنسبة للبنك.		
36- يمتلك البنك مصلحة خاصة بالزبائن وهذا من شأنه تقديم مدخلات جديدة لتحسين جودة الخدمة البنكية وتدعيم ولاء الزبون.		
37- يركز البنك على استراتيجية التحفيز من خلال منح مكافآت للموظفين المجددين لمواصلة التميز وتقديم الأفضل للزبون.		

		الكفاءة:
		38- يمتلك البنك الإتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر دون التنقل بين المكاتب. لتوفير السرعة دون التماطل في الأداء.
		39- يقدم البنك خدمة swift حيث ساهم في زيادة حجم التداول.
		40- التخطيط الإستراتيجي يعزز العمل الجماعي ويكسب الكفاءة في التسيير والخبرة لتحسين المركز التنافسي.
		41- يشارك البنك بفعالية في الملتقيات والمؤتمرات والمعارض لمعرفة التجديدات الواجب دراستها وممارستها لإستهداف التميز وكسب مكانة في السوق.

المحور الثاني : معلومات شخصية

يرجى وضع علامة x في المكان المناسب:

النوع: ذكر أنثى

السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة 40-50 سنة 50 سنة و ما فوق.

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

انطباعاتكم حول الإستبيان: كيف كان طرح الإستبيان (يرجى اختيار إجابة واحدة)

سهل جدا <input type="checkbox"/>	سهل <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	صعب <input type="checkbox"/>	صعب جدا <input type="checkbox"/>
----------------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------------

كم استغرق الوقت لإتمام اجاباتكم على الإستبيان ؟دقيقة.

لكم خالص الشكر والتحية والاحترام



استمارة مقابلة لغرض مناقشة بحث العلمي

مقابلة مدير البنك محل الدراسة:

تحية واحتراما ،أما بعد ،

بموجب هذا الإستبيان يرجى من سيادتكم الإجابة على الأسئلة ذات الصلة بأطروحة الدكتوراه لمناقشة أهم المحاور المتعلقة بتجديد المنتجات البنكية وتطويرها وعلاقة ذلك بالميزة التنافسية للبنك، والجدير بالذكر أن إجاباتكم تستعمل لغرض علمي لا غير .
مع تشكراتنا الخالصة.

أسئلة مقابلة مع مسؤولي البنوك محل الدراسة:

- 1- البنك :.....
- 2- نوع البنك : بنوك عمومية بنوك أجنبية الولاية :.....
- 3- عدد الموظفين :
- 4- الأنشطة الأكثر تمويلا تشمل القطاع :
الفلاحي الخدمات الحرفي العقاري التجاري
البنائيات والأشغال العمومية الصناعي

لا	نعم	البيانات
		5-هل تعتقدون أن إستراتيجية التجديد مدخلا حديثا للتميز؟
		6-هل تغطي العروض البنكية مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات؟
		7-عملية التجديد المنتجات البنكية تظهر نتائجها على المدى البعيد؟
		8-تميز منتجاتنا بأنها مبتكرة وبسيطة ويتم تحديثها باستمرار لتلبية ظروف السوق المتغيرة .
		9-منتجاتنا البنكية يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟
		10-هل الميزة التنافسية تضمن استمرارية التجديد في نماذج العمل، العمليات، ونظام الإدارة والخدمات ؟
		11-هناك استثمار جيد للأفكار مع توفر امكانية تحويلها إلى مشاريع جديدة؟
		12-يركز البنك على التجديد في مجال التسويق أكثر مما يركز على التجديد في مجال الإنتاج وأداء العمليات.؟
		13-هل يعتمد البنك على تقنيات إلكترونية للتعريف بالمنتجات الجديدة؟ ما طبيعة التقنيات إن وجدت؟: موقع الإلكتروني للبنك <input type="checkbox"/> اتف الذكية <input type="checkbox"/> اللو <input type="checkbox"/> الإشهارية الإلكترونية <input type="checkbox"/>
		14-يتولى البنك المسؤولية عن تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وجذابة وفقاً لاتجاهات السوق المحلية والدولية.

		15-هل سبق وإن انتهجت المؤسسة البنكية استراتيجية التراجع.؟
		16-يحرص البنك على تكوين فرق أعضاء ذوي وظائف مختلفة وهذا يشجع على تبادل الأفكار والخبرات والتفكير في كيفية تنفيذها بشكل دقيق لغرض التميز .
		17-التجديد الجذري هو أكثر خطورة وأكثر تكلفة
		18-التجديد التدريجي هو أكثر خطورة وأكثر تكلفة
		19-تجديد المنتجات البنكية يساهم في تحسين المنافسة السعوية ، في كلا الحالتين (نعم/لا))يرجى توضيح ذلك؟
		20-تجديد المنتجات البنكية يساهم في تحسين المنافسة الغير سعوية، في كلا الحالتين (نعم/لا))يرجى توضيح ذلك؟

21-ماذا يعني لكم تجديد المنتجات البنكية ؟

.....
.....
.....

22-أي من التجديد أنسب لإدارة البنك؟

التجديد الجذري للمنتجات البنكية التجديد التدريجي للمنتجات البنكية لهما

23-يرجى توضيح الاختيار الأنسب :

.....
.....
.....

24- المركز الاجتماعي والاقتصادي للزبائن يؤثر على تبني منتجاتكم البنكية الجديدة ، لهذا السبب ومن أجله يرجى تقدير نسبة تواجدهم بالبنك.، نسبة تواجدهم الزبائن متبني التجديد. :

نسبة مرتفعة نسبة متوسطة نسبة منخفضة

25- ما هي المصادر المعتمد عليها والمساعدة على تجديد المنتجات البنكية وتطويرها: (يرجى تصنيفها حسب الأهمية من 1 إلى 4)

	الدراسات التحليلية للأسواق (المحلية/الدولية)
	زبائن البنك الحاليين
	موظفو البنك
	البنوك المنافسة

26- تتبنى إدارة البنك اجراءات لمواجهة المنافسين ما يلي: ترتيب من 1 إلى 3 حسب الأهمية:

	فتح أسواق جديدة.
	التنافس في أسواق الحالية (المتواجدة)
	التميز مع خفض التكاليف.

27- كيف هي درجة المنافسة في بيئة عملكم: قوية متوسطة ضعيفة

28- أيمن هذه البنوك قد يكون لها تأثير على مكانتكم السوقية؟ يرجى تصنيفها من 1 إلى 3 .

البنوك التجارية العمومية البنوك التجارية الأجنبية إسلامية

29- يرجى توضيح سبب تصنيفكم للبنوك التي خصصتم لها رقم واحد (1):

.....
.....
.....
.....

30- هل تفضلون ممارسة النشاط البنكي في:

بيئة مليئة بالمنافسين نالية من المنافسين

31- يرجى توضيح سبب الإختيار.

.....
.....
.....

32- إدارة جودة الخدمة البنكية تقتضي التركيز على مداخل أساسية، فأى من الأساليب التي تعتمد عليها إدارة البنك لتقييم الجودة:

يرجى وضع علامة X ضمن الأسلوب الموافق لذلك.

	التقييم المقارن Benchmarking .
	مشاركة العاملين
	التركيز على العملاء (الزبائن)
	التحسين المستمر في المنتجات البنكية.

33- هل يطبق البنك التجديد المفتوح (Open Innovation)؟ نعم لا

34- إذا كانت إجابتكم بنعم، كيف ذلك؟

.....

.....

.....

35- ما هو انطباعكم واقتراحاتكم بشأن مشروع تجديد المنتجات البنكية؟

.....

.....

.....

.....

.....

انطباعاتكم حول الإستبيان: كيف كان طرح الإستبيان (يرجى اختيار إجابة واحدة)

سهل جدا <input type="checkbox"/>	سهل <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	صعب <input type="checkbox"/>	صعب جدا <input type="checkbox"/>
----------------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------------

لكم خالص الشكر والتحية والاحترام

"العنوان: تجديد المنتجات البنكية دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العمومية والأجنبية"

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق تجديد المنتجات البنكية في البنوك التجارية العمومية منها والأجنبية وتأثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية، ذلك أن تجديد المنتجات البنكية يعتبر مدخلا استراتيجيا حديثا للأداء المتميز للمؤسسات البنكية، فهذه الأخيرة بحاجة إلى ملازمة التجديد لتحقيق التميز والتفوق، إستجابة لحاجات العملاء المتغيرة بعامل الزمان والمكان ومناسبة الغرض .

ولتوضيح طبيعة العلاقة محل الدراسة ارتأينا طرح استبيان على عينة من موظفي الوكالات البنكية وعملائها مستخدمين في ذلك مجموعة من الأساليب الإحصائية التي لها دلالتها العلمية على تأكيد صحة العلاقة من عدم ذلك.

الكلمات المفتاحية: التجديد، المنتجات البنكية ، الميزة التنافسية ، البنوك التجارية العمومية والأجنبية.

Intitulé du thème : Innovation des produits bancaires Etude comparative entre les banques nationales (publiques) et les banques étrangères(privés).

Résumé :

Notre leitmotif à travers ce travail de recherche se trouve être l'implication de l'innovation des produits bancaires au sein des banques nationales dites publiques et aux rangs des banques internationales dites privés.

En second lieu , nous nous sommes penchés sur les retombées et les impacts de cette pratique sur l'atout concurrentiel, autrement dit l'innovation des produits bancaires considérés en tant qu' input stratégiques qui mènent à bien la performance des banques. Ces dernières doivent faire le choix de l'innovation ce qui va générer le maintien de l'excellence et l'éclat de la perfection, par conséquent rester à l'écoute permanente et pertinente de façon à ce que tout le trade management puisse répondre aux besoins de la clientèle qui changent à tout bout de champ et qui, la plupart du temps restent illicites en raison des facteur temps, lieu et objectif prévus.

A fin de mener à bien notre étude ; des questionnaires ont été établis et distribués pour l'ensemble du staff y compris la clientèle. De surcroit de sorte à optimiser les résultats ; des systèmes statistiques adéquats ont été utilisés afin de mieux explorer notre problématique.

Mots clés : Innovation, Produits bancaires, Avantage Concurrentiel, Banques publiques te étrangères.

Title: Innovating Banking Products, Comparative Analysis Between Public And Private (Or Foreign)Banks

Abstract:

The present research aims at exploring the extent to which banking products innovation is being practiced in both; public and foreign banks. Furthermore, it tackles the effect of such practice on competitive advantage because banking product innovating is vital in boosting the performance of banks. This latter is required to exhibit commitment so as to maintain reputation and progress meeting relevant and constantly-changing requirements.

To highlight this relationship, we used a questionnaire on both; staff and clients in bank agencies located in Algeria. In the present study, we adopted a statistical approach to confirm our claim.

Key Words: innovation, bank products, competition Advantage, public and foreign banks,